

2021 | Memoria
CEFUV



Cátedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

2021



CaixaBank



BROSETA

PATROCINAN



EDEM
Escuela de Empresarios



INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

PROMUEVEN

2021 | Memoria
CEFUV

Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

2021



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



ALEJANDRO ESCRIBÁ

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

Un año más, la **Cátedra de Empresa Familiar** cierra el ejercicio con la satisfacción de haber llevado a cabo un conjunto de actividades que suman esfuerzos y resultados en nuestra **misión de contribuir a la mejora de la competitividad y la perdurabilidad de las empresas familiares**. En el ámbito de la divulgación y la transferencia de conocimiento de carácter práctico, el año se cierra habiendo realizado **tres desayunos** centrados en la continuidad del emprendimiento y la innovación a través de las generaciones familiares; la resiliencia y capacidad de recuperación de las empresas familiares ante los desafíos que impone el COVID-19; y el compromiso social y medioambiental de las empresas familiares.

Asimismo, en 2021 pudimos retomar nuestro evento más internacional, la jornada: **Empresas Familiares en el Mundo**, que en este caso centró la atención por primera vez en Latinoamérica (con la participación del profesor Luis Díaz, de la Universidad) y en el pequeño pero interesante país de Irlanda. Además, la cátedra estuvo presente en la **XIII semana de la economía de Alzira** y en el **Foro de Empleo de la Universitat de Valencia**. También colaboramos en la organización de un **seminario online** de carácter internacional sobre desafíos actuales y futuros en el liderazgo estratégico.


En el plano de las publicaciones divulgativas, en 2021 vieron la luz **dos nuevos cuadernos de trabajo y una nota de investigación**. Finalmente, sentamos las bases para una nueva iniciativa que se desarrollará en los próximos años, que combina el plano de la transferencia de conocimiento con la divulgación a través de las redes sociales. **#CEF_cast!**

En el ámbito docente **se llevó a cabo con mucho éxito el curso** que anualmente la cátedra suele organizar, contamos con **tres estudiantes en prácticas** que aportaron un gran valor a la actividad y a la visibilidad de la cátedra, y supervisamos a dos alumnos en la elaboración de su Trabajo de Fin de Grado.

En el ámbito de la investigación en 2021 hemos consolidado nuestra posición en el consorcio STEP, dando un gran empuje a esta actividad con la publicación del informe: Empresa Familiar 2021, y hemos logrado el **reconocimiento de nuestro grupo de investigación como Grupo Consolidado para la Generalitat Valenciana**.

Comenzamos 2022 con las energías renovadas, con la ilusión de llevar a cabo nuevos proyectos e iniciativas y con la esperanza de que sea el **año de la regeneración**, tanto en el ámbito económico y social como en el de las familias empresarias y empresas familiares.



A close-up photograph of two hands holding white puzzle pieces. The hand on the right is holding a larger piece, while the hand on the left is holding a smaller piece. The background is blurred, showing a blue and white pattern. The text "[1] Resumen actividades en 2021" is overlaid on the top right of the image.

[1] **Resumen** actividades en 2021

Transferencia

- Eventos
 - Desayuno virtual “Nunca dejes de emprender Emprendimiento corporativo y continuidad de la empresa familiar”
 - Desayuno – Tertulia “Resiliencia y capacidad de transformación de la Empresa Familiar en tiempos de COVID-19”
 - Desayuno – Tertulia “La semilla de compromiso social y medioambiental en la Empresa Familiar”.
 - Jornada de Empresas Familiares en el Mundo IV. “Lecciones y prácticas de gestión en la Empresa Familiar: Los casos de Colombia e Irlanda”
 - Participación en jornadas. Mesa redonda: “La competitividad y perdurabilidad de la empresa familiar: reflexiones y desafíos” en la XIII Setmana de la Economia de Alzira.
 - Seminario online: “Desafíos actuales y futuros en el liderazgo estratégico”
- Publicaciones
 - Cuaderno de Trabajo 05/2021 “Consejo de Familia: Un gran desconocido, herramienta clave para la perdurabilidad de la Empresa Familiar”
 - Cuaderno de Trabajo 06/2021: “Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia”
 - Nota de Investigación 01/2021 “El difícil paso de planificar la sucesión: ¿Qué papel juega una mayor diversidad de perspectivas?”
 - #CEF_Cast! 01/2021 Emprendimiento femenino en la Empresa Familiar
 - Memoria CEFUV 2020

Docencia

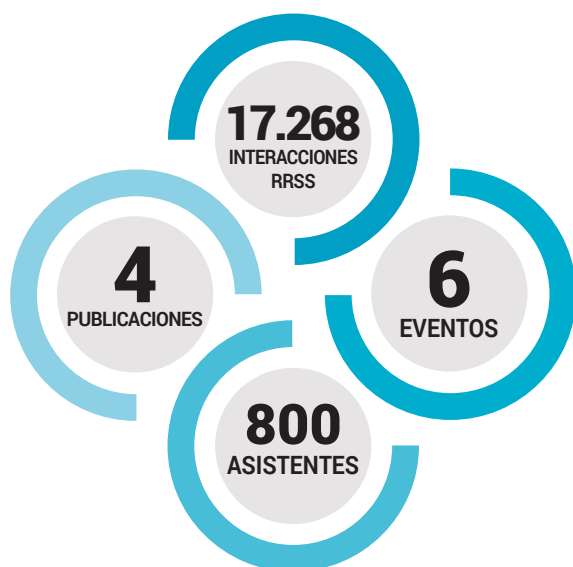
- Curso de Empresa Familiar: Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad (13ª Edición)
- Prácticas curriculares.
- Apoyo al desarrollo de trabajos de fin de grado y trabajos de fin de máster.
- XX Foro de Empleo 2021 de la Universitat de València: Competencias de empleabilidad para la Empresa Familiar

Investigación

- Proyectos de investigación de CEFUV
 - Artículos y trabajos de investigación:
 - Donaldson, C., Villagrasa, J. & Sánchez, F. 2021. Tracking the entrepreneurial journey: from inspiration to perspiration. In Neck, H. & Liu, Y. (Eds.), Innovation in Global Entrepreneurship Education. Edward Elgar.
 - Villagrasa, J. & Donaldson, C. 2021. From challenge to reality: the magic to make a business flourish. In Neck, H. & Liu, Y. (Eds.), Innovation in Global Entrepreneurship Education. Edward Elgar.
 - Boronat-Navarro M, Escribá-Esteve A, Navarro-Campos J. 2021 Ambidexterity in micro and small firms: Can competitive intelligence compensate for size constraints? BRQ Business Research Quarterly.
 - Clark CE, Riera M, Iborra M. 2021. Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones Between Responsibility and Irresponsibility. Business & Society.
 - Donaldson, C., Villagrasa, J. & Sánchez, F. (2021). Learner Profile Mapping: Stimulating Autonomous Motivation in Entrepreneurship Education, Industry and Higher Education, 35(4), pp. 384-402 – SJCR: Q2
 - Guillén Gorbe, T., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in Family Firms: exploring governance configurations and their effect on strategies. Harvard Deusto Business Research, X(1), 26-52.
 - Novejarque Civera, J., Pisá Bó, M. & López-Muñoz, J.F. 2021. Do contextual factors influence entrepreneurship? Spain's regional evidences. Int Entrep Manag J 17, 105–129.
 - Pisá-Bó, M., López-Muñoz, J.F. & Novejarque-Civera, J. 2021 The ever-changing socioeconomic conditions for entrepreneurship. Int Entrep Manag J 17, 1335–1355.
 - Ponencias en congresos:
 - Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. International Conference of the Asociación de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Cartagena 2021.
 - Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Academy of International Business Conference, Latin America and the Caribbean chapter.
 - Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Family Enterprise Research Conference (FERC). Universidad de los Andes Colombia.
 - Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. International Family Enterprise Research Academy Conference (IFERA).
 - Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Turnaround/retrenchment strategies in family firms. Avances en Investigación sobre Empresa Familiar AINVEF, Bilbao.
- Proyecto STEP
 - INFORME EMPRESA FAMILIAR 2021 - Recuperación y Crecimiento STEP Project: “La respuesta socialmente comprometida de las empresas familiares españolas ante la COVID se situó por encima del promedio global”
- Observatorio GECE
 - Análisis 1/2021: “¿Qué comunidades autónomas están mejor posicionadas para afrontar el valle económico del Covid-19?”
 - Análisis 02/2021: análisis de los sectores con mayor peso en la generación de valor y de sus niveles de competitividad

CEFUV en cifras

TRANSFERENCIA



DOCENCIA



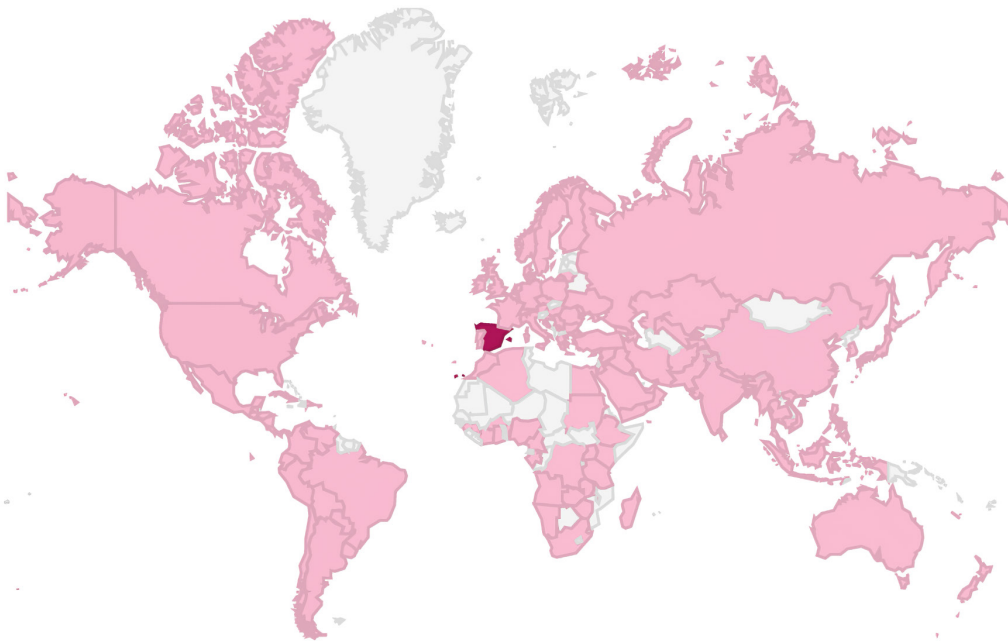
INVESTIGACIÓN



COMUNICACIÓN



Visitas a la página web. Alcance global de la información de la CEFUV en internet.



Desarrollo Red 2021

FACEBOOK

Seguidores	255
Megusta_medio	1.328

LINKEDIN

Seguidores	182
Publicaciones	210

TWITTER

Seguidores	940
Visitas al perfil.	24.759
Reacciones	2.233
Like	1.130
Retweet	420
Commentarios	8
Clicks	353

GOOGLE ANALYTICS

Usuarios	2.718
Usuarios nuevos	2.435
Sesiones	4.349
Visitas a la página	13.894

INSTAGRAM

Seguidores	352
Publicaciones	752

YOUTUBE

Visualizaciones	2.309
-----------------	-------

Índice



06

Resumen actividades en 2021

- 10 En cifras
- 11 Desarrollo de Red



14

Quiénes Somos



16

Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar

- 20 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación
- 20 Comisión Académica
- 21 Comisión Mixta de Seguimiento



22

Entidades promotoras
y patrocinadoras de la
Cátedra de Empresa
Familiar



26

Actividades
de la Cátedra
en 2021

28	Transferencia
60	Docencia
88	Investigación



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA



[2] Quiénes Somos



**Cátedra
de 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 BANKIA 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**
VNIVERSITAT 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 las investigaciones 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
- **Marta Riera**
Valencia International University
- **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 (2021)

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

Técnicos de investigación (Colaboración con el Observatorio GECE)

- **Carlos Albert**
Técnico de investigación. Ivie
- **Rodrigo Aragón**
Técnico de investigación. Ivie

COMISIÓN ACADÉMICA

Miembros (2021)

- **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 Peraíta**
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 (2021)

Por la Universitat de València:



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



D. José María Peiró
Catedrático de Psicología Social



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



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

Por las entidades promotoras y patrocinadores:



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



D. Felipe Pulido
En representación de CaixaBank



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



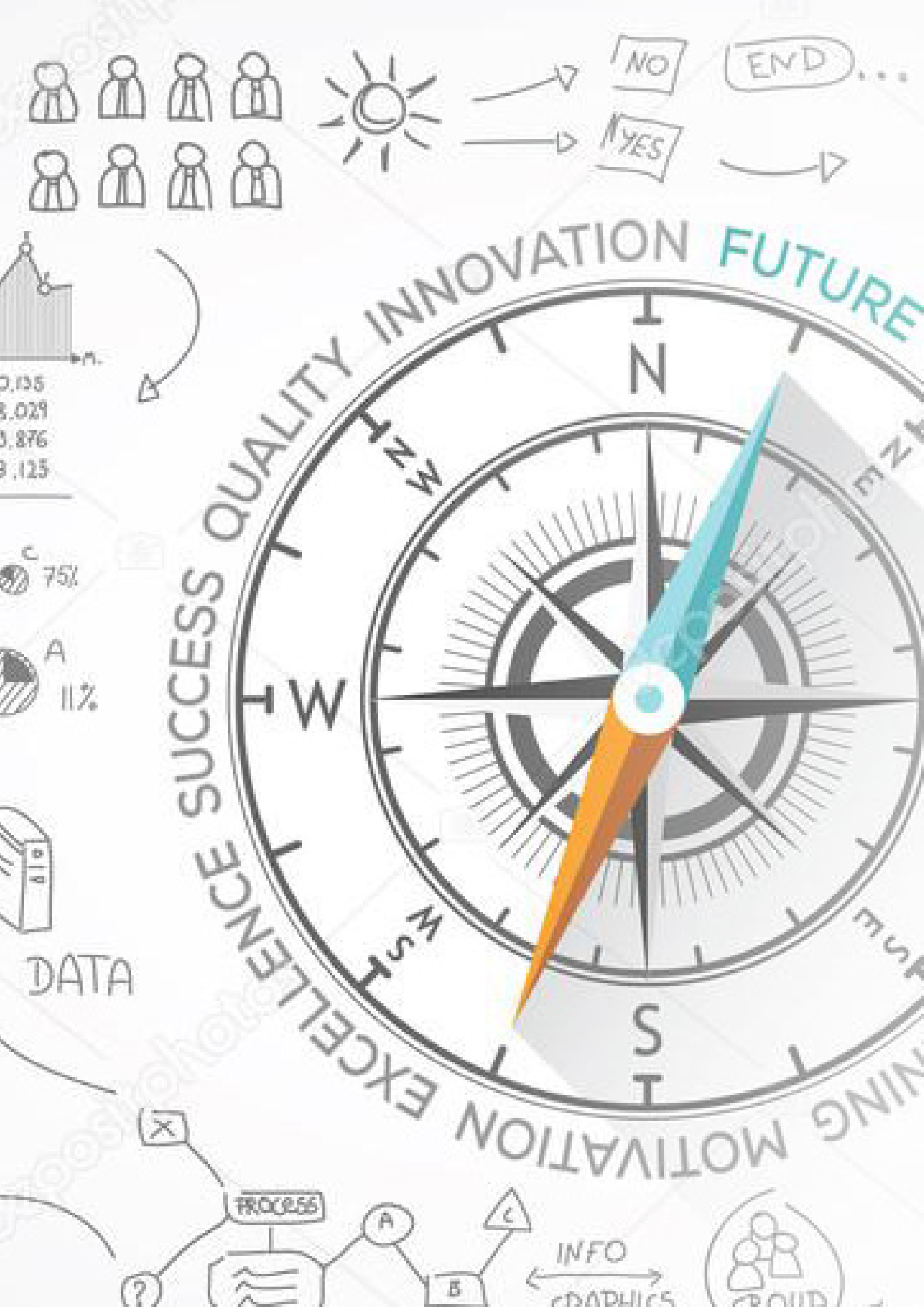
D. Alejandro Ríos
En representación de Broseta
Abogados



D. Christian Moreno
En representación de EDEM (Escuela
de Empresarios)



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



FUTURE

SOLUTIONS

IDEA?

STRATEGY PLANNING

TARGET

GROUP

EXCEL



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.



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 Empresarios (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.



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.



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.



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.



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



professional
expertise
business
solution



job
ideas
help
success

problem solving
marke

[5] **Actividades de la Cátedra en 2021**





Transferencia



Desayuno virtual "Nunca dejes de emprender. Emprendimiento corporativo y continuidad de la empresa familiar"

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.

Desayunos CEFUV

1

"Nunca dejes de emprender Emprendimiento corporativo y continuidad de la empresa familiar"

En marzo celebramos un desayuno virtual, bajo título **"Nunca dejes de emprender Emprendimiento corporativo y continuidad de la empresa familiar"**. Identificamos, a través de dos familias empresarias, cómo se alimenta la orientación emprendedora en sus

"La capacidad de emocionar a través del proyecto, la involucración desde la niñez, la generosidad y la comunicación, son factores clave para mantener el espíritu emprendedor entre generaciones"

Coral Erum

empresas y familias empresarias, explicando buenas prácticas relacionadas con la propiedad, con las futuras generaciones, y con los equipos de gobierno y dirección de las empresas familiares.

Coral Erum manifestó durante el coloquio que: **"La mejor forma de abordar una transición generacional es hacerlo con empatía para ponernos en la piel de nuestros predecesores y entender y valorar su trayectoria; sacrificio; visión y propósito. Tras este importante ejercicio, es el momento de ir incorporando los cambios con la máxima consideración, de forma evolutiva, consensuando y logrando puntos de encuentro. Con todo ello, alcanzaremos una base sólida sobre la que empezar a trabajar la evolución de la empresa en el tiempo, en manos de la nueva generación."**

Coral Erum destacó la importancia del papel de los miembros externos a la familia en su organización: *“aportando una cultura de cuestionamiento, **que permite nutrir a la compañía con mayor visión y diversidad**, obtenido un porcentaje más alto de éxito y competitividad en el mercado”*.

Guillermo Lamfsus aseguró que *“no sólo se innova en producto, sino que hay que ver con espíritu innovador todo lo que rodea a la empresa: innovación en las formas de trabajar, de relacionarse, de producir, y en la estructura accionarial de la empresa”*. **Tener una visión de principio a fin del proceso de valor, hace a las empresas familiares más flexibles e innovadoras. Posiblemente este sea uno de los factores más importantes para el éxito”**.

A modo de conclusión, **Alejandro Escribá** destacó que el carácter familiar de las empresas no está reñido con la innovación, y que **es necesario alimentar la orientación emprendedora de las empresas generación tras generación**. Las empresas que combinan un enfoque innovador y proactivo y que son capaces de dotarse de sistemas de gobierno que permiten controlar la actividad sin limitar sus posibilidades, son las que logran mantener un proyecto que se renueva constantemente, más allá de las generaciones fundadoras.

Principales conclusiones

1. Los aspectos clave para la perdurabilidad de las empresas familiares son la gestión de los procesos de sucesión y el mantenimiento en el tiempo de una orientación emprendedora continuada.
2. La sucesión es un tema que debe ser considerado atentamente, desde un punto de vista empático y objetivo, evaluando cuál es la mejor opción, y sin dejarlo para el final, para poder anteponerse a circunstancias adversas.
3. Los miembros externos benefician a la empresa, ya que la dotan de una perspectiva más objetiva, que ayuda a elegir la mejor decisión.
4. El cambio de generación a generación debe incluir una visión emprendedora, que acompañe tanto al sucesor como al proyecto y actividad de la empresa, para garantizar su continuidad en el futuro.

“Encontrar el puesto justo a cada miembro de la familia es el primer paso del éxito de la continuidad de la Empresa Familiar.”

Guillermo Lamfsus

Ponentes:



Coral Erum

CEO de Asia y América y Consejera Delegada de Erum Group



Guillermo Lamfsus

CEO de Ice Cream Factory Comaker (ICFC)

Modera:



Alejandro Escribá

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



Guillermo Lamfsus.



Coral Erum.



Darío Grimalt, Alejandro Escribá y Mª Carmen Bañuls.

2

“Resiliencia y capacidad de transformación de la Empresa Familiar en tiempos de COVID-19”

Desayuno celebrado en el mes de mayo y bajo título “Resiliencia y capacidad de transformación de la Empresa Familiar en tiempos de COVID-19”, donde analizamos como las Empresas Familiares durante la pandemia global han afrontado la situación con espíritu emprendedor y ambición de superación.

Mª Carmen Bañuls manifestó durante el evento que *“nosotros, más que hablar de resiliencia, hablamos de responsabilidad. Muchas de las decisiones que tomamos fueron pensando en nuestros stakeholders”*.

Darío Grimalt destacó el compromiso de la plantilla de Ale-Hop: *“En un momento tan difícil como los dos primeros meses de COVID, con todas las tiendas Ale-Hop cerradas, o abandonamos el barco o achicamos el agua. Pude comprobar como el equipo de Ale-Hop se puso a achicar el agua, haciendo un gran trabajo”*.

Ambos abordaron el modo en que hicieron frente a la pandemia, tanto en el momento inicial como a medida que las restricciones se alargaban en el tiempo. En

Ponentes:



Mª Carmen Bañuls
Directora general de Ricard Camarena



Darío Grimalt
Consejero de Ale-hop

Moderador:



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



Darío Grimalt, Alejandro Escribá y Mª Carmen Bañuls.

“Chicos (a sus hijos) vivid esto como algo inédito que estudiaran vuestros hijos y nietos en los libros de historia y vosotros lo podréis contar”

Mª Carmen Bañuls



Mª Carmen Bañuls.



Darío Grimalt.

“Constancia, esfuerzo, ilusión y una economía saneada son los factores clave para poder seguir adelante”

Darío Grimalt

los dos casos, una situación financiera saneada y la determinación de aprovechar el momento para reforzarse, renovarse y prepararse para ser todavía más competitivos en el momento de la reactivación han sido determinantes para superar una de las etapas más complejas que han tenido que vivir.

Darío Grimalt destacó el compromiso demostrado por sus empleados y el esfuerzo que la empresa ha hecho para llevar a cabo una revolución interna, materializada en multitud de proyectos de mejora, planes de digitalización y de renovación, que reforzarán el posicionamiento de la empresa y que abrirán nuevas oportunidades de crecimiento. Por su parte, **M^a Carmen Bañuls** destacó la agilidad de Ricard Camarena Group para adaptarse a los cambios de condiciones, la responsabilidad que sentían con todos sus empleados y proveedores, y el aprendizaje que los ha llevado a poner en marcha nuevos modos de enfocar el servicio de restauración.

En las conclusiones del desayuno, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que las empresas familiares se caracterizan por su fuerte compromiso con el proyecto, con los empleados, proveedores y clientes, y también con la sociedad. Su capacidad de resistencia y su determinación, así como sus acciones de responsabilidad social, han sido fundamentales en el último año y son dignos del mayor de los reconocimientos por parte de la sociedad.



Alejandro Escribá.



Darío Grimalt.



Mª Carmen Bañuls.



Alejandro Escribá.

Principales conclusiones

1. Las empresas familiares se caracterizan por su fuerte compromiso con el proyecto, con los empleados, proveedores y clientes, y también con la sociedad.
2. Su capacidad de resistencia y su determinación para mantener la actividad y el empleo, así como sus acciones de responsabilidad social en los territorios en los que operan, han sido fundamentales en el último año y son dignos del mayor de los reconocimientos por parte de la sociedad.



Mª Carmen Bañuls.



Darío Grimalt.



Darío Grimalt y Alejandro Escribá.



Diego Lorente, Monica Duart y José María Rubert.

3

“La semilla de compromiso social y medioambiental en la Empresa Familiar”

En el mes de octubre, tuvo lugar un desayuno bajo título “La semilla de compromiso social y medioambiental en la Empresa Familiar”. Rolser y Choví, dos empresas familiares que gracias a su capacidad de adaptación y anticipación para al final poder aportar valor a la sociedad en cuanto lo que respecta a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), destacando que uno de los beneficios más importantes que aportan al bienestar socioeconómico, es el de su arraigo al territorio y su compromiso con la sociedad que las ha visto nacer.

Mireia Server quiso destacar que la motivación principal de Rolser con relación a su política de RSC se relaciona con el legado que dejarán a las próximas generaciones, destacando que su ADN y orgullo de pertenencia se

Ponentes:



Mireia Server
CEO de ROLSER



Enrique Choví
Director General de Grupo Choví

Modera:



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



Enrique Chovi.

“En nuestro plan estratégico, su punto angular es la RSC. Todos nuestros valores están reflejados en este punto”

Enrique Choví



Mireia Server.

“El equipo humano de la empresa es el motor y parte de la familia. Son los que nos ayudan a tirar del carro. Una parte fundamentales que tenemos que cuidar”

Mireia Server



Begoña Pastor.



Joan Server, Mireia Server y Joserfa Mulet.



Enrique Nogués, Enrique Chovi, Mireia Server, Alejandro Escribá, Miquel Sanchis y Francisco Adam.



Mireia Server.



Alejandro Escribá.

“La conexión entre la docencia y las Empresas Familiares es muy importante, los jóvenes siempre piensan en las grandes empresas y desconocen la conexión entre la academia y la práctica”

Alejandro Escribá, director de CEFUV y catedrático por la Universitat de València

Enrique Choví puso en valor que la RSC es parte central de la estrategia de la compañía y responde al legado que dejó su fundador Vicente Choví: **“primero las personas”**. Por ello, en base a esta premisa, en Choví la RSC gira en torno a la integración de los empleados en procesos de innovación respetando el medio ambiente, el compromiso con la sociedad ya que colaboran con diversas ONG's y la implementación de la economía circular con la utilización de envases más sostenibles.

Como conclusión, **Alejandro Escribá** destacó que la responsabilidad social y el compromiso social y medioambiental de las empresas familiares se ve facilitado por la idiosincrasia de este tipo de empresas. **La RSC tiene que ver con el modo en que se logran los beneficios, y no tanto con el modo en el que se reparten.** Las empresas más implicadas lo hacen movidas por sus valores y por su compromiso con el legado que desean dejar a las próximas generaciones. Este planteamiento tiene una influencia real en su entorno, y genera también

un impacto reputacional muy importante para ellas, así como medir el grado de alineación con los objetivos y valores de la empresa en materia de RSC.

Principales conclusiones

1. El sentimiento de pertenencia e identidad de la empresa, la visión a largo plazo que implica a distintas generaciones, los valores y el arraigo al territorio forman parte de la esencia de la Empresa Familiar.
2. Los valores y el compromiso con el legado son los que motivan a las empresas familiares a implicarse más en la RSC.
3. Es importante diseñar una estructura formal para ordenar y gestionar las actuaciones, dedicando recursos económicos y humanos a la consecución de los fines.



Enrique Choví, Mireia Server y Alejandro Escribá.



Enrique Choví, Mireia Server y Alejandro Escribá.



Elena Fernández.



Diego Lorente.

**“El área de relaciones internacionales
está cogiendo cada vez más
envergadura en los cursos de EDEM”**

Elena Fernández, directora general de EDEM

**“Mirar lo que hacen los mejores,
aprender de ellos y avanzar”**

Diego Lorente

Jornadas de Empresas Familiares en el Mundo IV

“Lecciones y prácticas de gestión en la Empresa Familiar. Los casos de Colombia e Irlanda”

Tras analizar el caso de países como Alemania, Austria, Bélgica, Hungría, Italia, Suecia, Holanda, Bélgica, Italia, Suecia, Holanda, Francia, Países del Golfo y Reino Unido, en la IV edición de la “Jornada de Empresas Familiares en el Mundo” se abordó la situación de las empresas familiares en **Colombia e Irlanda** y fue inaugurada por **Elena Fernández** (Directora General en EDEM Escuela



Alejandro Escribá.

de Empresarios), **Diego Lorente** (Director y secretario general de la Asociación Valenciana de Empresarios – AVE) y **M^a Dolores Real** (Vicerrectora de innovación y transferencia de la Universitat de València – UV).



Alejandro Escribá.

Ponentes:



Elena Fernández
Directora General en EDEM Escuela de Empresarios



Diego Lorente
Director y Secretario General de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE)



M^a Dolores Real
Vicerrectora de innovación y transferencia de la UV



Luis Díaz-Matajira
Profesor de la Universidad de los Andes



Guillermo Payá
CEO de Grupo ASV



Miguel Juan
Socio Director de S2 Grupo



Eric Clinton
Profesor de Dublin City University



Raquel Castañón
Directora de Recursos Corporativos de CAFENTO



José Herrando
Director Industrial de Saica Pack y Saica Flex



Santiago Palop
Presidente de EMUCA



Francisco Vallejo
Presidente del Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA)

Moderan:



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



Alejandro Ríos
Socio Director de Broseta



Eva Toran
Directora de área de CaixaBank



Alfonso Zamorano.



Alejandro Escribá.



Alejandro Ríos.



Alejandro Escribá.



Felipe Pulido y Diego Lorente.



José Herrando.

“Las empresas familiares irlandesas están centradas en las comunidades, en la responsabilidad social y, en que el estilo de liderazgo sea benévolo”

Eric Clinton, profesor de Dublin City University



Alejandro Escribá.



Felipe Pulido.



Eric Clinton.



Promotores, patrocinadores y ponentes de la Cátedra de Empresa Familiar.

“La CEFUV es una de las cátedras más antiguas de la Universitat de València, y una de las más visibles, es un punto de encuentro entre la universidad y la empresa”

M^a Dolores Real, Vicerrectora de Innovación y Transferencia en la UV



M^a Dolores Real.



Eva Toran.



José Herrando y Santiago Palop.

“Los ingredientes del éxito empresarial internacional son la capacidad de identificar y gestionar las diferencias culturales y el liderazgo responsable y funcional”

Guillermo Payá, CEO del grupo ASV



Guillermo Payá.



Eva Toran.

En esta ocasión contamos con **Luis Díaz-Matajira** (Profesor de la Universidad de los Andes) y **Eric Clinton** (Profesor de Dublin City University) que presentaron los casos de **Colombia e Irlanda** respectivamente y con empresarios familiares españoles con negocio en dichos países explicaron sus experiencias en un debate-coloquio sobre aspectos trasladables al contexto español: **Guillermo Payá** (CEO de Grupo ASV), **Miguel Juan** (Socio Director de S2 Grupo), **Raquel Castañón** (Directora de recursos corporativos de CAFENTO), **José Herrando** (Director Industrial de Saica Pack y Saica Flex) y **Santiago Palop** (Presidente Emuca), bajo la moderación de **Alejandro Ríos** (Socio Director de Broseta) y **Eva Torán** (Directora de área de CaixaBank).

“La familia aprende más rápidamente a negociar sus conflictos si se implica en la implantación de herramientas de gobierno”

Luis Díaz-Matajira, profesor en la Universidad de los Andes, Colombia.



Alejandro Escribá.



Francisco Vallejo.



Luis Díaz-Matajira.



Eva Torán.



Mesa Colombia: Luis Díaz-Matajira, Miguel Juan, y Alejandro Ríos y Guillermo Payá.

Asimismo, **Alejandro Escribá**, director de la CEFUV, presentó los resultados de dos de las líneas de investigación desarrolladas por la cátedra: el **Observatorio GECE**, desarrollado por CaixaBank y el IVIE con el apoyo de la cátedra; y el **Proyecto STEP**, un consorcio de investigación de ámbito global en el que participa la cátedra desde 2018. El profesor **Escribá** explicó que las empresas familiares de los sectores con mayor peso relativo en la economía valenciana gozaban de un buen nivel de competitividad en el momento de la pandemia, y que esto ha sido clave para su resiliencia. También mostró resultados del consorcio STEP en los que observa el gran compromiso y responsabilidad de la empresa familiar con su entorno social más próximo.

“En Colombia existe una cultura emprendedora, son jóvenes que quieren sacar a delante la economía de su país”

Miguel Juan, Socio director de S2 Grupo



Miguel Juan.



Mesa Irlanda: Eric Clinton, Raquel Castañón, Eva Torán, José Herrando y Santiago Palop.



Eric Clinton.



José Herrando.



Raquel Castañón.



Santiago Palop.

A continuación, se analizó la situación de las empresas familiares en Colombia de la mano del profesor, **Luis Díaz-Matajira**, quien estimó que, en Colombia, el 86% de las empresas son familiares. Afirmó que la sucesión es el principal reto para las empresas familiares colombianas, pues la gran mayoría se encuentra todavía en la primera generación.

Tras su presentación, tuvo lugar una mesa redonda, moderada por **Alejandro Ríos**, socio director de Broseta, y con la participación de los empresarios **Guillermo Payá**, que manifestó cuales eran los ingredientes de éxito para la evolución de éxito empresarial. Y con **Miguel Juan**, que puso en valor la cultura emprendedora de Colombia, pero añadiendo que existen muchas trabas fiscales y burocráticas para la creación de empresas.

Tras este coloquio, el profesor **Eric Clinton** realizó una presentación de las empresas familiares en

“Liderar personas en la empresa familiar supone poner el foco en cuidar y desarrollar nuestro capital humano”

Raquel Castañón, directora de Recursos Corporativos CAFENTO



Luis Díaz-Matajira.



Luis Díaz-Matajira, Miguel Juan, Alejandro Ríos y Guillermo Payá.



Miguel Juan.

Irlanda, ejemplificando varias de ellas y remarcando el compromiso de estas por la sostenibilidad del país.

En el debate posterior, moderado por **Eva Torán**, directora de área de CaixaBank, contamos con **Raquel Castañón**, que manifestó que “liderar personas en la empresa familiar supone poner el foco en cuidar y desarrollar nuestro capital humano”. Esta mesa también contó con el empresario **Santiago Palop**, que destacó las importantes oportunidades que se abren en el mercado irlandés, especialmente desde que se produjo el Brexit. **José Herrando**, expuso que las empresas familiares en Irlanda son leales y se comprometen con las relaciones a largo plazo. Además de enfatizar sobre el enfoque hacia la sostenibilidad de las empresas irlandesas, aspecto que abre grandes oportunidades en el ámbito de los negocios.

“Irlanda es un mercado interesante, pese a ser pequeño, con un buen nivel empresarial y conexiones cada vez mejores”

Santiago Palop, presidente de EMUCA



Francisco Vallejo.

“Lo más importante que tenemos son los valores. Si se tienen buenos valores, se tienen buenas empresas”

Francisco Vallejo, presidente del IVEFA

En las conclusiones de la jornada, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que los valores de las empresas familiares son un elemento común en cualquier país cuando se hace referencia a los aspectos clave de éxito. También señaló que el carácter responsable del liderazgo en las empresas familiares es fundamental para consolidar el legado de la primera generación, en el caso colombiano; y para desarrollar la economía productiva y comprometida a largo plazo con la sostenibilidad y el progreso social en el caso de Irlanda.

Francisco Vallejo, presidente del IVEFA, cerró la jornada destacando el aprendizaje obtenido en cuanto a buenas prácticas de gestión, la perspectiva comparativa internacional, la importancia de la profesionalización y el reto de la sucesión desde la perspectiva de las generaciones entrantes.



José Herrando y Santiago Palop.

“En las Empresas Familiares irlandesas hemos apreciado una relación de lealtad, la cual se mantiene en un largo plazo”

José Herrando, Director Industrial de Saica Pack y Saica Flex

Principales conclusiones

1. Hay que saber identificar y gestionar las diferencias culturales a la hora de implantar su empresa familiar en otro país.
2. La internacionalización y una sucesión positiva son factores que consiguen una perdurabilidad mayor en las empresas familiares.
3. El aprendizaje dentro de una empresa familiar en cualquier país es un proceso de evolución constante.
4. Para una buena internacionalización y perdurabilidad es clave la estrategia que se tome y rodearse con un equipo competente.
5. El liderazgo responsable saca el máximo valor de las empresas familiares.



Felipe Pulido y Diego Lorente.



Miguel Juan y Alejandro Ríos.

Participación en Jornadas

Mesa redonda: “La competitividad y perdurabilidad de la empresa familiar: reflexiones y desafíos” en la XIII Setmana de la Economia de Alzira

En febrero participamos junto con Grefusa y Broseta Abogados en la XIII Semana de la Economía de Alzira, bajo título “La competitividad y perdurabilidad de la Empresa Familiar: reflexiones y desafíos”, evento al cual asistieron más de 170 participantes.

Alejandro Escribá comenzó explicando que las empresas familiares valencianas están mejorando su peso en el grupo de empresas de alta competitividad, pero que su posición se encuentra muy próxima a la media nacional.

El profesor Escribá señaló que en la economía valenciana predomina el peso del comercio en la generación de valor añadido, con un 44,6%, mientras que el peso de la industria es más reducido con un 16,8%. Sin embargo, en la Ribera Alta, el comercio pesa menos en la generación de riqueza, con un 17,4% y la industria pesa mucho más, con un 61,7%.

Explicó que existen **tres aspectos fundamentales** en los que hay que trabajar para mejorar la competitividad. Primero, el desarrollo de las competencias atrayendo talento, segundo, hace falta ganar tamaño para poder afrontar estos desafíos, y tercero, es necesario mejorar los sistemas de gobierno y los niveles de profesionalización de la gestión.

Por otra parte, explicó **las claves de la perdurabilidad**, que tienen que ver fundamentalmente con dos aspectos. Primero, la planificación de la sucesión de la Empresa Familiar. **“La Empresa Familiar perdura cuando es competitiva y aporta valor a la sociedad a lo largo de las generaciones”**. Segundo, el mantenimiento de la orientación emprendedora, yendo más allá de la generación fundadora.

Ponentes:



Bernardo Gregori
Director de Riesgos, Compliance, RSC y Relaciones Institucionales. Presidente del Consejo de Familia y miembro de la tercera generación de la familia empresaria



Alejandro Ríos
Socio Director de Broseta

“Para mí los consejeros independientes externos deben tener 3 rasgos fundamentales: ser muy buenos en algún aspecto que sea importante para la empresa, ser valientes para decir las cosas tal y como las ven, y que tengan empatía y sepan aportar el lubricante que permita evitar roces en la familia”

Alejandro Ríos

Moderador:



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

“Más de un 70% de los líderes actuales de las empresas familiares admite no tener un plan de sucesión”

Alejandro Escribá (Proyecto STEP)

Principales conclusiones

1. En la economía valenciana predomina el peso del comercio en la generación de valor añadido.
2. Las empresas familiares valencianas están mejorando su peso en el grupo de empresas de alta competitividad.
3. Las claves de la perdurabilidad tienen que ver con la planificación de la sucesión de la Empresa Familiar, y el mantenimiento de la orientación emprendedora.
4. Es muy importante no solapar una decisión familiar con el ámbito de la empresa.

Por su parte **Bernardo Gregori**, contó la historia de Grefusa desde sus orígenes hasta lo que es hoy en día, haciendo énfasis en sus valores sólidos y comprometidos con las personas y con la sociedad. Ha destacado el espíritu de superación, la capacidad de adaptación, innovación constante, apuestan por las personas y la reputación de la firma.

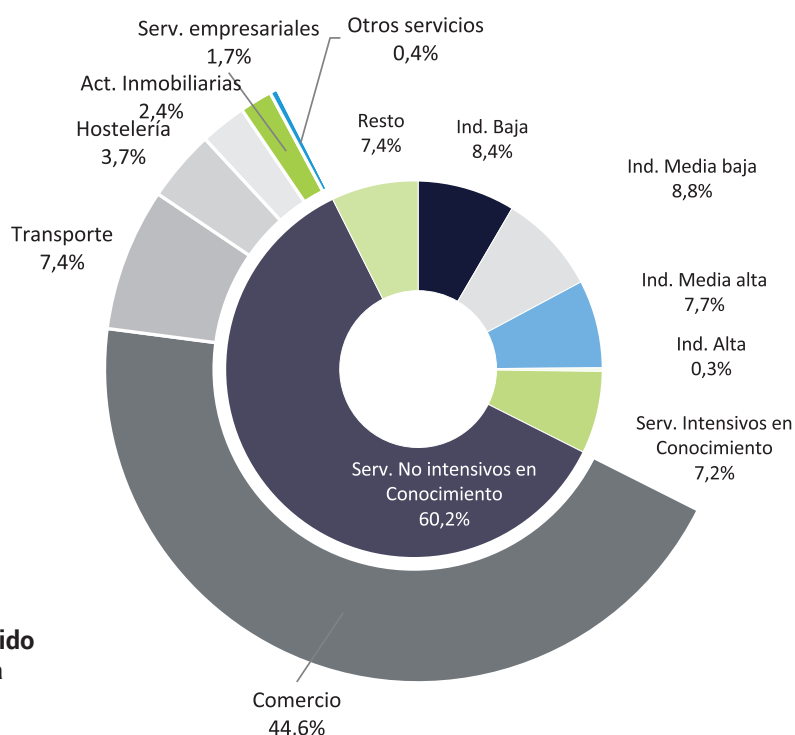
Por último, **Alejandro Ríos** remarcó la importancia de no solapar una decisión familiar con el ámbito de la empresa, ya que puede repercutir muchos perjuicios para ambos círculos. Así mismo, ha explicado la importancia de diferenciar los roles de los tres círculos de influencia que conforman la empresa familiar: la propiedad, el gobierno y la gestión.

Alejandro Escribá concluyó destacando la importancia de mejorar la competitividad de las empresas familiares, puesto que son la columna vertebral de la economía, representan la gran mayoría de las sociedades mercantiles (más del 90% en la Comunidad Valenciana) y aportan tres cuartas partes de la riqueza y un 84% del empleo.

“El abuelo creó la empresa, los hijos la desarrollaron y, al contrario de lo que dice el refrán, con los nietos Grefusa sigue creciendo”

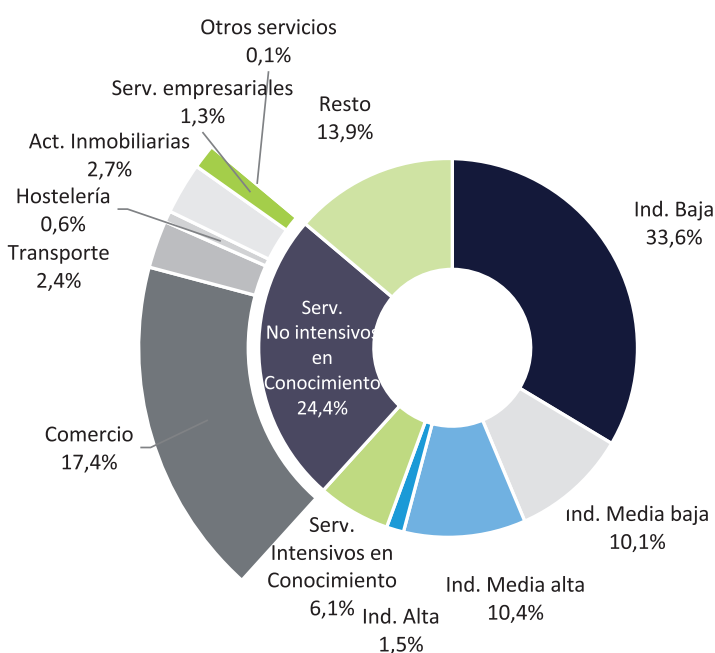
Bernardo Gregori

Distribución sectorial: Peso en el valor añadido de empresas superiores C. Valenciana



Fuente: GECE, 2021.

Distribución sectorial: Peso en el valor añadido de empresas superiores de La Ribera Alta



Fuente: GECE, 2021.

Seminario online

“Desafíos actuales y futuros en el liderazgo estratégico”

En marzo, participamos en el seminario online, titulado “Desafíos actuales y futuros en el liderazgo estratégico”.

Lorenz Graf-Vlachy, profesor de la Universidad de Dortmund, comentó la importancia de los CEOs en las crisis y cómo se influían mutuamente. Explicó sus ideas a través de varios ejemplos, como BP y Airbnb. Basándose en varios estudios previos, desarrolló diferentes características que debían poseer los CEOs para que la estrategia de la empresa fuera exitosa, remarcando la personalidad entre ellas.

Roque Echániz, consultor de McKinsey & Company, destacó la importancia de trabajar la diversidad de perspectivas en los equipos directivos y en los consejos de administración para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas. También señaló que en momentos de crisis, es muy importante adoptar una perspectiva flexible y “líquida” de la estrategia de la empresa.

Los objetivos para este seminario en línea fueron los siguientes:

- Mantenerse en contacto con la comunidad de investigadores interesados en TMT y estrategia empresarial;
- Brindar oportunidades para interactuar con colegas y pensar en futuros proyectos de investigación;
- Obtener inspiración para oportunidades de investigación y colaboraciones relevantes;
- Dar a conocer los próximos pasos y planes futuros para el taller TMT.

“Las familias empresarias que apuestan por gestionar la relación entre la empresa y la familia, se preparan mejor para desarrollar el liderazgo del futuro y para garantizar el bienestar familiar y el mantenimiento del legado”

Alejandro Escribá, director de la CEFUV

Principales conclusiones

1. El papel de los CEOs durante las crisis es muy relevante, ya que influye en todo el proceso y sobretodo en su resultado. Por ello, hay que poseer ciertas características que nos ayuden a crear una buena estrategia.
2. En los momentos de crisis hay que tener una amplia visión para poder anteponerse a las diversas situaciones que se puedan plantear.

Ponentes:



Lorenz Graf-Vlachy
Profesor de la Universidad de Dortmund



Roque Echániz
Consultor de McKinsey & Company

Moderador:



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

2. PUBLICACIONES

Cuadernos de Trabajo

Cuaderno de Trabajo 5/2021



A pesar de sus ventajas, **la creación de Consejos de Familia sigue siendo una asignatura pendiente en muchas familias empresarias**. Este cuaderno ofrece una aproximación sencilla y práctica a esta herramienta que aporta rigor y asegura un foro en el que plantear y actuar en cuestiones importantes de la familia.

Principales conclusiones

1. La creación de Consejos de Familia sigue siendo una asignatura pendiente en muchas familias empresarias.
2. El Consejo de Familia es una herramienta que aporta rigor y asegura un foro en el que plantear y actuar en cuestiones importantes de la familia, con el fin de mantener la perdurabilidad y continuidad de la empresa familiar y de la familia empresaria.

En abril publicamos el Cuaderno de Trabajo titulado **“Consejo de Familia: Un gran desconocido, herramienta clave para la perdurabilidad de la Empresa Familiar”**, elaborado por **María Beltrán**, profesora del curso de Empresa Familiar (CEFUV).

María Beltrán, autora del cuaderno, considera que el cometido del Consejo de Familia es doble: Por una parte, *fortalece la voluntad de seguir siendo una familia empresaria* a lo largo de sucesivas generaciones y proporciona las bases para su continuidad. El fortalecimiento del compromiso de los propietarios familiares, actuales y futuros, con respecto al negocio es fundamental para la continuidad del negocio bajo el control de la familia. Por otra parte, propicia *la cohesión familiar* y vela por la atención a los intereses de sus miembros. En este sentido, la gestión de los sentimientos y las emociones es un aspecto clave para lograr el equilibrio y la unión necesarios.

Autora:



María Beltrán
Profesora del Curso de Empresa Familiar

“El Consejo de Familia, es un foro necesario para aunar las perspectivas de la familia con respecto a la empresa y es clave para potenciar la cohesión de la familia”

María Beltrán

Cuaderno de Trabajo 6/2021



En noviembre publicamos el Cuaderno de Trabajo titulado: **“Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia”**, elaborado por **Tomás Guillén**, director general de Grupo IFEDES, y **Alejandro Escribá**, Catedrático la Universitat de València y director de la Cátedra de Empresa Familiar.

Guillén y Escribá explican que la **Asamblea Familiar**, órgano de riguroso carácter familiar, tiene dos funciones relevantes: promover los valores en el seno familiar y reflexionar sobre los intereses de la familia. Su funcionamiento y efectividad debe apoyarse en una serie de aspectos clave: la comunicación, la escucha

“Hay una importante correlación entre el desarrollo de los órganos de gobierno de la empresa familiar con la ampliación de su visión estratégica y su materialización en los resultados de negocio”

Tomás Guillén

continua a los miembros de la familia, el debate sobre propuestas de otros órganos y la cohesión de los valores familiares a la empresa.

También presentan las **Family Office** como un instrumento de inversión y de gestión del legado familiar que se crea con el fin de dar servicio tanto a la empresa como a la familia, y debe estar separado del negocio principal. Por su parte, el **Consejo Familiar** es uno de los órganos de gobierno familiar que está ganando más popularidad, en tanto que es muy útil como herramienta de unión y conexión entre la familia y la empresa.

“La influencia de la familia es un aspecto que, de un modo u otro, de manera consciente o inconsciente, ocurre en todas las empresas familiares. Por ello, es fundamental atender esta relación para tratar de aprovechar todos sus posibles beneficios, y evitar los potenciales efectos negativos que puede conllevar”

Alejandro Escribá

Principales conclusiones

1. El uso de unos u otros órganos de gobierno de la relación familia-empresa depende de las preferencias, necesidades y características de cada familia empresaria y así como de las características de su proyecto empresarial.
2. El Protocolo Familiar que, sin ser un órgano de gobierno, es una herramienta útil con la que la familia establece por escrito los temas y acuerdos en los que desea tener una reglamentación.
3. Cuando se elabora el Protocolo Familiar a partir del acuerdo y la comunicación continua (a menudo logrados en el consejo de familia), y se mantiene vivo a través de revisiones periódicas, se convierte en una herramienta muy útil para la prevención y resolución de conflictos.

Autores:



Tomás Guillén
Director general de Grupo IFEDES



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

Notas de investigación



Principales conclusiones

1. El consenso en el proceso de sucesión y también en la existencia de un plan para llevarlo a cabo, se incrementa en el caso de las empresas cuya gestión ha pasado a generaciones posteriores a la que fundó la empresa.
2. Se detecta que la presencia de mujeres en los órganos de decisión parece facilitar el alcance de consensos y la formalización de los planes de sucesión.

En diciembre publicamos la Nota de Investigación titulada “El difícil paso de planificar la sucesión: ¿Qué papel juega una mayor diversidad de perspectivas?” elaborada por **Ana Botella** (Universidad de València), **Cynthia E. Clark** (Universidad de Bentley), **Patricia Gabaldón** (IE Business School) y **Alejandro Escribá** (Universidad de València e IVIE).

El estudio explica que la gestión de la sucesión en una empresa familiar es un proceso complejo clave para la supervivencia de esta, que cuando sucede de forma ordenada maximiza las posibilidades de continuidad y de éxito de la empresa familiar. Sin embargo, pese a que es un proceso de suma importancia, los datos disponibles indican que **sólo un 28% de las Empresas Familiares cuentan con un plan de sucesión formalizado**.

Además, destaca que la **presencia de mujeres** en los equipos directivos o en los consejos de administración de las empresas familiares **tienen mayor probabilidad de contar con planes de sucesión consensuados**.

Es decir, la presencia de mujeres en los órganos de gestión y toma de decisiones estratégicas está asociado positivamente con la existencia de planes de sucesión.

Autores:



Ana Botella
Universitat de València



Cynthia E. Clark
Universidad de Bentley



Patricia Gabaldón
IE Business School



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

Nuevas iniciativas

#CEF_Cast! Transmitiendo experiencias

En 2021, hemos puesto la semilla de una nueva iniciativa de transferencia de experiencias y conocimientos sobre temáticas de relevancia para las empresas familiares y las familias empresarias. Hemos bautizado esta nueva acción con el nombre @CEF_Cast! haciendo referencia a la labor de retransmisión de experiencias y conocimientos por parte de la Cátedra de Empresa Familiar.

Bajo este nuevo proyecto, en 2021 vio la luz un primer vídeo dedicado al emprendimiento femenino en la empresa familiar. En 2022 pretendemos extender esta iniciativa y crear una comunidad de colaboradores que nos permitan transmitir las experiencias y los aprendizajes de unas personas y familias a otras. En este caso, el medio de transmisión serán las redes sociales, en las que difundiremos los vídeos.

El objetivo de esta nueva iniciativa es generar un repositorio de “diferentes soluciones” ante problemas y situaciones habituales para las empresas familiares y las familias empresarias, que pueda servir de inspiración a otras personas, familias y empresas.

#CEF_Cast! #CEFXperiences #CEFTTransfer #XperienCEF
#TransferenCEF #UGetWhatUCEF

Esperamos contar con muchos #CEF_UVers que se animen a transferir sus experiencias para ayudar a todos aquellos que se enfrenten a situaciones similares.

“El desarrollo de la mujer parte no sólo desde la mujer que quiera profesionalizarse, desarrollarse y prepararse, y de las empresas que acepten una meritocracia y no discriminar por géneros, sino también a nivel cultural y educativo.”

María Andreu

#CEF_Cast! 01/2021 Emprendimiento femenino en la Empresa Familiar

Para celebrar el **Día Internacional de la Mujer Trabajadora**, contactamos con tres mujeres líderes de Empresas Familiares para que nos hablaran un poco de su experiencia y sus puntos de vista. Así, contamos con la participación de **María Andreu**, Directora General de Ofival; **Mariam Burdeos**, Directora General de Cleanity; y **Fátima Zamorano**, Consejera Delegada del Grupo AZA.

Durante la entrevista, contaron sus planes de actuación para garantizar la igualdad y construir oportunidades para la mujer, donde las tres coincidieron en métodos

basados en la equidad, para evitar que la mujer renunciara a su trabajo.

También opinaron sobre el desarrollo del talento de la mujer y el progreso de la sociedad, donde **Fátima** explicó cómo las mujeres han progresado de forma notable en la sociedad, y **Mariam Burdeos** coincidía remarcando el mayor protagonismo del papel de la mujer en el ámbito empresarial.

“Que aprendamos mucho de nuestros mayores, de la experiencia... Sobre todo, en la Empresa Familiar consideramos que a veces están ‘pasados de moda’ pero cuando realmente analizas el mensaje que transmiten, hay que aprovecharlo.”

Fátima Zamorano

Para finalizar la entrevista, todas tuvieron la oportunidad de mandar un mensaje a su ‘yo de 15 años’, el cuál cargaron de consejos que pueden usar las mujeres jóvenes de hoy en día. **María Andreu** recalcó la importancia de escuchar a su voz interior y de decidir “*ser madre cuando quieras ser madre, y ser profesional cuando quieras ser profesional*”.

“A mi yo de 15 años le diría que se forme mucho, la constancia es un valor que le va a servir mucho en el futuro, y que toda experiencia diferente a la que no esté acostumbrada va a ser muy enriquecedora para afrontar todo lo que le va a llevar.”

Mariam Burdeos

Participantes:



María Andreu
Directora General de Ofival



Mariam Burdeos
Directora General de Cleanity



Fátima Zamorano
Consejera Delegada del Grupo AZA



Docencia





Marcos Laguía, Bindhiya Vasandani, Francisco Vallejo y Domingo Cots.

Las Empresas Familiares representan el 66% del empleo privado en España. Por ello, la Cátedra se esfuerza en trasladar a los estudiantes de la Universitat de València, 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.

1. CURSO DE EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CLAVE PARA SU COMPETITIVIDAD Y PERDURABILIDAD (13.ª EDICIÓN)

El acto inaugural, se celebró en junio y contó con **Bernardo Gregori**, director de Riesgos, Compliance, RSC y Relaciones Institucionales de GREFUSA, así como presidente del Consejo de Familia, de **Alejandro Escribá**, director de la Cátedra y de los promotores y patrocinadores de la Cátedra.

El acto comenzó con la ponencia focalizada en “Consejo de Familia: Clave para el futuro del legado familiar”. Durante la misma **Bernardo Gregori** destacó que los valores de espíritu de superación, capacidad de adaptación, innovación constante, apuestan por personas y la reputación de la empresa, valores que son compartidos por toda la organización y por la familia.

La estrategia de GREFUSA sobre la sostenibilidad está vertebrada en cuatro pilares claves, en los que trabajan constantemente para generar valor e impacto positivo en el medioambiente, consumidor, personas y comunidad.

“La generosidad e inteligencia por parte de los miembros de la segunda generación, cediendo el relevo a una edad relativamente temprana, la creación de un protocolo familiar y la constitución un consejo de administración, han sido las piezas claves en la continuidad y perdurabilidad del negocio familiar”

Bernardo Gregori



Bernardo Gregori

Director de Riesgos, Compliance, RSC y Relaciones Institucionales. Presidente del Consejo de Familia y miembro de la tercera generación de la familia empresaria

En las conclusiones de la inauguración, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que la formación sobre las particularidades y la idiosincrasia de la empresa familiar es fundamental para mejorar los procesos de gestión en las mismas. La formación también ayuda a implantar buenas prácticas de gobierno corporativo, a hacer más efectivos los procesos de sucesión, y permite aprender a separar los ámbitos empresariales y familiares y buscar el modo de complementarlos para que se refuercen en lugar de generar conflictos.



1ª sesión. Introducción en la Empresa Familiar

Alejandro Escribá presentó la Cátedra de Empresa Familiar, su misión de contribuir a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares. La sesión estuvo abierta a la participación de los asistentes, que pudieron transmitir sus dudas, motivaciones e ideas.

“Las Empresas Familiares generan el 57% del valor añadido bruto (VAB), y el 66% del empleo en España”



Alejandro Escribá.



Bernardo Gregori y Marcos Laguía.

“La clave para crecer no es sólo querer hacerlo, si no tener mejores órganos de decisión, que sean profesionales y bien organizativos”

Alejandro Escribá



Domingo Cots.



Bernardo Gregori.



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



Emilio Bayarri.



Clara Regina Miguel.



Felipe Pérez de Madrid.



Alejandro Escribá.



Joan Antoni Burguet.



Pedro Ballester.



Susana Valero.



Enrique Beaus.



Bernardo y Alejandro.



JuanVi Tamarit y Pascual Fernández.

2ª sesión. Desarrollo de la carrera profesional en las EF

JuanVi Tamarit 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.



JuanVi Tamarit
Director de Aldebarán Projects

“Hay que tener la humildad de que si no sabes hacer algo, siempre habrá alguien que lo hará mejor que tú, entonces acércate, acepta y aprende”

Juanvi Tamarit



Pascual Fernández.

3ª sesión. Aspectos civiles de la Empresa Familiar

Pascual remarcó la importancia de planificar la sucesión desde el prisma legal. Y por consiguiente, explicó las clases de testamento, características, clases de disposición, forma y puso un especial hincapié en la división de la herencia.

Mecanismos de Prevención: civiles (testamento, capitulaciones matrimoniales) mercantiles (figura societaria y figura estatutaria) y familiares (protocolo familiar):

“La herencia se divide en tres partes: legítima, mejora y libre dispersión”

Pascual Fernández



Pascual Fernández

Profesor de derecho en la Universitat de València



Maria Beltrán.

4ª sesión. Emociones y cultura compartida

Maria 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.

“Siempre hay una dicotomía entre la familia y la empresa, que nos genera unas emociones y reacciones personas”

Maria Beltrán



Maria Beltrán
Profesora del Curso de Empresa Familiar



Maria Beltrán y Enrique Hervás.



Enrique Hervás.

5ª sesión. Aspectos laborales de la Empresa Familiar

Enrique 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. Explicó las tres tipologías de condición de los miembros de la Empresa Familiar:

socio, ostenta un porcentaje de la propiedad; **administrador o consejero**, Parte del gobierno corporativo; **trabajador**, Relación laboral Común (RLC) o Personal de Alta Dirección (PAD).



Enrique Hervás
Socio – Director del área laboral en
Broseta Abogados

“Puede ser socio o trabajador, siempre que no se posea el control efectivo”

Enrique Hervás



Pilar González.

6ª sesión. Gestión de conflictos en la Empresa Familiar

Pilar González comenzó preguntando a los asistentes ¿cómo se dan cuenta de que existe un conflicto en una Empresa Familiar? A lo que se respondió: hay conflicto cuando se atacan las ideas, se atacan los argumentos de otros miembros mucha violencia, no hay un avance hacia una solución, se forman coaliciones, no se escuchan, etc.

Posteriormente, se preparó un ejercicio grupal para entender las 4 fuentes potenciales del conflicto: 1) Existencia de recursos escasos, 2) Desacuerdos en procedimientos, 3) Interdependencia de actividades de trabajo y 4) Diferencias en valores o percepciones.

Por su parte, explicó **dos conceptos** importantes en la gestión de un conflicto, por una parte, **la escucha activa** que consiste en el esfuerzo físico y mental por captar la totalidad del mensaje; y, por otra parte, **el feedback** que consiste en una corta repetición de lo que el otro ha dicho, con palabras propias y procurando ser objetivos.



“Tomar conciencia es la clave de gestionar los conflictos”

Pilar González



Pilar González
Profesora de psicología
en la Universitat de València



Alejandro Ríos.

7ª sesión. Organización Mercantil y protocolos familiares en la EF

Alejandro Ríos comenzó la sesión explicando los tres elementos integrantes en la Empresa Familiar: Propietario – Directivo – Familiar. Las relaciones entre estos tres elementos pueden cambiar a lo largo del tiempo, pero su presencia es consustancial a la propia vida de la EF.

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.

Posteriormente, el profesor trató el tema del **protocolo familiar**, un documento el cual es un medio para evitar problemas y una guía para canalizar soluciones. Marca los objetivos a seguir en la empresa, compatibiliza los intereses familiares y los empresariales, establece un mecanismo sucesorio, regula el patrimonio y facilita la gestión empresarial.



Alejandro Ríos
Socio – Abogado de Broseta Abogados

“Entre las problemáticas de la Empresa Familiar: Continuidad, falta de transparencia, desconfianza, confusión total y familia no vinculada a la empresa”

Alejandro Ríos



Alejandro Escribá.

8ª sesión. Gobierno y estrategia en la Empresa Familiar

Alejandro Escribá comenzó preguntando a los asistentes “¿cuáles pensáis que son los principales retos a los que se enfrentan actualmente la mayor parte de las Empresas Familiares?”, en general, los alumnos coincidieron en la continuidad generacional, incremento de su dimensión, profesionalización, innovación, digitalización e internacionalización de las compañías.

Alejandro explicó **las características de las Empresas Familiares que pueden afectar a la toma de decisiones:**

- **Parsimonia**, prevalencia de una política conservadora de los recursos.
- **Personalismo**, refleja que la última autoridad en la empresa se sitúa en una persona o en una familia.
- **Particularismo**, uso de criterios particulares en la toma de decisiones en contraposición a los criterios objetivos y/o racionales.
- **Atrinchamiento**, el deseo de mantener su poder y su estatus, desconfianza de la capacidad de sus sucesores, lo cual abre el camino a posibles luchas de poder.
- **Dificultad** para atraer y retener el talento externo, limita el abanico de opciones en la selección de profesionales.



“Los desafíos actuales en las Empresas Familiares es la continuidad generacional, la profesionalización, la innovación, la digitalización y la internacionalización”

Alejandro Escribá



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



Enrique Beaus.

9ª sesión. Aspectos fiscales de la Empresa Familiar

Enrique Beaus comenzó la sesión explicando la relación **Familia – Propiedad – Empresa** y la vinculación de la fiscalidad de la Empresa Familiar. Las competencias normativas que pueden asumir las CCAA.

Después, el profesor explicó el impacto del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones también se encuentra cedido a nivel autonómico.

“La EF está exenta del impuesto de patrimonio si la participación del sujeto pasivo en capital social es al menos 5% o el 20% conjuntamente con la familia hasta el 2º grado”

Enrique Beaus



Enrique Beaus
Socio – Director de Broseta Abogados



Tomás González.

10ª sesión. Planificación de la sucesión Empresa Familiar

Tomás González comenzó destacando dos características distintivas de la Empresa Familiar, por una parte, la orientación a la continuidad del vínculo familia, y por otra, la necesidad de gestionar la cohesión y la conciencia de grupo de pertenencia y evitar el poder destructivo de las emociones.

La sucesión de una generación a otra es un proceso con enormes dificultades porque a los **problemas del cambio de liderazgo que todas las empresas tienen**, se agregan los problemas emocionales y psicológicos relacionados con la familia.

**Tomás González**

Profesor titular de Organización de Empresas de la UV

“La sucesión es un proceso complejo que debe anticiparse para evitar problemas”

Tomás González



Raúl Aznar.

11ª sesión. Financiación de la Empresa Familiar

Raúl Aznar explicó los flujos económicos entre la empresa y la familia (dividendos, salarios, capital, préstamos y beneficios no distribuidos) y la salud de empresa

Posteriormente explicó **las necesidades y objetivos financieros de la empresa y la familia, el valor de la Family Office**, es una forma de organizar el patrimonio que implica la planificación de la transmisión del legado y la profesionalización de la inversión y la gestión. Requiere dotar al patrimonio de una estructura dedicada en exclusiva a la toma de decisiones de inversión y su posterior gestión, así como de criterios para evitar la aleatoriedad.

“El alineamiento de necesidades y objetivos financieros es fundamental para la supervivencia de la empresa familiar”

Raúl Aznar



Raúl Aznar
Socio – Director de Aznar Patrimonio



CLÁUSURA DE LA 13ª EDICIÓN DE CURSO EMPRESA FAMILIAR

En julio tuvimos la clausura de la XIII edición del Curso de Empresa Familiar **“Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad”**.

La clausura tuvo lugar en ADEIT, donde promotores, patrocinadores, profesores y alumnos se reunieron para celebrar la finalización del curso. **Alejandro Escribá**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar, comenzó el acto agradeciendo el apoyo y generosidad de los promotores y patrocinadores. Luego, destacó el éxito continuado de este curso.

Esta XIII edición ha contado con que el **50% de los asistentes provenían del mundo profesional**, y la heterogeneidad de perfiles y titulaciones de los participantes en el curso ha hecho que experiencia fuera muy enriquecedora tanto para alumnos como para profesores.

En la encuesta final del curso sobre su satisfacción, el 100% de nuestros alumnos quedaron satisfechos.

“Los alumnos mostraron unos índices de satisfacción de, al menos, un 98% para cada uno de los profesores”

La Cátedra ha realizado un seguimiento constante de la valoración de los profesores y las distintas sesiones con el ánimo de seguir mejorando tanto este curso como el resto de las actividades. Los alumnos valoraron positivamente a todos los profesores, con un porcentaje de valoración positiva de, al menos, un 98% para cada uno de los profesores.

Durante el acto de clausura, se reconoció a cuatro de los profesores por sus niveles de excelencia:

Profesionales:

- **María Beltrán**, impartió la sesión de “Emociones y cultura compartida” y su participación fue valorada con un 85% de Valoraciones Extraordinarias y un 100% de Valoraciones Positivas.
- **Enrique Beaus**, impartió la sesión de “Aspectos fiscales de la EF” y su participación fue valorada con un 77% de Valoraciones Extraordinarias y un 100% de Valoraciones Positivas.

Profesores:

- **Tomás González**, impartió la sesión de “planificación de la sucesión en la EF” y su participación fue valorada con un 63% de Valoraciones Extraordinarias y un 100% de Valoraciones Positivas.
- **Pilar González**, impartió la sesión de “Gestión de conflictos en la EF” y su participación fue valorada con un 59% de valoraciones extraordinarias y un 100% de Valoraciones Positivas

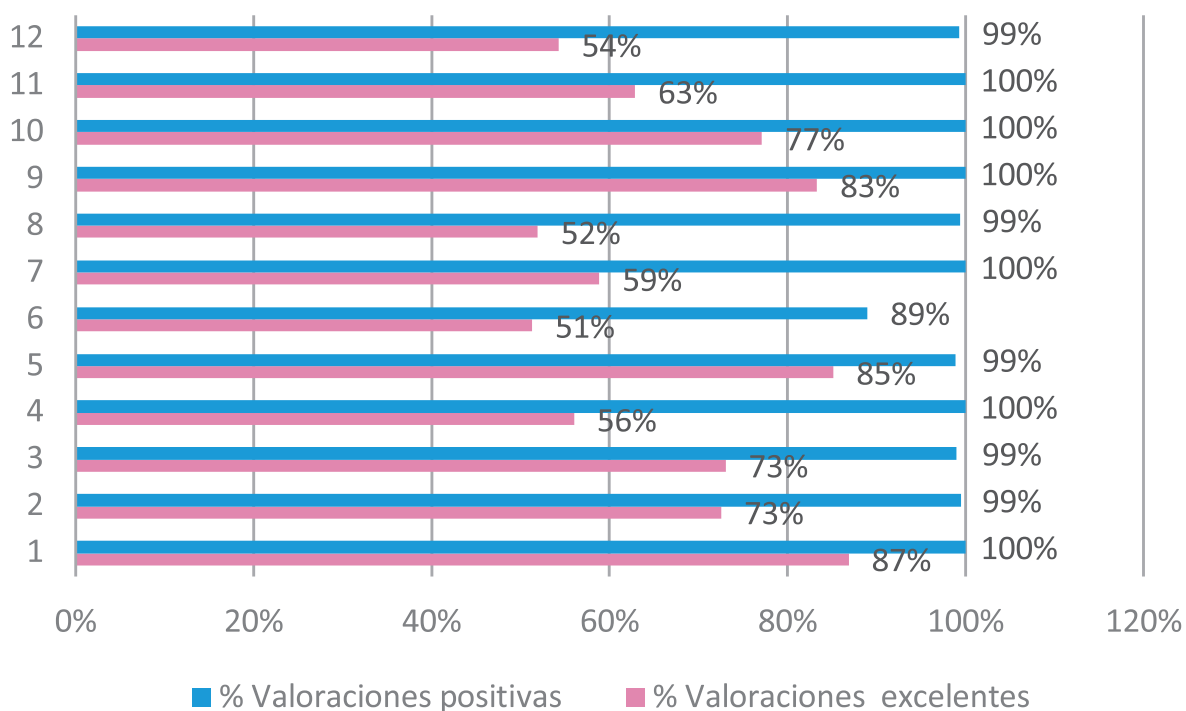


María Beltrán, Alejandro Escribá y Enrique Beaus.



Alejandro Escribá y Pilar González.

Las valoraciones de los alumnos sobre el curso de Empresa Familiar.



En las conclusiones del acto, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que la Cátedra de Empresa Familiar está comprometida con su misión: **contribuir, desde el mundo académico, a la mejora de la competitividad y la perdurabilidad de las empresas familiares**. Destacó el valor que aportan cada uno de los promotores, patrocinadores y grupos de interés que acompañan a la cátedra en este camino y recalcó el espíritu de servicio y de aportación de valor a la sociedad que mueve a la Cátedra de Empresa Familiar en todas sus actuaciones.



Fidel Mayor.



María Beltrán.



Francisco Vallejo y Alejandro Ríos.



Alejandro Escribá.



Juana Ferrus.



Felipe Pulido.



Alejandro Escribá, Bindhiya Vasandani, Juana Ferrus, Felipe Pulido, Francisco Vallejo y Alejandro Ríos.



Felipe Pulido, Francisco Vallejo y Alejandro Ríos.



Andrea Castellar.



Bindhiya Vasandani.



Juan Antonio Muñoz.



Felipe Pulido.







Felipe Pulido.



Alejandro Escribá.



Bindhiya Vasandani.

2. XX FORO DE EMPLEO 2021 DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA: COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD PARA LA EMPRESA FAMILIAR

En marzo, participamos en la XX Foro de Empleo y Emprendimiento de la Facultad de Economía de la Universitat de València, con una sesión online titulada “Competencias de empleabilidad para la Empresa Familiar” tuvimos el placer de contar con **Pilar González** (Profesora de Psicología Social de la Universitat de València).

Pilar González explicó el concepto general de competencia para la empleabilidad. El primero, hace referencia a las **conductas y conocimientos de un individuo**, es decir, el poder, el saber y el querer. Y el segundo, hace referencia a las **“competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar un trabajo, progresar en la empresa y adaptarse a la evolución de la tecnología”**.

La profesora nombró algunas acciones que integran la competencia de la empleabilidad y que ayudarían a saber si una persona en algún momento es empleable o no, algunas acciones son: **iniciativa, autonomía, autoestima, habilidades sociales, gestión del tiempo y productividad**.

A modo de conclusión, el director de la Cátedra destacó **la importancia de conocer qué competencias son las más valoradas por los empleadores**, y de conocerse a uno mismo para poder trabajar en aquellos aspectos de mejora y tener así un perfil más atractivo en el mercado laboral. Así mismo, remarcó que las empresas familiares representan dos terceras partes del mercado de trabajo, por lo que conocer su idiosincrasia es fundamental para tener más oportunidades laborales.

Principales Conclusiones

1. Para ser competente necesitamos tres elementos: poder, saber y querer.
2. Las acciones que ayudan a saber si alguien es empleable y competente son: iniciativa, autonomía, autoestima, habilidades sociales, gestión del tiempo y productividad.
3. El método EAS analiza las competencias individuales derivadas de los indicadores de empleabilidad.
4. Es importante conocer qué competencias son más valoradas para ser más empleable y conocerse a sí mismo para mejorar.

“La universidad es el vínculo entre la educación y la empresa, que nos da las competencias para poder desempeñar un buen trabajo”

Pilar González

Ponente:



Pilar González

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València

Moderador:



Alejandro Escribá

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

3. OFERTAS DE PRÁCTICAS CURRICULARES PARA EL 2021

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

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

- **Rania Hakmi.** Estudiante de Máster en Estrategia de Empresa.
- **Alejandra Martínez.** Estudiante del Grado de ADE.
- **Sara Navarro.** Estudiante del Grado en Business Intelligence & Analytics

1.4. APOYO AL DESARROLLO DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO Y TRABAJOS DE FIN DE MÁSTER

- Trabajo de Fin de Grado, titulado **“Análisis de la viabilidad de la estrategia de internacionalización en la empresa Familiar: Ribbon Sistemas de Termotransferencia en Bobina S.L.”** realizado por **Alejandro Rovatti** (Grado en International Business). El objetivo de este trabajo es analizar la empresa Ribbon Sistemas de Termotransferencia en Bobina, empresa familiar, así como el entorno y el mercado potencial de cuatro países como destino para una posible internacionalización.

Trabajo de Fin de Grado, titulado **“Developing a digital marketing strategy for the family for Hotel Residencia Isabel”** realizado por **María Rovira** (Grado en International Business). El objetivo principal de este trabajo es la creación de una estrategia digital adecuada para el Hotel Residencia Isabel, empresa familiar. Dotar a este negocio de la información y herramientas para mejorar su presencia digital y resultados.

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. Líneas de investigación de CEFUV
2. Colaboración con la Red de Cátedras del Instituto de Empresa Familiar
3. Participación en el proyecto internacional STEP Project Global
4. Contribución al desarrollo del Observatorio GECE que llevan a cabo CaixaBank y el Ivie.
5. Talleres CEFUV - 4 Circles

1. Líneas de investigación de CEFUV

La línea de investigación de la CEFUV se desarrolla a través de los medios propios de la Cátedra (datos recopilados a partir de nuestros contactos, investigadores colaboradores, etc.), así como a través de colaboraciones. El enfoque principal de la 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 los últimos años, la **CEFUV ha desarrollado un sólido grupo de investigación que ha sido reconocido por la Generalitat Valenciana como Grupo de Investigación Consolidado.**

En 2021, el grupo ha conseguido financiación para un proyecto de investigación financiado por la Generalitat Valenciana con el título: RESILIENCIA DE LAS PYMES: EL PAPEL DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS, LA PROPIEDAD EN LA CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Artículos de investigación publicados:

- Donaldson, C., **Villagrasa, J.** & Sánchez, F. 2021. Tracking the entrepreneurial journey: from inspiration to perspiration. In Neck, H. & Liu, Y. (Eds.), *Innovation in Global Entrepreneurship Education*. Edward Elgar.
- **Villagrasa, J.** & Donaldson, C. 2021. From challenge to reality: the magic to make a business flourish. In Neck, H. & Liu, Y. (Eds.), *Innovation in Global Entrepreneurship Education*. Edward Elgar.
- Boronat-Navarro M, Escribá-Esteve A, **Navarro-Campos J.** 2021 Ambidexterity in micro and small firms: Can competitive intelligence compensate for size constraints? *BRQ Business Research Quarterly*.
- Clark CE, **Riera M,** Iborra M. 2021. Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones Between Responsibility and Irresponsibility. *Business & Society*.
- Donaldson, C., **Villagrasa, J.** & Sánchez, F. (2021). Learner Profile Mapping: Stimulating Autonomous Motivation in Entrepreneurship Education, *Industry and Higher Education*, 35(4), pp. 384-402 – SJCR: Q2
- **Guillén Gorbe, T.,** & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in Family Firms: exploring governance configurations and their effect on strategies. *Harvard Deusto Business Research*, X(1), 26-52.
- Novejarque Civera, J., Pisá Bó, M. & **López-Muñoz, J.F.** 2021. Do contextual factors influence entrepreneurship? Spain's regional evidences. *Int Entrep Manag J* 17, 105–129.
- Pisá-Bó, M., **López-Muñoz, J.F.** & Novejarque-Civera, J. 2021 The ever-changing socioeconomic conditions for entrepreneurship. *Int Entrep Manag J* 17, 1335–1355.

Ponencias en congresos:

- **Jordá, R.,** Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. International Conference of the Asociación de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Cartagena 2021.

- **Jordá, R.**, Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Academy of International Business Conference, Latin America and the Caribbean chapter.
- **Jordá, R.**, Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Family Enterprise Research Conference (FERC). Universidad de los Andes Colombia.
- **Jordá, R.**, Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. International Family Enterprise Research Academy Conference (IFERA).
- **Jordá, R.**, Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2021. Turnaround/retrenchment strategies in family firms. Avances en Investigación sobre Empresa Familiar AINVEF, Bilbao.

En la actualidad, el grupo está formado fundamentalmente por profesores del área de organización de empresas, pero se está trabajando en ampliar el abanico de áreas de conocimiento hacia los campos de la economía aplicada, la psicología y el derecho (civil, mercantil y tributario).

2. Colaboración 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.

3. 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.

La primera contribución de la Cátedra con el Proyecto STEP ha estado ligada a la obtención de datos sobre

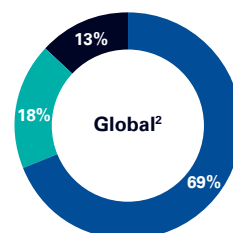
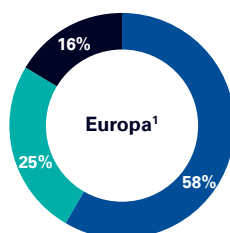
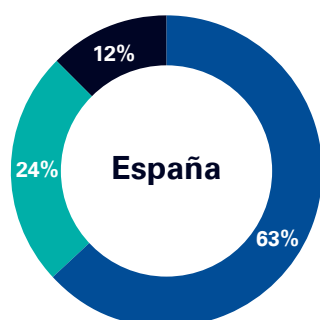
los procesos de sucesión llevados a cabo por las empresas familiares en España. Al ser un proyecto desarrollado en más de 40 países, pretende explicar cómo se dan estos procesos de sucesión en los diferentes contextos internacionales, identificando desafíos en cada uno de ellos.

INFORME EMPRESA FAMILIAR 2021 - Recuperación y Crecimiento STEP Project

La respuesta socialmente comprometida de las empresas familiares españolas ante la COVID se situó por encima del promedio global

El estudio analiza un total de 469 respuestas, de las cuales 415 son de empresas familiares, e identifica cuatro perfiles diferentes cuyas características están

¿Cómo ha afectado la pandemia a los ingresos de su empresa familiar?



■ Los ingresos han disminuido ■ Los ingresos se han mantenido ■ Los ingresos han aumentado

¹ Los datos de Europa no incluyen los de España. ² Los datos de Global no incluyen los de Europa

La suma de los resultados puede no dar 100 por el redondeo.

Acciones más implementadas por categoría en España



Empleados



52%

Teletrabajo para todos o algunos de los empleados



Costes/Inversiones



46%

Reducción de los gastos de oficina



Negocio



43%

Asumir un mayor endeudamiento



Directivos



20%

Aplazar o reducir la remuneración de los ejecutivos

asociadas a quién ejerce el liderazgo de la compañía y la composición del accionariado: *family venture*, *family corporation*, *family consortium* y *family Enterprise*.

El informe presenta los principales resultados del estudio realizado sobre la respuesta de las empresas familiares en los meses posteriores a la declaración del estado de alarma. Dichos resultados muestran que **el compromiso y la agilidad de las empresas familiares españolas son los dos elementos más importantes de su respuesta**.

Las empresas familiares españolas demostraron una gran agilidad en la respuesta inmediata, implementando acciones de control y reducción de costes, pero manteniendo un fuerte compromiso con el empleo.

El informe muestra tres alternativas de respuesta estratégica: **Responsabilidad social**, 3 de los 4 tipos de empresas identificados sigue esta estrategia, porque este tipo de compañías está estrechamente vinculado a las comunidades a las que pertenecen. **Transformación del negocio**, la gran agilidad para transformarse en un momento de incertidumbre, poder adaptarse a la situación. Y **cautela**, optar por esta estrategia ha mostrado una especial preocupación por la retención del talento.

Las consecuencias económicas y sociales provocadas por la pandemia de la COVID-19 constituyen un desafío de gran complejidad para las Empresas Familiares. A lo largo de estos meses, las empresas familiares españolas no sólo se han centrado en mantener el negocio, sino que también en cuidar de los diferentes grupos de interés (stakeholders). El estrecho vínculo con el entorno ha quedado patente durante la emergencia sanitaria, la mayor

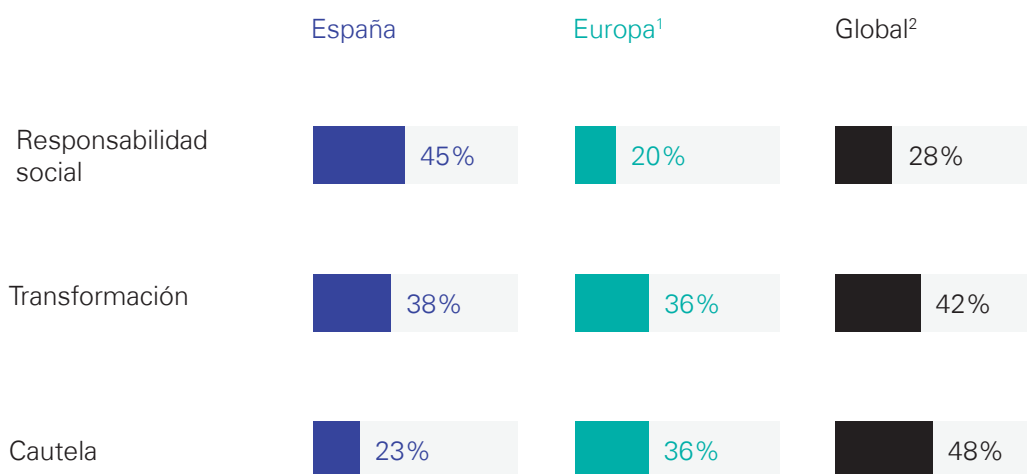
parte puso mucho énfasis en **orientar sus actividades y poner sus recursos al servicio de la sociedad**, adaptarse a los cambios en el entorno y poder ver la situación como una oportunidad de transformación.

El informe, además, cuenta con testimonios de empresarios de los distintos territorios de España, mediante los cuales dan a conocer sus actuaciones durante la pandemia.

CONCLUSIONES

- Cuando irrumpió la pandemia, las empresas familiares españolas contaban con liquidez suficiente para afrontar nóminas y gastos durante casi nueve meses.
- El 92% de las Empresas Familiares españolas ha situado como prioridad que los empleados dispusieran de la información y el conocimiento que necesitaban para enfrentarse a la situación provocada por la COVID-19, frente al 65% de empresas no familiares.
- En un contexto tan complejo e incierto, las empresas familiares españolas tuvieron dos prioridades: la salud de los profesionales y mantener el negocio funcionando, el 52% de los encuestados implantó soluciones de teletrabajo.
- El 12% de las Empresas Familiares españolas reaccionó rápidamente adaptando su producto al entorno en remoto, a la emergencia sanitaria y a las necesidades del mercado, resultado que iguala el porcentaje a nivel global, un 13%.

Estrategias para la recuperación



¹ Los datos de Europa no incluyen los de España . ². Los datos de Global no incluyen los de Europa
El total no suma 100 porque algunas empresas enfatizan más de una opción.

4. Colaboración con el Observatorio GECE



El Observatorio sobre Gobierno, Estrategia y Competitividad de las Empresas (GECE) es una iniciativa, promovida por Caixa Bank 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:

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

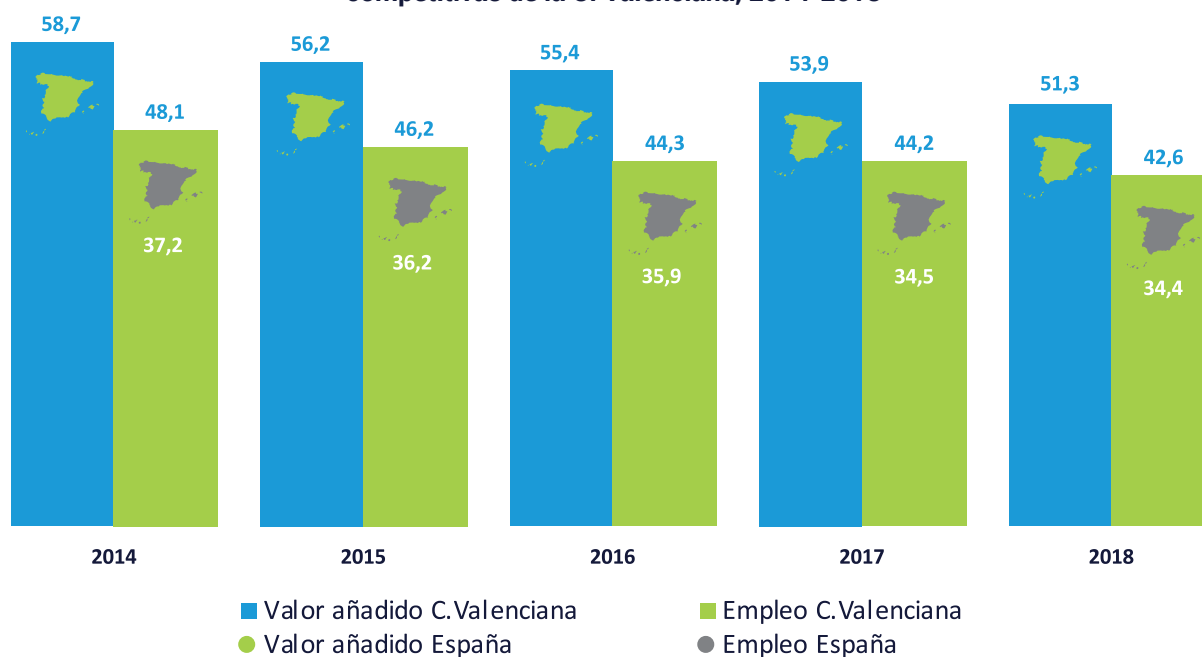
Análisis 1/2021: “¿Qué comunidades autónomas están mejor posicionadas para afrontar el valle económico del Covid-19?”



La Comunidad Valenciana está fuertemente condicionada por un déficit de empresas altamente competitivas. Cuenta con **un 1,7% menos de empresas consideradas altamente competitivas** que la media nacional. Las empresas de alta competitividad de la región, además, están fuertemente concentradas en el sector del comercio, uno de los más afectados por las restricciones impuestas ante el Covid19.

Además, el peso de la riqueza generada y el empleo producido por estas empresas, que son las más resilientes ante situaciones económicas difíciles, ha caído 3 puntos porcentuales en los últimos cinco años a nivel nacional, pero en la Comunidad Valenciana ese descenso ha sido mucho más pronunciado, con 7,4 puntos menos en el valor añadido y 5,5 puntos menos en empleo.

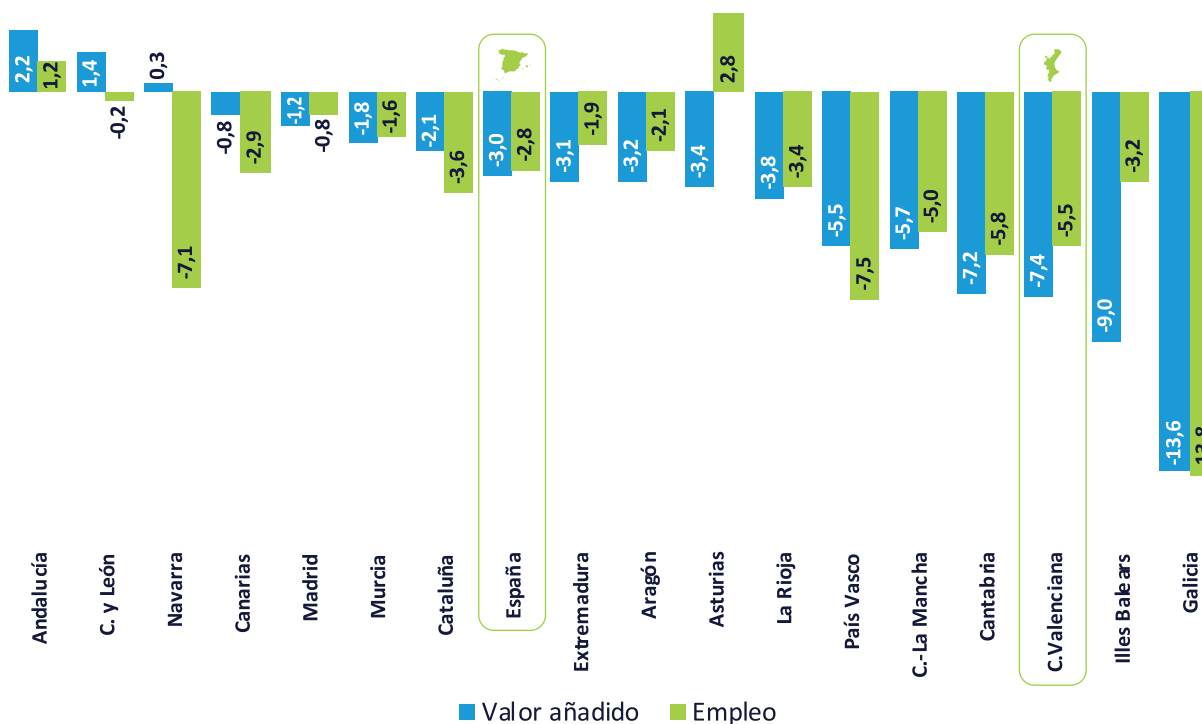
Gráfico 1. Evolución del porcentaje de valor añadido y empleo generado por las empresas altamente competitivas de la C. Valenciana, 2014-2018



El informe recoge que las comunidades autónomas que cuentan un mayor porcentaje de empresas competitivas, que disponen de un tejido empresarial diversificado y, con intensidad tecnológica son las

que mejor pueden responder a la crisis del Covid-19. **En España, siete regiones se sitúan por encima de la media en cuanto a porcentaje de empresas altamente competitivas.**

Gráfico 2. Evolución del peso de las empresas de alta y buena competitividad en la aportación de valor añadido y empleo, 2014-2018



Análisis 02/2021: Análisis de los sectores con mayor peso en la generación de valor y de sus niveles de competitividad

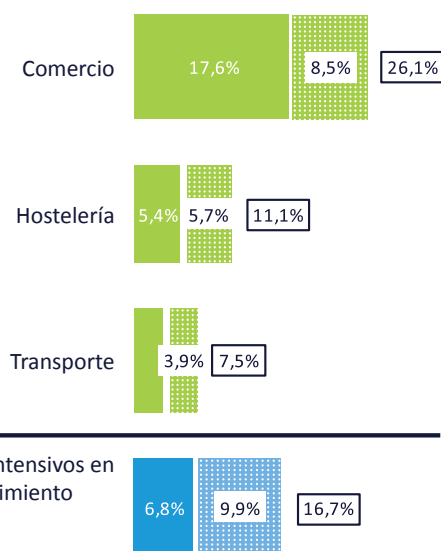
El 40% de las industrias químicas y el 24% de las empresas del sector del comercio de la Comunitat Valenciana son consideradas altamente competitivas, lo que les permite afrontar la recuperación postcovid en mejor posición de partida, tal y como aparece reflejado en el último informe del Observatorio sobre Gobierno, Estrategia y Competitividad de las Empresas (GECE), impulsado por CaixaBank y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) y titulado 'Análisis de los sectores de mayor peso en la generación de valor y de sus niveles de competitividad'.

El nuevo documento analiza las características y los niveles de competitividad de los sectores con mayor peso en la generación de valor y empleo en la economía valenciana y reflexiona sobre las implicaciones que estos aspectos tienen en la capacidad de resiliencia y respuesta estratégica ante la situación actual.

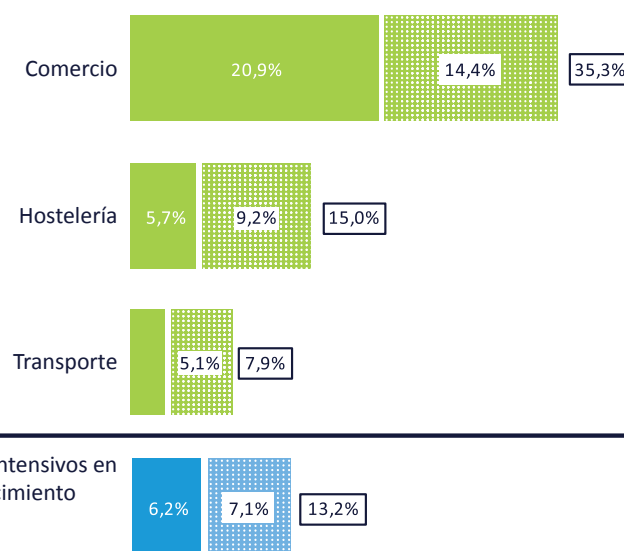


Gráfico 3. Distribución del valor añadido y del empleo en los servicios privados por sectores e intensidad del conocimiento. Empresas altamente competitivas y resto de empresas. C. Valenciana, 2019 (porcentaje)

a) Valor Añadido



b) Empleo

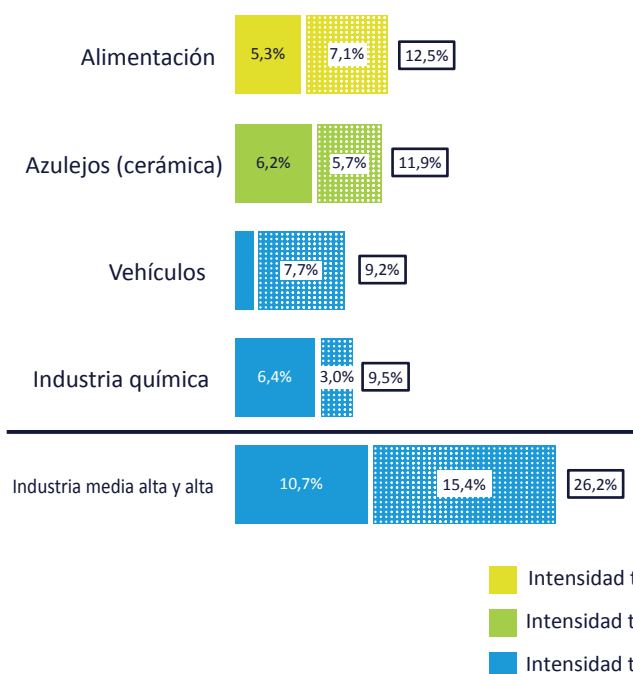


■ Servicios Intensivos en Conocimiento
■ Servicios No Intensivos en Conocimiento

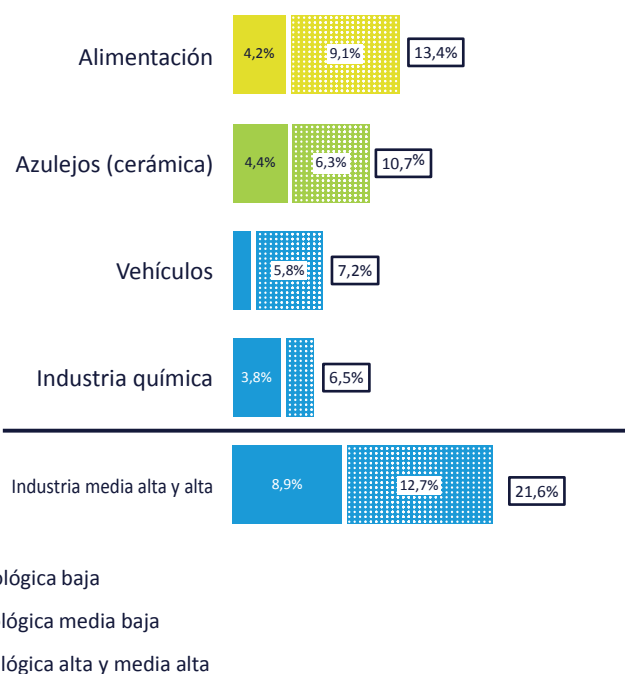
Nota: El área con una trama punteada representa el valor añadido o el empleo generado por las empresas que no son altamente competitivas.
Fuente: INE (CNE, CRE y EEE), Observatorio GECE y elaboración propia.

Gráfico 4. Distribución del valor añadido y del empleo en la industria por sectores e intensidad tecnológica. Empresas altamente competitivas y resto de empresas. C. Valenciana, 2019 (porcentaje)

a) Valor Añadido



b) Empleo



Nota: El área con una trama punteada representa el valor añadido o el empleo generado por las empresas que no son altamente competitivas.
Fuente: INE (CNE, CRE y EEE), Observatorio GECE y elaboración propia.

El comercio, tan relevante para la Comunitat Valenciana, presenta una estructura empresarial sólida, con un importante peso de empresas de alta competitividad. Un 24% de las empresas del sector se clasifican como altamente competitivas, y aportan un 67,5% del valor añadido y un 59,2% del empleo del sector.

En cuanto a la industria, las que más aportan a la economía valenciana son **la industria agroalimentaria**, la azulejera, el sector de la automoción y la industria química. En conjunto, representan un 43,1% del valor añadido y un 37,8% del empleo del total de la industria manufacturera de la Comunitat Valenciana (un 6,5% del total de la economía valenciana en VAB y un 4,7% en empleo). Aunque la industria agroalimentaria es la que tiene un mayor peso en la renta y el empleo.

CONCLUSIONES

El sector del comercio, principal generador de renta y empleo en la región, aporta el 17,2% del valor añadido y

la cuarta parte del empleo. Cuenta con una estructura empresarial con un fuerte peso de las empresas altamente competitivas, que suponen el 67,5% del valor añadido y el 59,2% del empleo generado en el sector.

Entre la industria manufacturera, la química presenta los niveles más altos de competitividad, con un 40% de empresas altamente competitivas, que aportan el 68% del valor añadido y el 59,4% del empleo del sector.

El reducido peso de los sectores de alta intensidad tecnológica supone una desventaja para la economía regional ante los desafíos de la COVID.



5. 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.



2021 Memoria CEFUV

Email: cef@uv.es

Website: www.cefuv.org

Twitter: @CEF_UV

Facebook: @cefuveg

LinkedIn: Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Instagram: @cef_uv



Cátedra de Empresa Familiar
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA



PATROCINAN



PROMUEVEN