



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

2022

Memoria CEFUV

**Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València**



PATROCINAN



PROMUEVEN

2022

Memoria CEFUV



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



ALEJANDRO ESCRIBÁ

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

Comenzamos el año 2024 con la ilusión de mantener la actividad y el crecimiento sostenido de la Cátedra, y con el objetivo de aportar cada vez más valor a las empresas familiares y a las familias empresarias que participan en nuestras diferentes actividades.

Los últimos dos años han sido muy intensos en los tres ámbitos de trabajo (docencia, transferencia de conocimiento e investigación). El convenio de colaboración entre la Universitat de València y nuestros promotores (AVE, EDEM, IVEFA e IEF) y patrocinadores (CaixaBank y Broseta) se renovó en 2022, aprovechando para realizar un replanteamiento de su estructura que perseguía dotar a la Cátedra de una mayor solidez en su gestión y operatividad. Así, el año 2023 sirvió para sentar unas nuevas bases de funcionamiento que redundarán, a partir de ahora, en una dinámica más estable que permita abordar proyectos de mayor envergadura a largo plazo.

Esta memoria rinde cuentas de la actividad realizada durante los ejercicios 2022 y 2023. Durante el año 2022 la Cátedra organizó 6 eventos dirigidos al mundo empresarial y uno enfocado en estudiantes universitarios. En el ámbito de las publicaciones se publicaron tres cuadernos de trabajo y

una nota de investigación. Participamos, además, en la elaboración del informe anual de Empresa Familiar 2022 en colaboración con STEP Project Global Consortium y KPMG España. En cuanto a la docencia, se impartieron tres cursos dirigidos al mundo universitario y empresarial, con una asistencia de casi 100 estudiantes en total. El área de investigación creció exponencialmente. En 2022 el equipo de investigadores que colabora con los objetivos de la cátedra se fue consolidando a través de la participación en dos proyectos de investigación específicos: un proyecto propio centrado en la resiliencia de las empresas (con especial atención a las familiares) y un proyecto en colaboración con el resto de miembros del Consorcio Global STEP Project. Esta consolidación se materializó en la publicación de 4 artículos científicos y la participación en 10 congresos académicos. Se presentó también una tesis doctoral sobre el papel de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas familiares. Asimismo, la Cátedra mantuvo su colaboración a largo plazo con el Observatorio GECE llevado a cabo por el Ivie y CaixaBank.

En el año 2023 la Cátedra modificó parcialmente su plan de actuación para acoger, en abril, el

primer SPGC Family Business Summit organizado junto al Consorcio Global STEP Project. Este evento ha supuesto un hito en el funcionamiento del consorcio y pone en marcha una serie de encuentros internacionales entre académicos y profesionales del mundo empresarial, en el que el intercambio de experiencias y aprendizajes alcanza un nivel excepcional. El Summit supuso un gran éxito de organización, recibiendo a más de 190 personas procedentes de 33 países, y ha posicionado a la CEFUV como un referente de ámbito internacional en el ámbito de la generación y transferencia de conocimiento. El segundo hito relevante del año 2023 fue la realización de una investigación pionera sobre el papel que tienen los estereotipos a los que se ve sometida la Empresa Familiar como potencial empleador. El estudio permitió conocer las percepciones de los estudiantes universitarios sobre este tipo de organizaciones y medir, por primera vez, los aspectos que limitan el atractivo percibido de las empresas familiares. Esta información es de gran utilidad tanto para los servicios de empleo y orientación profesional de las universidades públicas y privadas, como para los propios departamentos de recursos humanos de las empresas familiares.

El resto de las actividades del año se completaron con la realización de dos desayunos, una jornada CEFUV y nuestro tradicional evento de Empresas Familiares en el Mundo, en esta ocasión centrado en cómo las Empresas Familiares abordan los desafíos de la digitalización en los modelos de negocio. En el ámbito docente se impartieron los

dos cursos que la cátedra ha consolidado en la Universitat de València y se apoyó el desarrollo de dos Trabajos de Fin de Grado y un Trabajo de Fin de Máster, centrados en problemáticas específicas de la Empresa Familiar.

La investigación de 2023 se ha desarrollado en el marco de tres proyectos (dos propios y uno en colaboración con el Consorcio Global STEP Project) y ha dado como resultado 8 comunicaciones en congresos académicos y 4 artículos científicos publicados. Asimismo, a finales de 2023, nuestro grupo de investigación ha obtenido un nuevo proyecto competitivo que aportará financiación para la investigación hasta mediados del año 2027. Se defendió una tesis doctoral centrada en la respuesta de las empresas familiares ante situaciones de crisis sobrevenidas.

En definitiva, la Cátedra se mantiene activa y progresando, y con altas expectativas y mucha ilusión por seguir creando valor para todos los actores interesados en la competitividad y longevidad de las empresas familiares.

El año 2024 promete mantener la dinámica de eventos, publicaciones, cursos, jornadas e investigaciones que permitan conocer cada vez mejor los aspectos que ayudan a las empresas familiares a adoptar las mejores prácticas para ser competitivas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. De la mano de unos promotores y patrocinadores excelentes, trabajaremos con un equipo de profesores y colaboradores cada vez más cohesionado y motivado.



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

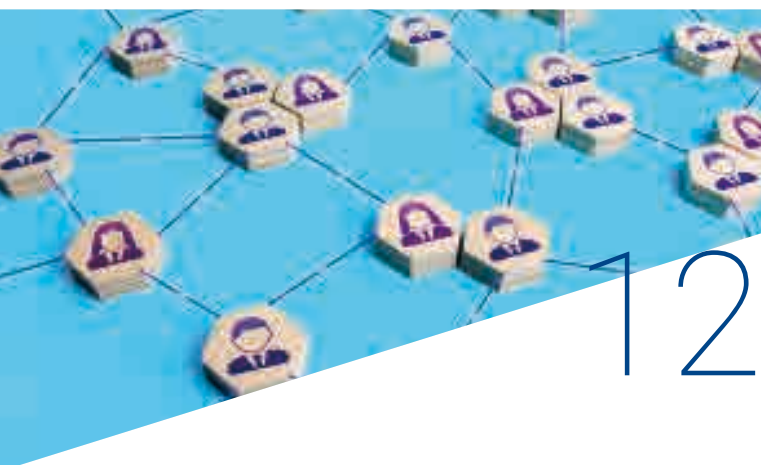
Índice





10

Quiénes Somos



12

Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar

- 16 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación
- 16 Comisión Académica
- 17 Comisión Mixta de Seguimiento



18

Entidades promotoras y patrocinadoras de la Cátedra de Empresa Familiar



21

Cifras 2022

- 22 En cifras 2022
- 24 Desarrollo de Red 2022



26

Actividades de la Cátedra 2022

- 28 Transferencia
- 44 Docencia
- 58 Investigación



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



[1]

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.



[2]

Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar





**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

DIRECCIÓN

Alejandro Escribá Esteve.

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

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

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

Es fundador del grupo de investigación de la Universitat de València denominado “Grupo de investigación sobre equipos directivos, estrategia empresarial y gobierno corporativo” TMT_BS (GIUV2015-227), así como del Máster en Estrategia de Empresa. En el Ivie coordina el Observatorio de Gobierno, Estrategia y Competitividad de la Empresa (Observatorio GECE) y participa en 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 (2022-2023)

- **David Carnicer.**
Consortia Consultores.
- **Rafael Jordá Gómez.**
Profesor Titular. Universidad S. Francisco de Quito.
- **Juan Nabás.**
Profesor de EDEM
- **Luis Saurat.**
Profesor de EDEM
- **Manolo Bañuls.**
Colaborador/consejero de familias empresarias.

Técnicos de investigación

(Colaboración con el Observatorio GECE)

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

COMISIÓN ACADÉMICA

Miembros (2022)

- **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 Olavarria**
Catedrático de Derecho Mercantil de la Universitat de València
- **D. Carlos Peraita**
Profesor titular de Análisis Económico de la Universitat de València
- **D.ª Ana Zornoza Abad**
Catedrática de Psicología Social de la Universitat de València

COMISIÓN MIXTA DE SEGUIMIENTO

Miembros (2022)

Por la Universitat de València:



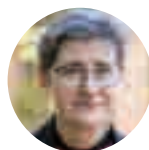
D. Alejandro Escribá Esteve
Catedrático de Organización de
Empresas. Director de la Cátedra



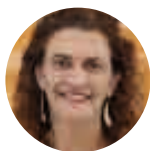
D. José María Peiró
Catedrático de Psicología Social



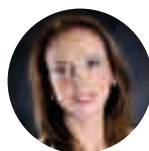
D.ª Isabel Vázquez Navarro
Vicerrectora de Estudios y Política
Lingüística



D.ª Rosa Donat Beneito
Vicerrectora de Transferencia e
Innovación



D.ª María Dolores Garzón Benítez
Vicedecana de emprendimiento
y relaciones con la empresa de la
facultad de economía



D.ª Angeles Solanes Corella
Vicerrectora de Formación permanente,
Transformación docente y empleo.

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. Francisco Vallejo Jiménez
En representación de IVEFA (Instituto
Valenciano para el Estudio de la
Empresa Familiar)

A man in a dark suit is seen from the side, gesturing with his right hand towards a group of people in a meeting. The background is a blurred office setting with other people. The entire image has a semi-transparent pink overlay.

[3]

**Entidades promotoras y patrocinadoras
de la Cátedra de Empresa Familiar**



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



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 180 asociados 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.



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

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



[4]

Cifras 2022

CIFRAS 2022

Transferencia

- Eventos CEFUV
 - XXI Foro de Empleo 2022 de la Universitat de València: Las empresas familiares generan el 66% de los empleos. ¿Sabes qué competencias buscan? (02/02/2022).
 - Desayuno – tertulia. Buenas prácticas para la atracción y desarrollo de talento en la Empresa Familiar (22/03/2022).
 - Desayuno – tertulia. La responsabilidad del accionista: implicaciones para la Empresa Familiar y la Familia Empresaria (04/05/2022).
 - Jornada. Operaciones Corporativas en las Empresas Familiares: Desafíos e implicaciones de las fusiones, adquisiciones y ventas (06/07/2022).
 - Desayuno – tertulia. Emprendimiento en familia: el caso de las empresas jóvenes, familiares y de base tecnológica (23/09/2022).
 - V Jornada de Empresas Familiares en el mundo. East vs West: learning about Family Firms in Asia & North America (27/10/2022).
 - Desayuno – tertulia. Gestión de la transición en la Empresa Familiar. Perspectivas de la generación saliente y entrante (01/12/2022).
- Publicaciones CEFUV
 - Cuaderno de Trabajo 7/2022: La empleabilidad de los estudiantes para la empresa familiar: Evaluación de sus competencias laborales y orientaciones de mejora.
 - Cuaderno de Trabajo 8/2022: La perspectiva del accionista en la empresa familiar: propuesta de buenas prácticas.
 - Cuaderno de Trabajo 9/2022: Gobernanza sostenible de la empresa familiar.
 - Nota de investigación 01/2022: Tipologías de Empresas Familiares: Implicaciones sobre su comportamiento estratégico.

Docencia CEFUV

- Curso de empleabilidad y desarrollo profesional en la Empresa Familiar (3ª y 4ª Edición).
 - 20 horas de duración.
 - Más de 50 estudiantes asistentes matriculados.
 - 7 profesores.
- Curso de Empresa Familiar. Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad (14ª Edición).
 - 40 horas de duración.
 - Más de 40 estudiantes matriculados.
 - 11 profesores.
- Prácticas curriculares y extracurriculares.
- Apoyo al desarrollo de trabajos de fin de grado y trabajos de fin de máster.
- XXI Foro de Empleo 2022 de la Universitat de València: Las empresas familiares general el 66% de los empleos. ¿Sabes qué competencias buscan?

Proyectos de investigación

- PROYECTO AICO/2021/309 Resiliencia de las PYMEs: El papel de los equipos directivos, el gobierno corporativo y la propiedad en la creación de capacidades dinámicas. IP: Vicente Safón Cano y María Iborra Juan.
- PROYECTO STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM – The regenerative power of family business.

Publicaciones científicas

- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. 2022. The Role of Family Ownership in Survival and Bouncing Back: Good and Bad News? Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms. Capítulo de libro. DOI: 10.4018/978-1-6684-3550-2.ch006. IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/288256>.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. 2022. Does ambidexterity consistency benefit small and medium-sized enterprises' resilience? Journal of Small Business Management, 60(5): 1122–1165. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00472778.2021.2014508>.

- López Muñoz, J.F. & Escribá-Esteve, A. 2022. Executives' role in digital transformation, International Journal of Information Systems and Project Management, 10 (3): 84-103 <https://roderic.uv.es/handle/10550/84133>.
- 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.

Ponencias en congresos científicos

- Dolz, C; Iborra, M & Linares, E. 2022. Exploring the black box of M&A withdrawn: building resilience after being abandoned, First annual conference of European M&A Institute: Sustainability, digitalisation, innovation. Linking scholars and practitioners , Toulouse, Francia.
- Iborra, M.; López-Muñoz, J. F.; Safón, V. 2022. Lack of Resilience After Covid-19: The Role of Family Business Characteristics and Behaviors. FsQCA versus Regression. XXXVI AEDEM annual meeting. TRABAJO PREMIADO CON EL PRIMER PREMIO EN LA SECCIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.
- Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2022. Retrenchment and performance: the moderating role of family involvement. Presentado en:
 - European Academy of Management (EURAM). 15-17 June.
 - 11TH EIASM workshop on top management teams and business strategy research. March 31–April 1, 2022.
 - XXXI ACEDE 19 al 21 de junio de 2022.
 - International Family Enterprise Research Academy Conference (IFERA).
- Sánchez-Peinado, E.; Escribá-Esteve, A. 2022. The influence of national culture on family firm socially oriented responses to COVID-19. III Seminario AINVEF 2022, Almería. 14-15 noviembre.
- Wienbreyer, M; Iborra, M. & Spiecker-Lampe, C. 2022. Does Religion Matter on Financial Decisions? The Case of SMEs Capital Structure. Presentado en:
 - 82nd Annual Meeting of the Academy of Management (AoM), Seattle, EEUU. Academy of Management Proceedings 2022 (1), 13467
 - XXXI ACEDE 19 al 21 de junio de 2022

Tesis doctorales

- “La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado”. Tesis de José Fernando Barahona Vinasco. Universitat de València (2022). Dirigida por Consuelo Dolz Dolz,

Publicaciones proyecto step

- INFORME EMPRESA FAMILIAR 2022. El poder regenerador de la Empresa Familiar. La transmisión de los valores de la empresa a las nuevas generaciones.

Colaboración con el observatorio GECE

- Análisis 01/2022: “Motores de la recuperación: Caracterización y rasgos de las empresas valencianas de alta competitividad y crecimiento”,
- Análisis 02/2022: “Competitividad y resiliencia empresarial: relación con las estructuras de propiedad y gobierno en las empresas valencianas”,
- Análisis 03/2022: “La reacción estratégica ante entornos hostiles: el perfil de las empresas ágiles y altamente competitivas”,
- Análisis 04/2022: “Análisis de la posición de las mujeres en la propiedad y en el gobierno de las empresas valencianas”,

CEFUV en cifras 2022

TRANSFERENCIA



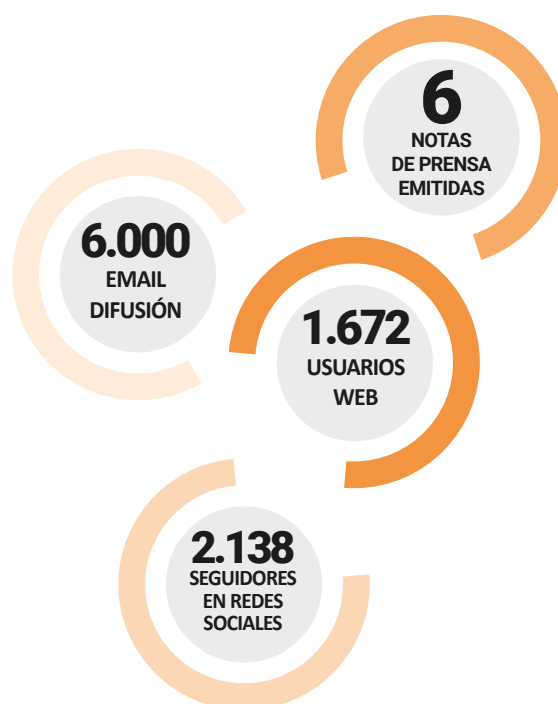
DOCENCIA



INVESTIGACIÓN



COMUNICACIÓN



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



Desarrollo Red 2022

FACEBOOK

Seguidores	228
------------	-----

LINKEDIN

Seguidores	516
Publicaciones	81

TWITTER

Seguidores	965
Visitas al perfil.	16.730
Reacciones	41.858
Like	382
Retweet	183
Comentarios	2
Clicks	94

GOOGLE ANALYTICS

Usuarios nuevos	2.815
Visitas a la página	10.203

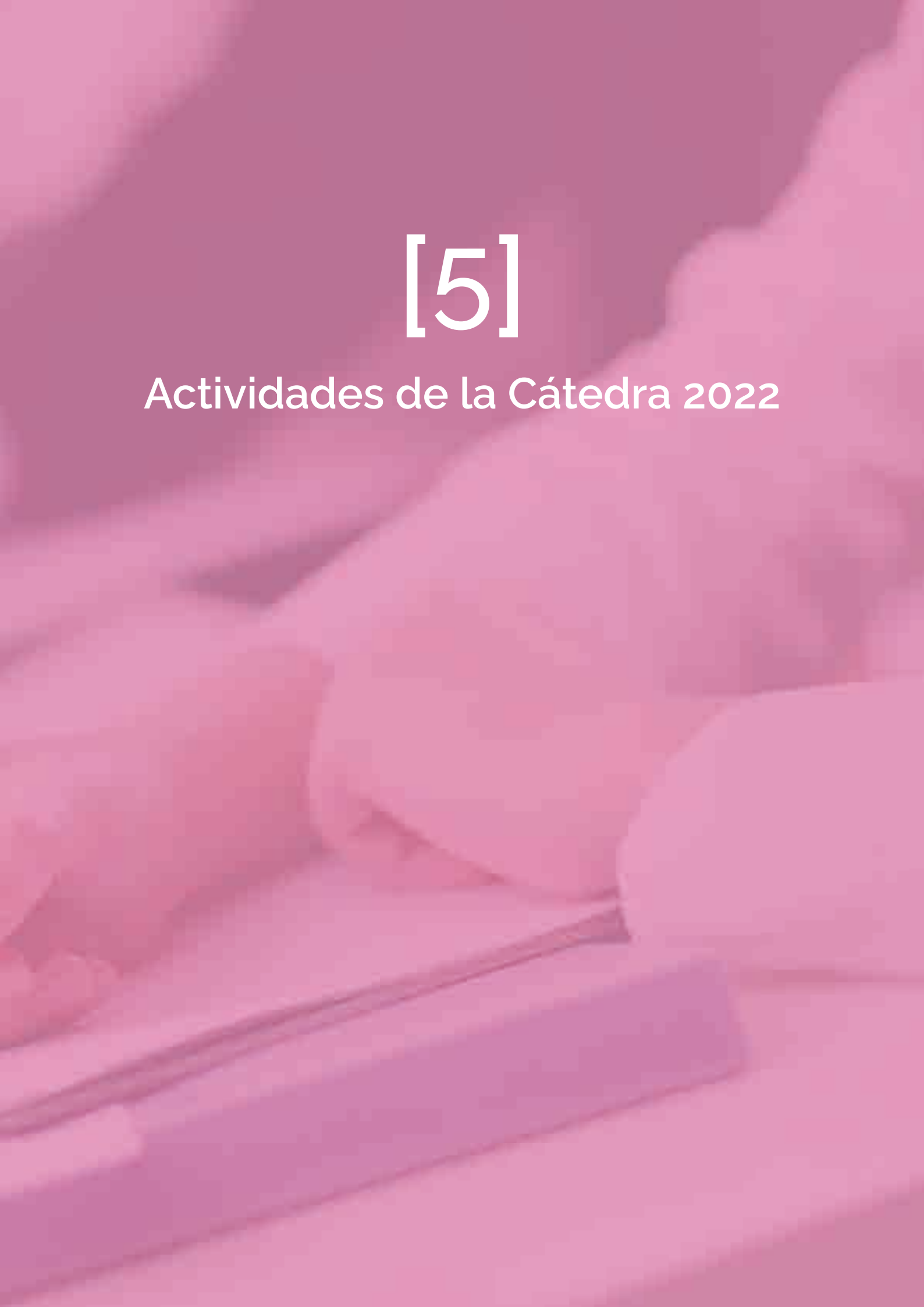
INSTAGRAM

Seguidores	429
Publicaciones	827

YOUTUBE

Visualizaciones	1.091
-----------------	-------





[5]

Actividades de la Cátedra 2022

A stylized illustration of a tree. The canopy is composed of numerous interlocking gears of various sizes, creating a mechanical, clockwork appearance. The branches and leaves are depicted in a light, sketchy style, contrasting with the intricate gearwork. The entire image is set against a solid pink background.

Transferencia 2022

5.1. Eventos 2022

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.

5.1.1. XXI Foro de Empleo 2022 de la Universitat de València: Las empresas familiares generan el 66% de los empleos. ¿Sabes qué competencias buscan?

En febrero, la **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València** celebró el **XXI Foro de Empleo bajo el título de “Las empresas familiares generan el 66% de los empleos. ¿Sabes qué competencias buscan?”**, de la mano de las profesoras **Pilar González** y **Lucía Llinares**, dos profesoras de la Facultad de Psicología de la Universitat de València.

“Una empresa familiar tiene una cultura de familia y no solo busca un rendimiento si no aptitudes por parte de sus empleados que sean adaptadas a su ética y sus características morales”

Lucía Llinares

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València

La charla comenzó con la intervención de Pilar González introduciendo al público con algunos conceptos básicos como la **empleabilidad** y la **competencia**. Además, Pilar González quiso que el público también interviniera en la charla realizando alguna pregunta, como cuáles son los factores que consideraban que les podía hacer más competitivos a la hora de buscar empleo y comentando algunas aptitudes que a ella le parecían importantes, como tener la **capacidad de adaptarse a las situaciones**.

Ambas profesoras quisieron presentar **su nuevo proyecto llamado EAS**, que se trata de un instrumento resultado de un proyecto de investigación por parte de la Universitat de València. Por último, a modo de conclusión quisieron remarcar que tras un estudio realizado por ellas y alguna compañera más, los **cinco componentes básicos** que busca una empresa familiar en sus trabajadores son: el interés por

aprender, la voluntad y disposición a trabajar, la gestión del tiempo, la productividad y las habilidades sociales.

Principales Conclusiones

1. Ser sincero con uno mismo y conocer sus aptitudes
2. Tener capacidad de adaptarse a cualquier situación
3. Encajar en la cultura y ética de la empresa familiar

Ponentes:



Pilar González

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València



Lucía Llinares

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València

Moderador:



Alejandro Escribá

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

“Las aptitudes son importantes, pero también lo es lograr el ajuste en la empresa”

Pilar González

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València

5.1.2. Desayunos CEFUV

1

Buenas prácticas para la atracción y desarrollo de talento en la Empresa Familiar

El pasado marzo, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Valencia con el título “**Buenas prácticas para la atracción y desarrollo de talento en la Empresa Familiar**”, en el que asistieron 60 personas presencialmente y 80 personas online.

“Una empresa familiar tiene que saber cómo transmitir su proyecto a la sociedad para dejar atrás el estereotipo de que la empresa solo acepta proyectos de la misma familia”

Alejandro Escribá

Bajo la moderación de **Alejandro Escribá**, catedrático de la Universitat de València y director de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), introdujo el desayuno destacando que las empresas familiares representan el 66% del empleo privado en España, pero a pesar de ello, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan es el de romper el estereotipo que asocia este tipo de empresas con una limitada capacidad para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a las personas (no familiares) que se incorporan a las mismas. Para tratar este tema y abordar las buenas prácticas que sirven para atraer talento y asegurar su desarrollo profesional, tuvo lugar un coloquio

con **Carmen Berbegal** (directora de RSC y adjunta al Área de Personas de la empresa Actiu) y **Paco Gavilán** (director general de Nunsys) en el que los dos ponentes transmitieron sus experiencias y aprendizajes en este ámbito.

Carmen Berbegal, directora de RSC quiso destacar que Actiu es una empresa que apuesta por el intraemprendimiento y cuida a sus trabajadores dándoles confianza en sus propuestas e interactuando con ellos. Por otra parte, **Paco Gavilán**, director general de Nunsys, puso en valor las iniciativas desarrolladas por su empresa para la gestión de las personas. Destacó la importancia de cuidar mucho al empleado que ya está en la empresa, puesto que estos son los principales embajadores de la empresa en el mercado de trabajo. También señaló que, en muchas ocasiones, Nunsys capta talento colectivo a través de adquisiciones o de la integración de equipos y empresas al proyecto empresarial.

Durante el coloquio, los ponentes incidieron en el cuidado del equipo humano, en destacar que disponer de talento con ganas de intraemprender aporta mucho valor a la organización y en que es importante potenciarlo, acompañarlo y eliminar el factor “miedo al error” para seguir creciendo.

En las conclusiones del desayuno, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que las empresas familiares que son capaces de construir un proyecto empresarial atractivo, acompañado de unos valores relacionados con la transparencia, la proximidad y cercanía con los empleados, la generosidad y la confianza, tienen un gran camino recorrido para romper los estereotipos que, muchas veces, acompañan a las empresas familiares como potenciales empleadores.



“Como Empresa Familiar, la persona cuando interactúa con nosotros intentamos que lo haga de forma cómoda y transmitiéndole confianza”

Carmen Berbegal.

Principales conclusiones:

- 1 Confiar en tus trabajadores e interactuar con ellos es importante para que se sientan cómodos y a gusto en la empresa.
- 2 Trabajadores con ganas de intraemprender aportan mucho valor a la empresa.
- 3 Que los empleados sean afines a los valores de la empresa ayuda a acabar con los estereotipos de la empresa familiar.

“Intentamos cuidar muchísimo a los que estamos, son los mejores embajadores y los embajadores son la vía ideal para atraer talento”

Paco Gavilán

Ponentes:



Carmen Berbegal

Directora de RSC y adjunta al Área de Personas de la empresa Actiu



Paco Gavilán

Director general de Nunsys

Moderador:



Alejandro Escribá

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



2

La responsabilidad del accionista: implicaciones para la Empresa Familiar y la Familia Empresaria

El desayuno abordó mediante un coloquio entre **Agnès Noguera** (Libertas 7) y **Alfredo Quesada** (Pavasal) los diferentes perfiles de accionistas y sus derechos, pero también su papel en la transmisión de los valores y en la moderación de la relación entre la familia propietaria y la empresa.

Durante el coloquio, los ponentes coincidieron en la necesidad de que los accionistas estén bien informados sobre la marcha de la empresa, sobre cuáles son sus derechos y sobre los procedimientos para llevarlos a cabo, para así favorecer las buenas relaciones dentro de la empresa, tanto a nivel familiar como de gestión. **Alfredo Quesada** enfatizó en la importancia de la actitud de los accionistas y por su parte, **Agnès Noguera** destacó que la acción de los accionistas es dar ejemplo y transmitir su modo de actuar, tanto al resto del accionariado como a las futuras generaciones de la familia del propietario.

“La misión de Libertas 7 es desarrollar actividades de inversión financiera y gestión inmobiliaria y turística que procuren la pervivencia de la empresa con una rentabilidad adecuadas.”

Agnès Noguera

En las conclusiones del desayuno, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó tres palabras clave: transparencia, confianza (en el gestor y en los otros accionistas) y respeto al resto de elementos unidos al proyecto empresarial. A ellas ha añadido la existencia de herramientas como las juntas de accionistas, los equipos directivos o los informes al accionista, formales o informales, que ayudan a que, por un lado, la empresa esté bien gobernada y, por el otro, a que siga

habiendo una coherencia y una transmisión de valores y compromisos en la familia.

“En Pavasal somos de gestión prudente y no estamos en panorama nacional, estamos bajo sin hacer ruido intentando pasar desapercibido. Nosotros no podemos perder de vista que venimos del bache y que los baches son muy importantes para aprender.”

Alfredo Quesada

Principales conclusiones

- 1 Los accionistas deben estar bien informados por la empresa.
- 2 Las juntas de accionistas, equipos directivos o informes al accionista son necesarias.
- 3 Transmitir a los accionistas los valores y compromisos de la empresa familiar.

Ponentes:



Agnès Noguera
Consejera Delegada de Libertas 7



Alfredo Quesada
Consejero Delegado de Pavasal

Modera:



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



“Para poder respetar y perdurar el legado empresarial hay que saber transmitir transparencia, respeto, confianza en el gestor, y saber transferir los valores y la finalidad de la empresa familiar, tanto a los miembros de la familia, como trabajadores, como a los propietarios.”

Alejandro Escribá



3

Emprendimiento en Familia: El caso de las empresas jóvenes, familiares y de base tecnológica.

En septiembre celebramos el tercer desayuno, que llevaba por título “**Emprendimiento en Familia: el caso de las empresas jóvenes, familiares y de base tecnológica**”. En él descubrimos cómo el emprendimiento por parte de miembros de una misma familia es un fenómeno muy común, pero poco analizado y comprendido. Así, se destacó que se suele hablar de la idiosincrasia de la empresa familiar en empresas establecidas, ya en procesos próximos a la sucesión en la dirección, o incluso en segundas y sucesivas generaciones familiares, pero es importante poner sobre la mesa que las relaciones de familia también se dan en las nuevas aventuras empresariales. Para analizar este aspecto, se contó con la presencia de **Mercedes Iborra** (VisualNACert) y **Raúl Cortés** (Aerox) emprendedores que han establecido recientemente junto a otros miembros de sus respectivas familias, nuevas empresas de base tecnológica, y con una trayectoria excelente.

VisualNACert es una empresa creada en 2014, de la mano de dos hermanas emprendedoras, Mercedes

y Lucía, dedicada a diseñar soluciones digitales de gestión para empresas del sector agroalimentario, para agricultores y para las industrias relacionadas.

Mercedes Iborra, su directora de estrategia, ha destacado que la principal ventaja del emprendimiento en familia es que entre las hermanas fundadoras existe una gran complicidad.

“Compartimos valores y ética, también flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, sin olvidar que afrontamos juntas los éxitos y los aprendizajes. Somos muy afortunadas porque estamos construyendo juntas el proyecto de nuestras vidas, generando impacto en la agricultura en una empresa con propósito”.

Mercedes Iborra

Por otro lado, **Aerox** es una empresa nacida desde el seno de otra empresa familiar del sector químico en tercera generación. Dos hermanos, junto a un equipo de innovadores y expertos idealista se planteó transformar la mentalidad de la sociedad a través de las energías renovables. Su actividad consiste en diseñar y fabricar los materiales para las palas de los aerogeneradores,

y en poco tiempo se ha convertido en un referente dentro del sector y a ganarse la reputación de empresa confiable, capacitada para abordar con éxito todo tipo de proyectos. **Raúl Cortés**, su CEO, ha querido destacar en su intervención que “uno de los aspectos a destacar de emprender con la familia es el hecho de que la nueva empresa nace con una cultura y valores muy marcados por la propia relación de familia entre los fundadores”.

“El compromiso con el proyecto, la responsabilidad, la honestidad, y el respeto, son valores muy característicos de la empresa familiar, y en cambio no tan presentes en las primeras etapas de otro tipo empresas. En mi opinión esta es una de las diferencias (positivas) más importantes como emprendedor”.

Raúl Cortés

Durante el coloquio, los ponentes han puesto en valor que el aprovechamiento de oportunidades de emprendimiento por parte de miembros de una misma familia aporta aspectos positivos, como la imagen de proximidad y honestidad, y la existencia de unos valores ampliamente compartidos y consolidados en la familia. Esto es mucho más difícil de lograr en las nuevas empresas sin ese componente familiar. La confianza y el proyecto común facilitan la flexibilidad en la toma de decisiones. Asimismo, han destacado que es importante que cada miembro del equipo (familiar o no familiar) tenga bien definido su rol y que haya una cadena de mando bien definida. La profesionalización de los órganos de gestión y la inclusión de personas ajenas a la familia aportan disciplina y ayudan a separar los aspectos familiares de los profesionales. Ambos ponentes han coincidido en que más allá de la transmisión de unas acciones o de un proyecto empresarial, lo importante es transmitir a las próximas

generaciones valores asociados al esfuerzo, el compromiso y dedicación al proyecto profesional y la búsqueda de un propósito en las actividades que desarrollamos en nuestra vida.

En las conclusiones del desayuno, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** ha destacado la importancia de abordar el papel de la familia en el ámbito del emprendimiento. Su aportación abarca no solo el ámbito financiero, sino también el valor del compromiso, la dedicación y el cuidado mutuo entre los miembros familiares de los equipos emprendedores. Los valores de honestidad, propósito y perspectiva a largo plazo suman mucho a los proyectos de emprendimiento. La comprensión de la dimensión familiar en los nuevos negocios, incluso en los más tecnológicos, puede ser fundamental para que estos proyectos se sustenten en el tiempo y crezcan evitando, antes de que sea tarde, las tensiones que pueden provenir de relaciones familia-empresa mal enfocadas.

Ponentes:



Mercedes Iborra

Directora de estrategia de VisualNACert



Raúl Cortés

CEO de Aerox

Moderador:



Alejandro Escribá

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



Principales conclusiones:

- 1 La importancia de la relación con la familia a la hora de crear la empresa familiar.
- 2 Los miembros tienen que tener bien asumidos sus roles.
- 3 Lo importante que es transmitir a las futuras generaciones los valores asociados al esfuerzo, el compromiso y dedicación al proyecto profesional.

**4**

Gestión de la transición en la Empresa Familiar. Perspectivas de la generación saliente y entrante.

En diciembre celebramos el cuarto y último desayuno-tertulia, en el que se trató la **“Gestión de la transición en la Empresa Familiar. Perspectivas de la generación saliente y entrante”**. La gestión de la transición en los procesos de sucesión de las empresas familiares es uno de los temas más críticos para la supervivencia y la perdurabilidad de este tipo de empresas. Sin embargo, en el proceso de transición se suele abordar este tema como un «problema» que debe resolver la generación saliente, y pocas veces se estudia desde una doble perspectiva que considere la visión y aportaciones tanto de los sucesores como de los predecesores.

Para tratar la gestión de este proceso, tuvo lugar un coloquio entre **Dolores Font Cortés y Óscar Colomer Font**, segunda y tercera generación de la empresa **Dolores Font Cortés S.A.** y con **Jesús Fuentes y Natalia Fuentes**, primera y segunda generación de **Gesvending Group**.

La empresa **Dolores Font Cortés S.A.** es una empresa familiar radicada en Vila-real que diseña, confecciona y comercializa trajes de baño bajo la marca **“Dolores Cortés”**. recogiendo una tradición de cerca de 70 años

y con la participación de tres generaciones. Hoy en día es una empresa líder en el mercado de moda baño en España y está presente en más de 1.000 puntos de venta en 15 países, así como en diferentes canales online, grandes almacenes, y en 12 tiendas propias.

“En el proceso de relevo generacional es muy importante tener presente los conocimientos, aptitudes y actitudes para dirigir y/o participar en la empresa de cada uno de los posibles sucesores. Y a partir de ahí establecer el papel a desempeñar por cada uno de ellos dentro de la empresa. Todo ello, si es posible, con el mayor consenso”

Dolores Font Cortés

Por otro lado, **Gesvending Group es una empresa valenciana nacida en 1993**. **Gesvending Group**, agrupa varias empresas dentro del sector del vending, siendo 100% familiar y valenciana, con 30 años de experiencia, con la misión de desarrollar el sector y prestar este tipo de servicio, tanto a grandes empresas privadas o públicas, como a pymes y autónomos. Con el objetivo de generar riqueza y crear empleo, y el foco en el cliente.

Durante el coloquio, los ponentes han hablado sobre la importancia del proceso de relevo generacional y las





consideraciones que hay que tener en cuenta para que se lleve a cabo de manera exitosa.

Óscar Colomer Font ha destacado que “es importante intentar abordar el proceso de relevo generacional mientras se esté todavía en disposición de ayudar y aconsejar a la siguiente generación. Asumiendo y permitiendo que los sucesores puedan tener puntos de vista diferentes, el consejo y el apoyo de las generaciones predecesoras es una ayuda impagable para quien toma el relevo.”

“Para mí la transición generacional la resumo en: una total tranquilidad, con confianza plena en las sucesoras, gracias al apoyo de toda la familia”.

Jesús Fuentes

En cuanto a la transición generacional el Gesvending Group, Natalia Fuentes ha puesto en valor la clave del proceso generacional “para mí es clave en el proceso generacional, la comunicación fluida con el predecesor y entre los sucesores, la honestidad de cada uno en todo momento para saber dónde estamos y cuáles son nuestras expectativas dentro del proceso, valorar haber podido disfrutar de una etapa laboral con mi padre y disfrutar con una perspectiva de continuidad de un proyecto en el que creo, junto con mi hermana Carolina”. En las conclusiones del desayuno, **Alejandro Escribá** ha destacado los principales temas discutidos durante el coloquio. Entre ellos, ha mencionado la importancia de desarrollar el proceso con el tiempo suficiente para que se alineen valores y perspectivas, así como la importancia de transmitir la ilusión por el proyecto empresarial y de identificar el interés y la capacidad de los sucesores. Asimismo, en estos procesos pueden ser de gran ayuda los apoyos externos que permitan ordenar y estructurar las decisiones. Una vez iniciado el proceso de sucesión, la confianza, la comunicación y la paciencia por parte de ambas generaciones (la entrante y la saliente), son fundamentales para lograr una transición efectiva. Por último, la importancia de formarse en la

idiosincrasia de las empresas familiares y la toma de consciencia de los puntos críticos ayuda a gestionar mejor el proceso.

Ponentes:



Dolores Font Cortés

Directora Creativa de Dolores Font Cortés, S.A.



Óscar Colomer Font

CEO de Dolores Font Cortés, S.A.



Jesús Fuentes

Presidente de Tareca y Gesvending Group



Natalia Fuentes

Gerente de Gesvending

Moderador:



Alejandro Escribá

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

Principales conclusiones:

- 1 El relevo generacional es importante realizarlo cuando todavía se está en disposición de ayudar y aconsejar a las futuras generaciones.
- 2 La honestidad entre el predecesor y el sucesor para saber dónde estamos y cuáles son nuestras expectativas de futuro.



5.1.3. Jornadas de Empresas Familiares en el mundo “East vs West: Learning about Family Firms in Asia & North America”

Tras analizar en anteriores ediciones los casos de países como Alemania, Austria, Bélgica, Colombia, Francia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Países del Golfo, Reino Unido y Suecia, en la V edición de la “Jornada de Empresas Familiares en el Mundo” se abordó la situación de las empresas familiares en **Asia y América del Norte**. La jornada fue inaugurada por **Alejandro Escribá**, director de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) y catedrático de la Universitat de València, destacando la importancia de conocer las diferentes realidades, así como sus similitudes y diferencias con el contexto español, y ha presentado los resultados de los últimos informes desarrollados por la Cátedra.

En esta ocasión contamos con **Kincy Madison**, profesora asociada de Emprendimiento en Spears School of Business (Oklahoma State University) y con **Kevin Yuk-fal Au**, profesor asociado y director del Centro para la Empresa Familiar, CUHK, que presentaron respectivamente los casos de América del Norte, en particular, Estados Unidos y de Asia, en concreto, China y Hong Kong, respectivamente.

Kincy Madison expuso el peso y las principales características de las empresas familiares en Estados Unidos. Puso mucho énfasis en los desafíos que las empresas familiares tienen en cuanto a atracción de talento y desarrollo de planes de carrera, así como en

el importante papel que desempeñan los empleados no-familiares, los aspectos que influyen en su compromiso y aportación para la consecución de los objetivos financieros y no financieros de las empresas familiares, y las paradojas que se dan en su gestión.

“Una empresa familiar de carácter global que actúa en local en cada uno de estos mercados a través de nuestras filiales, siempre percibiendo feedbacks positivos en ambos grandes países por nuestro capital familiar”.

Manuel Peris

Kevin Yuk-fal Au señaló que las empresas familiares en China tienen también una importancia considerable, aunque su contexto institucional es muy diferente al occidental, y tienen en promedio una edad media menor a la de otras zonas. El profesor Au indicó que las empresas familiares en China suelen obtener resultados mejores que las empresas no familiares, especialmente a largo plazo. Además, presentó algunos casos de empresas centenarias y las peculiaridades de su gestión. En China, las empresas familiares presentan niveles menores de orientación a la preservación de la riqueza socioemocional de la familia propietaria, y sus estructuras de gobierno todavía necesitan evolucionar y mejorar con respecto a las que se observan en países occidentales.



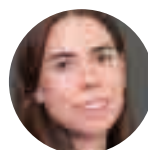
Tras su presentación, tuvo lugar una mesa redonda, moderada por **Eric Clinton**, profesor asociado de Iniciativa Empresarial en la Universidad de la Ciudad de Dublín (DCU Business School), que contó con la participación de **Manuel Peris**, CEO de DAS Audio, e **Irene Moreno**, directora de Relaciones Externas y RSC en Importaco.

Durante las conclusiones de la jornada, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá**, destacó que la empresa familiar española está demostrando que es capaz de adaptarse a culturas muy diversas manteniendo y aprovechando lo mejor de sus valores.

Participantes:



Manuel Peris
CEO de DAS Audio



Irene Moreno
Directora de Relaciones Externas y RSC en Importaco

Ponentes:



Kincy Madison
Associate Professor of Entrepreneurship, Spears School of Business, Oklahoma State University



Kevin Yuk-fai Au
Associate Professor, Director of the Centre for Family Business, CUHK

Moderador:



Eric Clinton
Associate Professor in Entrepreneurship at Dublin City University



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

5.1.4. Jornada. Operaciones Corporativas en las Empresas Familiares: “Desafíos e implicaciones de las fusiones, adquisiciones y ventas”

El miércoles 6 de julio, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), celebró una jornada dedicada al análisis de un tema de gran actualidad: **Las operaciones corporativas en las empresas familiares**.

Alejandro Escribá, catedrático de la Universitat de València y director de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), introdujo la jornada señalando que las operaciones de compra-venta y la entrada de nuevos accionistas en las empresas familiares son un fenómeno que está creciendo notablemente en los últimos años. En esta jornada, se han abordado los desafíos que estas operaciones conllevan para la empresa familiar y para las familias empresarias.

Seguidamente, **Gerardo Yagüe** (socio director de Deloitte en Comunidad Valenciana y Región de Murcia) repasó las tendencias sectoriales y el entorno macroeconómico como elementos a considerar para realizar este tipo de operaciones. En cuanto al proceso de venta destacó las principales razones para embarcarse en estos procesos, tanto desde el ámbito de la propiedad familiar, como desde la perspectiva de las necesidades de negocio. En este sentido, hizo hincapié en las lecciones aprendidas y defendió que, para abordarlas con mejores garantías de hecho, es necesario contar con un asesor de confianza experto en transacciones. “Las operaciones de compra o venta de empresas no pueden ser una opción descartada a priori dado que ofrecen multitud de oportunidades para solventar situaciones de conflicto entre propietarios, como la falta de relevo sucesorio, la necesidad de realinear la estructura accionarial, o acelerar el crecimiento del negocio, o bien adquirir capacidades para ser más competitivo”, subrayó.

“Las operaciones de compra o venta de empresas no pueden ser una opción descartada a priori dado que ofrecen multitud de oportunidades para solventar situaciones de conflicto entre propietarios, como la falta de relevo sucesorio, la necesidad de realinear la estructura accionarial, o acelerar el crecimiento del negocio, o bien adquirir capacidades para ser más competitivo”.

Gerardo Yagüe

A continuación, se ha iniciado un coloquio moderado por **Alejandro Ríos** (Broseta), en el que han participado **Myriam Gimeno** (Consejera Delegada de Grupo Gimeno) y **Noé García** (Gerente de Lokímica), quienes

han transmitido a la audiencia sus experiencias en operaciones corporativas.

Grupo Gimeno es grupo familiar de 150 años de historia altamente diversificado que opera en la gestión de servicios globales para los entornos urbanos, la industria y el turismo. Con un acusado crecimiento, tiene amplia experiencia en el crecimiento inorgánico, en el potencial del uso de alianzas estratégicas, y ocasionalmente la desinversión de una de sus unidades de negocio para impulsar sus áreas ‘core’. Su fuerte actividad corporativa los ha convertido en un referente de éxito en este ámbito.

Myriam Gimeno ha destacado que en el grupo se definió un ambicioso plan de crecimiento para duplicar volumen de negocio en el medio plazo. Se trata de una estrategia de crecimiento ambicioso y ordenado, que la empresa está siguiendo con una hoja de ruta a través de adquisiciones e inversiones de otras compañías, de además del crecimiento orgánico en sus diferentes modelos, que complementan y refuerzan la cartera de servicios del grupo, y que encajan en los valores y en la cultura corporativa de este grupo familiar. Ha destacado como principales factores de éxito para estas operaciones, elegir bien las empresas candidatas a ser adquiridas, asesorarse adecuadamente con expertos en estos procesos, disponer de un sólido sistema de integración a través de una estructura corporativa, y ser suficientemente flexible para encontrar los puntos de encuentro con los accionistas y responsables de las empresas integradas así como focalizar esfuerzos en la correcta gestión de las personas y el talento.

“Los principales factores de éxito para estas operaciones, elegir bien las empresas candidatas a ser adquiridas, asesorarse adecuadamente con expertos en estos procesos, disponer de un sólido sistema de integración a través de una estructura corporativa, y ser suficientemente flexible para encontrar los puntos de encuentro con los accionistas y responsables de las empresas integradas así como focalizar esfuerzos en la correcta gestión de las personas y el talento”.

Myriam Gimeno

Lokímica es una empresa dedicada desde hace más de 45 años, a servicios relacionados con la Salud Pública, teniendo siempre como objetivo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la protección del medio ambiente y cuidando de más de 9 millones de habitantes. **Noé García** ha contado la experiencia de su familia empresaria, ya en segunda generación, ante el planteamiento de vender la empresa a otro grupo industrial del sector Rentokil. En palabras de García, “es fundamental contar con el apoyo de asesores

expertos, porque el proceso de venta de una empresa es complejo. Estas operaciones son una oportunidad para consolidar un proyecto empresarial y dar estabilidad al negocio y seguridad a las plantillas". Además, ha destacado que "en determinadas circunstancias, reordenar la posición de la familia en el negocio ayuda a tener una relación familiar más cordial y cohesionada".

En las conclusiones de la jornada, el director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** ha destacado el valor de conocer este tipo de experiencias para ofrecer inspiración y potenciales alternativas a otras empresas y familias propietarias. Existe generalmente un gran desconocimiento del mercado corporativo, y estas aproximaciones son de gran utilidad para conocer dónde, con quién y cómo, las empresas familiares pueden aprovechar las oportunidades existentes. Además, las empresas familiares abordan estos procesos con un enfoque a largo plazo y de consolidación de negocios, que aportan un valor adicional para todos los actores interesados.

"Es fundamental contar con el apoyo de asesores expertos, porque el proceso de venta de una empresa es complejo. Estas operaciones son una oportunidad para consolidar un proyecto empresarial y dar estabilidad al negocio y seguridad a las plantillas".

Noé García

Presentación jornada:



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

Ponentes:



Gerardo Yagüe



Myriam Gimeno



Noé García

Moderador:



Alejandro Ríos

5.1.5. Participación en Jornadas

El pasado 15 de febrero, tuvo lugar una jornada organizada por el Colegio de Economistas de Valencia bajo el título "**Competitividad y Alto Crecimiento: características e impacto de las empresas "motor" para la recuperación económica**".

Ponente:



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

El pasado 15 de junio, tuvo lugar una jornada organizada por IVEFA, el Institut Empresarial de l'Horta Sus y la Fundación Horta Sud, bajo el título "**Estrategia y futuro de la empresa familiar**".

En la que **Alejandro Escribá** nos explicó "**Qué significa profesionalizar la empresa familiar... y cómo avanzar para ello...**".

5.2. Publicaciones 2022

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

Cuadernos de Trabajo CEFUV

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

Notas de investigación CEFUV

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

Monografías CEFUV

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

5.2.1. Cuadernos de Trabajo

Cuaderno de Trabajo 7/2022: La empleabilidad de los estudiantes para la empresa familiar: Evaluación de sus competencias laborales y orientaciones de mejora.

En mayo, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) presentó el Cuaderno de Trabajo 7/2022 “La empleabilidad de los estudiantes para la empresa familiar: Evaluación de sus competencias laborales y orientaciones de mejora”, elaborado por el autor Alejandro Escribá y las autoras Pilar González (UV), Lucía Llinares (UV) y Rania Hakmi (UV).

Este estudio tiene como objetivo analizar y responder a la pregunta “¿qué características debe tener el/la trabajador/a no perteneciente a la familia que le permita alinearse con los objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar en la que solicita empleo?”

“La selección de los trabajadores debe ir más allá de sus habilidades y conocimientos técnicos”

Por un lado, gran parte de las empresas familiares tienden a valorar el alto compromiso y la cooperación en sus empleados. Esto requiere unas competencias específicas por parte de los empleados no familiares y convierten a la empleabilidad en un elemento clave para el capital laboral, social y cultural de la empresa. Por otro lado, en muchas ocasiones los procesos de toma de decisiones y resultados de la empresa familiar pueden no ser comprendidos y pueden ser percibidos como poco equitativos.

Como resumen general, en este cuaderno se analiza la empleabilidad de los estudiantes universitarios en este contexto. Los resultados obtenidos muestran que los estudiantes poseen algunas de las competencias de empleabilidad para la consecución y mantenimiento del empleo que les ayudarían a ser parte del capital social de la empresa familiar. Estas competencias también les ayudarían a sumar y aportar valor a la empresa familiar integrando parte de esos recursos llamados familiness que se han asociado al éxito empresarial. Sin embargo, los resultados también nos muestran que queda todavía mucho camino por recorrer, y se analizan las áreas de mejora en las que deberían trabajar para tener más probabilidades de éxito en su integración en la plantilla de alguna empresa familiar.

Autores:



Alejandro Escribá

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



Pilar González

Profesora de Psicología Social de la Universitat de Valencia



Lucía Llinares

Profesora de Psicología Social de la Universitat de Valencia



Rania Hakmi

Universitat de Valencia

Cuaderno de Trabajo 8/2022: La perspectiva del accionista en la empresa familiar: propuesta de buenas prácticas.

En julio, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) presentó el Cuaderno de Trabajo 8/2022 “La perspectiva del accionista en la empresa familiar: propuesta de buenas prácticas”, elaborado por Raúl Aznar (Aznar Patrimonio) y Alejandro Escribá (UV).

Este estudio tiene como objetivo “ofrecer pautas que sirvan para poner en valor la perspectiva del accionista, y establecer mecanismos de control efectivos en la empresa familiar sin menoscabar el trabajo de los gestores, e intensificando la comunicación entre la propiedad y la empresa familiar”.

En la empresa familiar resulta esencial diferenciar entre la gestión de la empresa familiar y su propiedad -sus accionistas-. Pues, se trata de dos conceptos distintos que no tienen las mismas implicaciones en la “vida” de la empresa. Esta relación empresa-familia presenta, como se afirma en el cuaderno, “una realidad bidireccional” que requiere de la atención de todos los partícipes en la empresa familiar, siendo imprescindible para su perdurabilidad que “la empresa y la familia estén alineadas en cuanto a sus objetivos e intereses”, incluyéndose en ellos los puramente económicos. Con todo, los autores consideran convenientes una serie de pautas y buenas prácticas para poner en valor la perspectiva del accionista.

En el cuaderno, como conclusión, los autores consideran, en primer lugar, que “la perspectiva accionista de la familia empresaria es un aspecto de gran relevancia que requiere una reflexión y el establecimiento de mecanismos de comunicación y control”; en segundo lugar, que “las buenas relaciones entre la familia y la empresa, así como la perdurabilidad de la empresa familiar, dependen de un correcto balance de las necesidades de uno y otro ámbito”; en tercer lugar, que “el control de gestión de la empresa familiar, ejercido de manera constructiva, provee de una herramienta muy valiosa de información y supone una correa de transmisión de las necesidades de la familia y la empresa”; en cuarto lugar, que la introducción de esta visión “propicia la profesionalización de los órganos de decisión de la empresa”; y, finalmente, que la educación es “clave para preservación de la empresa familiar de manera transgeneracional”.

Autores:



Alejandro Escribá

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



Raúl Aznar

CEO de Aznar Patrimonio

Cuaderno de Trabajo 9/2022: Gobernanza sostenible de la empresa familiar.

En diciembre, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) presentó el Cuaderno de Trabajo 8/2022 “La perspectiva del accionista en la empresa familiar: propuesta de buenas prácticas”, elaborado por Begoña Pastor Cerviño (Ángela Impact Economy).

Este estudio tiene por objetivo analizar “las principales claves de la gobernanza sostenible que permitirán a la empresa familiar navegar en su toma de decisiones, teniendo en cuenta las nuevas variables de sostenibilidad, sin perder competitividad, rentabilidad y fortaleciendo sus valores”, todo ello, además, teniendo en cuenta “el contexto económico y el protagonismo de la sostenibilidad en los próximos años, la vinculación entre la sostenibilidad y el legado de la empresa familiar, y cómo introducir la perspectiva sostenible en la estrategia y la toma de decisiones”.

La Unión Europea ha establecido una hoja de ruta de sostenibilidad que se concreta, respecto de las empresas, en general, y de las familiares, en particular, en una serie de retos que deben ser afrontados: del

conocimiento, del *management* o de gestión interna, de los datos y de la financiación.

La sostenibilidad ha de estar integrada en los procesos de toma de decisiones de una empresa familiar, lo que implica “que se ha de incorporar esta perspectiva en los órganos de gobierno corporativo y de gobierno de la relación familia-empresa”. Además, resulta esencial que la empresa familiar no solo no olvide sus valores, sino que debe utilizarlos para implementar la sostenibilidad.

Uno de los retos que debe afrontar la empresa familiar es comprender que la sostenibilidad es una ventaja competitiva, por lo que resulta esencial incorporarla como valor crucial a su estrategia. Por último, ante un aumento de la gestión de datos por parte de las empresas familiares, estas deben tener en cuenta “la utilización de estos datos para mejorar su toma de decisiones. El uso interno de los datos relevantes para la toma de decisiones es la base para un sistema de gobernanza eficiente y capaz de responder a los requerimientos externos”.

En el cuaderno, como conclusión, la autora considera, en primer lugar, que “la empresa familiar se enfrenta [...] a un cambio de modelo económico en el que la sostenibilidad influirá en los procesos, operaciones, la toma de decisiones y la demanda”. En segundo lugar, esto implica que “las empresas se enfrentan a un reto de adaptación importante”. En tercer lugar, que la gobernanza se erige en “uno de los principales instrumentos para la integración de la sostenibilidad en la empresa familiar, asegurando el mantenimiento de su competitividad”. Y, finalmente, que el objetivo de la gobernanza sostenible es “articular e impulsar el proceso de transformación empresarial en su adaptación a un nuevo mercado, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades”.

Autora:



Begoña Pastor Cerviño

Responsable de relaciones estratégicas y seguimiento regulatorio en Ángela Impact Economy

5.2.2. Notas de investigación

En octubre publicamos la Nota de Investigación titulada “**Tipologías de empresas familiares: implicaciones sobre su comportamiento estratégico**” elaborada por Tomás Guillén Cobre (IFEDES) y Alejandro Escribá Esteve (UV).

El estudio analiza los diferentes tipos de empresas familiares que hay, diferenciando entre empresas

concéntricas, estructuradas y evolucionadas. A su vez, compara los comportamientos estratégicos que llevan a cabo cada uno de estos tipos de empresas familiares, diferenciando sus actuaciones según se encuentren en un periodo de crisis económica o de expansión.

Además, destaca que las empresas evolucionadas “dinamizan el comportamiento estratégico y se vinculan a mejores resultados” en cualquiera de los periodos analizados.

Autores:



Alejandro Escribá

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



Tomás Guillén Corbe

Director General de IFEDES

5.2.3. Nuevas iniciativas: #CEFUVERS

En 2022, hemos comenzado a publicar breves vídeos de reconocidos profesionales relacionados con la Empresa Familiar, analizando y comentando aspectos de importancia respecto de estas empresas. Unas breves píldoras informativas de la mano de sus principales actores.

En el primero de ellos, Carmen Berbegal, de Actiu, y Paco Gavilán, de Nunsys, explicaron qué iniciativas llevan a cabo en sus empresas familiares para atraer talento y desarrollarlo profesionalmente.

En el segundo, Agnès Noguera, de Libertas 7, y Alfredo Quesada, de Pavasal, reflexionaron sobre el papel de los accionistas en la transmisión de los valores familiares y sobre las estructuras que ayudan a canalizar su relación con la gestión de la empresa.

En el tercero, Raúl Cortés, de AEROX, y Mercedes Iborra, de VisualNACert, comentaron cuáles son los aspectos más positivos de emprender con otros miembros de tu propia familia y qué puede hacerse para acentuar las influencias positivas de la aportación familiar y reducir las negativas.

6. DOCENCIA

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



César Pardo
Dirección General



Victoria Casañ
Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa

6.1. Docencia 2022

6.1.1. Curso de empleabilidad en la empresa familiar (3ª edición)

PROFESORADO

Profesores de la Universitat de Valencia:



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



Pilar González
Profesora de Psicología Social de la Universitat de València



Lucía Llinares
Profesora de Psicología Social de la Universitat de Valencia

Colaboradores-profesionales externos:



María Beltrán
BFamilyB



Tomás Guillén
CEO de grupo IFEDES

En abril de 2022 la Cátedra de Empresa Familiar junto con el servicio de UVEMPLEO iniciaron la cuarta edición del curso de Empleabilidad en la Empresa Familiar en formato on-line. Dicho curso fue impartido por profesores de la Universidad de Valencia y por colaboradores-profesionales externos, con el fin de mejorar la empleabilidad de los estudiantes en las Empresas Familiares.

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

Sesión 1. “La importancia de la Empresa Familiar en el empleo”. Prof. Alejandro Escribá (UV) y Pilar González (UV).

Alejandro Escribá abrió el curso de empleabilidad haciendo una pequeña introducción acerca de la historia de la Cátedra de Empresa Familiar y la importancia de la empresa familiar en España y la Comunidad Valenciana.

Alejandro cambió la percepción de los alumnos indicándoles que las empresas familiares suponen el 88,8% de las empresas (sociedades) en España, y un 91,1% en la Comunidad Valenciana, dando como ejemplo a Inditex o Grefusa.

A lo largo de la sesión, Alejandro mostró datos y gráficos comparativos acerca de las empresas familiares y no familiares tanto a nivel nacional como en

la Comunidad Valenciana. Entre estos datos Alejandro destacó: “El 57% del VAB (Valor añadido bruto) pertenece a las empresas familiares, y el 66% de empleo también”.

La profesora de psicología Pilar González abrió la sesión de mentoring “La empleabilidad como metacompetencia que crea valor en la empresa familiar”, tratando el aprendizaje de las empresas familiares y mostrando los objetivos que tienen las empresas familiares y las personas que desean trabajar en ellas, profundizando en los valores, actitudes y competencias útiles.

Sesión 2. “Entender la empresa y sus expectativas”. Prof. Victoria Casañ (Grefusa) y Pilar González (UV).

Victoria Casañ ofreció una sesión dinámica y participativa bajo el título “La perspectiva del empleador”.

“Es muy importante en una empresa familiar que este bien definida la línea entre trabajo y familia”

Victoria Casañ

Victoria se interesó por saber el conocimiento de que tenía los alumnos sobre Grefusa y la empresa familiar mostrando por su parte su experiencia personal al trabajar en una empresa familiar. La profesora recalcó que se genera un vínculo mayor por la forma en la que se comunica y trabaja en la empresa familiar.

Posteriormente, Victoria mencionó los 7 valores que disponen todos los trabajadores de Grefusa destacando la cercanía, el atrevimiento y la transmisión de valores.

Por otra parte, Pilar González realizó la segunda sesión de mentoring “Evaluación de la empleabilidad y propuesta de itinerarios personalizados” hablando sobre las fortalezas y debilidades de la empresa familiar dejándonos como conclusión final que

“Las personas son el elemento más importante dentro de una empresa familiar”

Pilar González

Sesión 3. “Entender la empresa y sus expectativas”. Prof. César Pardo (Logopost) y Pilar González (UV).

César nos brindó una sesión llena de momentos especiales y experiencias propias a lo largo de su

carrera profesional mantuvieron a los alumnos expectantes durante toda la sesión.

El Director General de Logopost enfatizó en el three circle model of the family business system, el cual trata sobre la ownership family and business remarcando sobre este aspecto que:

“La empresa familiar es una empresa de las personas”

César Pardo

Posteriormente habló sobre las aportaciones que hace una empresa familiar sobre un individuo externo, remarcando que las empresas familiares son más cercanas a las personas gracias a la transmisión de sus valores y su acogida como parte de ellas.

Para finalizar César menciona que las empresas familiares muestran una mayor agilidad tomando decisiones siendo la propiedad más accesible, así como también es fundamental separar los roles entre propiedad y gestión.

En cuanto a la sesión de mentoring contamos con un invitado especial, Christian Ferrer, responsable de recursos humanos de Capgemini.

Christian realizó junto a los alumnos del curso un curriculum vitae mostrándoles las pautas a seguir y dándoles recomendaciones sobre que busca un responsable de recursos humanos en un curriculum vitae. Posteriormente enseñó a los alumnos la importancia de redes como LinkedIn como medio de llegada a directivos y empresarios/as más fácilmente.

Sesión 4. “Contribuir a la continuidad y competitividad de las empresas familiares”. Prof. María Beltrán (BFamilyB) y Pilar González (UV)

La profesora María Beltrán con su simpatía y sus ganas de enseñar a los alumnos sus vivencias, experiencias y conocimientos mantuvo a todos los alumnos expectantes durante su sesión.

María a través de sus vivencias, transmitió a los alumnos errores típicos que ocurren en las empresas familiares que llevan a discusiones y enfados y maneras de evitar que pasen estas situaciones.

“Cuando se junta el dinero y el corazón es más difícil tomar decisiones”

María Beltrán

Para concluir con la sesión, María comentó la importancia de los valores en la empresa familiar y que deben de definirse desde un principio, ya que el negocio genera circunstancias, posiciones y expectativas

diferentes para cada miembro de la familia y es importante superar las adversidades juntos y que la familia se mantenga unida.

Respecto a la sesión de mentoring, la profesora Pilar González mostró su proyecto personal "EAS" e hizo rellenar una encuesta a los alumnos para que les mostrará sus aptitudes y de esta manera poder compararlo con diversas empresas y poder ver en cual encajarían más para trabajar. También se mostraron los diferentes pasos a seguir para diseñar un proyecto de carrera laboral.

Sesión 5. "Contribuir a la continuidad y competitividad de las empresas familiares." Prof. Tomás Guillén (Grupo IFEDES) y Pilar González (UV).

Tomás Guillén dio una charla a nuestros alumnos sobre los órganos de gobierno y dirección de la empresa familiar que difícilmente olvidarán.

En el comienzo de la sesión Tomás explicó las características a destacar de los órganos de gobierno y dirección de la empresa familiar. El profesor hizo hincapié en saber separar la empresa familiar en familia, negocio y propiedad, identificando siete roles diferentes dentro de la propia empresa.

En cuanto a la parte de la familia Tomás explicó los diferentes órganos con los que cuenta la empresa familiar: Asamblea familiar, consejo familiar y el menos conocido family office.

Tras ello, hablo sobre los órganos que pertenecen al negocio destacando el papel del director general en la empresa familiar.

Finalmente, el director general de IFEDES, habló sobre los órganos básicos de propiedad/sociedad: La junta general de accionistas y el consejo de administración.

La sesión final de mentoring fue abierta por los alumnos matriculados del curso exponiendo sus presentaciones power point hablando sobre sus fortalezas personales y aspectos positivos de ellos mismos. Pilar aclaró que debemos tener claros los objetivos personales y profesionales, destacando que dichos objetivos deben ser específicos, alcanzables y significativos.

Para finalizar la sesión y también el curso, Alejandro Escribá agradeció a todos los ponentes y asistentes su presencia en nuestro curso de empleabilidad.

"No se puede realizar un protocolo familiar con un ambiente tenso en la familia"

Tomás Guillén

6.1.2. Curso Empresa Familiar: Aspectos Clave para su competitividad y perdurabilidad (14ª edición)

Profesorado

Profesores de la Universitat de Valencia:



Alejandro Escribá

Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Valencia



Pilar González

Profesora de Psicología Social de la Universitat de València



Tomás González

Profesor de Organización de Empresas de la Universitat de València.



Pascual Fernández

Profesor de derecho en la Universitat de València

Colaboradores-profesionales externos:



María Beltrán

BFamilyB



Jeremy Palacio

Director General de Fermax Holding



Alejandro Ríos

Socio Director de Broseta Abogados



Arturo Caballer
Socio de Broseta Abogados



Enrique Beaus
Socio de Broseta Abogados



Raúl Aznar
Socio – Director de Aznar Patrimonio



JuanVi Tamarit
Director de Estrategia de Aldebarán Projects

El acto inaugural se celebró en junio y contó con **Jeremy Palacio**, director General de Fermax Holding, de **Alejandro Escribá**, director de la Cátedra y de los promotores y patrocinadores de la Cátedra.

El acto comenzó con la ponencia titulada “la perspectiva del CEO no familiar. Experiencias y aportación de valor”. **Jeremy Palacio** contó a los alumnos sobre su vida personal, laboral y cómo consiguió hacerse un hueco en FERMAX, recalcando que es una empresa presente en más de 75 países con más de 70 años en funcionamiento y una de las más grandes en su sector. FERMAX es una empresa familiar que ya se encuentra por la segunda generación y abriendo paso a la tercera, la cual cuenta con una estructura donde el *family office* está por encima de los demás departamentos ayudando así a la familia a tomar las decisiones, velar por la continuidad con el patrimonio de la empresa y se aísla del consejo de administración.

En FERMAX los miembros de la familia no pueden pertenecer a la dirección de la misma, se deben encargar de que su CEO sea una persona externa, de esta forma está escrito en su primer protocolo familiar (1972) donde su fundador consideró que si el CEO era





una persona externa a la familia su posible despido no desestructurará la empresa.

Palacio siguió explicando los objetivos que se cumplen en los órganos de gobernanza de la empresa, en la junta de accionistas, donde se trata la gestión social, las cuentas anuales y el capital social; y en el consejo de administración se trata las inversiones, el legado, debate de familia y los dividendos. Como reflexión final, explicó la importancia de la transparencia dentro de una Empresa Familiar y cuáles eran los mitos que existían sobre esta acerca de que los propietarios no delegan, que son más tradicionales, que son menos profesionales,

etc. Todos estos mitos fueron uno de los motivos por los que Jeremy quiso participar en el curso, como él explicó, para dar visibilidad a que todos ellos no son ciertos y que el CEO puede ser externo perfectamente y conservar los valores y el legado de la familiar siempre primando la meritocracia dentro de la Empresa Familiar.

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.

2ª 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.

“En una empresa familiar se debería hablar de transmisión, el qué y a quién, más de que de sucesión”

Tomás González

3ª 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.

“Una Empresa Familiar está más dispuesta a mirar a largo plazo sobre los derechos para asegurar la herencia hacia sus hijos”

Alejandro Ríos



4ª 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.

“El conflicto es inevitable y tiene aspectos negativos, pero también positivos la clave es saber gestionarlos”

Pilar González

5ª sesión. Aspectos laborales de la Empresa Familiar

Arturo Caballer 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).

6ª sesión. Emociones y cultura compartida

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

“En las Empresas Familiares los conflictos vienen por: el poder, dinero y trabajo. Todo esto afecta a la familia y se debe contrarrestar con los valores comunes”

María Beltrán

7ª 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.

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.

“En las empresas familiares profesionalizar no significa buscar gente de fuera, si no que la toma de decisiones se realice desde una perspectiva racional”

Alejandro Escribá

9ª 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.



“Cuando la empresa crece y pasa a la etapa de madurez, la empresa familiar pasa a ser familia empresaria”

Raúl Aznar



10ª 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.

“Las empresas familiares son una gran oportunidad de empleo donde el clima es cercano, y a día de hoy son la base de la economía”

Juanvi Tamarit



11ª sesión. Aspectos civiles de la Empresa Familiar

Pascual Fernández 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.

Durante la sesión se trataron los temas sobre la transmisión de los valores, los problemas asociados, el liderazgo, las luchas sobre poder y, la eficiencia de los pactos. En este último aspecto se dan tres tipos de soluciones diferentes: solución civil, solución mercantil y solución familiar.

“Con todos los instrumentos podemos evitar que la empresa se disuelva”

Pascual Fernández



Clausura de la 14ª edición

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

La clausura tuvo lugar en la Facultat de Economia, 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, compromiso y generosidad de los promotores y





patrocinadores. Luego, destacó el éxito continuado de este curso, que la Cátedra de Empresa Familiar ofrece desde hace 14 años.

Esta XIV edición ha contado con un grupo excepcional de asistentes y profesores. Casi 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. El curso ha contado con estudiantes de muy diversa naturaleza, desde programas de doctorado (**Doctorado** en dirección de Empresas; Educación; Química) y de máster (**Máster** en abogacía; estrategia de empresa; marketing y dirección comercial; MBA Executive) hasta estudiantes de grado (**Grado** en ADE, turismo, BIA, administración de sistemas, derecho, estudios ingleses, gestión y administración pública, ingeniería, relaciones laborales y recursos humanos; y Doble grado ADE + Derecho).

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 93% 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 de docencia realizados. **Los alumnos valoraron positivamente a todos los profesores, con un porcentaje de valoración positiva de, al menos, un 93% 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 **9.5 sobre 10**.
- **Juan Vicente Tamarit**, impartió la sesión de “Desarrollo de la carrera profesional en las EF” y su participación fue valorada con un **9.8 sobre 10**.

Profesores:

- **Alejandro Escribá**, impartió la sesión de “Gobierno y estrategia en la EF” y su participación fue valorada con un **9.13 sobre 10**.

- **Pilar González**, impartió la sesión de “Gestión de conflictos en la EF” y su participación fue valorada con un **9.55 sobre 10**.

Posteriormente, dos de los alumnos del curso hicieron una valoración del curso en representación del resto de asistentes:

Isabel Navarrete (Dirección en RNSinox | Ramón Navarrete Soria S.A.) comentó que para ella el curso había sido inolvidable, diciendo que le encantaría poder comenzar otra vez el curso de nuevo. Nuestra alumna ha destacado que el curso además de enseñarle muchas lecciones sobre la Empresa Familiar, le ha planteado muchos más desafíos y le ha hecho darse cuenta de que el camino del aprendizaje es infinito, y que siempre se puede aprender aún más.

Julio Espluges (Máster en Derecho, Empresa y Justicia. Anteriormente, ADE-Derecho) comentó que el curso resultó muy agradable para él, agradeciendo a los compañeros y ponentes los momentos vividos durante esta experiencia. Además, quiso destacar la importancia de la Empresa Familiar y el aprendizaje que este curso le ha aportado en todos los aspectos sobre ella.

Por su parte, nuestros **promotores y patrocinadores** dedicaron unas palabras a los asistentes destacando importancia de seguir trabajando y apoyando a la Cátedra en todas sus actividades, ya que de este curso se llevan herramientas de gestión de la propiedad, familia y empresa. Además de entender y poner en valor la labor de las Empresas Familiares en la sociedad.

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. El proyecto de la cátedra pretende avanzar en esta misión a través de la docencia, y también a través de la creación de conocimiento sobre la gestión de la empresa familiar, y la transferencia de conocimiento hacia el mundo profesional. 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.

6.1.3. Curso de empleabilidad en la empresa familiar (4ª edición)

Profesorado

Profesores de la Universitat de Valencia:



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



Pilar González
Profesora de Psicología Social de la Universitat de València



Lucia Llinares
Profesora de Psicología Social de la Universitat de Valencia

Colaboradores-profesionales externos:



María Beltrán
BFamilyB



Tomás Guillén
CEO de grupo IFEDES



César Pardo
Dirección General Logopost



Victoria Casañ
Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa

En noviembre de 2022 la Cátedra de Empresa Familiar junto con el servicio de UVEMPLEO iniciaron la cuarta edición del curso de Empleabilidad en la Empresa Familiar en formato on-line. Dicho curso fue impartido por profesores de la Universidad de Valencia y por colaboradores-profesionales externos, con el fin de mejorar la empleabilidad de los estudiantes en las Empresas Familiares.

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

Sesión 1. “La importancia de la Empresa Familiar en el empleo”. Prof. Alejandro Escribá (UV), Pilar González (UV) y Lucía Llinares (UV).

Alejandro Escribá abrió el curso de empleabilidad haciendo una pequeña introducción acerca de la historia de la Cátedra de Empresa Familiar y la importancia de la empresa familiar en España y la Comunidad Valenciana.

Alejandro cambió la percepción de los alumnos indicándoles que las empresas familiares suponen el 88,8% de las empresas (sociedades) en España, y un 91,1% en la Comunidad Valenciana, dando como ejemplo a Inditex o Grefusa.

“Las grandes y medianas Empresas Familiares de la Comunidad Valenciana generan mayor valor añadido y empleos que las no familiares”

Alejandro Escribá

Las profesoras de psicología Pilar González y Lucía Llinares abrieron la sesión de mentoring “La empleabilidad como metacompetencia que crea valor en la empresa familiar”, tratando el aprendizaje de las empresas familiares y mostrando los objetivos que tienen las empresas familiares y las personas que desean trabajar en ellas, profundizando en los valores, actitudes y competencias útiles.

“La empresa familiar es la organización empresarial más antigua”

Pilar González

“Los valores son los responsables de las normas y estrategias de actuación en la Empresa Familiar”

Lucía Llinares

Sesión 2. “Entender la empresa y sus expectativas”. Prof. Tomás Guillén (Ifedes), Pilar González (UV) y Lucía Llinares (UV).

Tomás Guillén dio una charla a nuestros alumnos sobre los órganos de gobierno y dirección de la empresa familiar que difícilmente olvidarán, descubriendo los 7 roles que se pueden asumir en la Empresa Familiar. El profesor hizo hincapié en saber separar la empresa familiar en familia, negocio y propiedad, identificando siete roles diferentes dentro de la propia empresa. En cuanto a la parte de la familia Tomás explicó los diferentes órganos con los que cuenta la empresa familiar: Asamblea familiar, consejo familiar y el menos conocido family office.

“Es importante el equilibrio entre el Consejo de Administración, el Equipo Directivo y la Familia”

Tomás Guillén

Por otra parte, Pilar González y Lucía Llinares realizaron la segunda sesión de mentoring “Evaluación de la empleabilidad y propuesta de itinerarios personalizados” hablando sobre las fortalezas y debilidades de la empresa familiar y, de manera personalizada, sobre las competencias profesionales que hemos de mejorar.

Sesión 3. “Entender la empresa y sus expectativas”. Prof. Victoria Casañ (Grefusa), Lucía Llinares (UV) y Cristian Ferrer (Capgemini).

Victoria Casañ ofreció una sesión dinámica y participativa bajo el título “La perspectiva del empleador”. Nos señaló qué capacidades y competencias se valoran en los procedimientos de selección y, en particular, los que suelen valorar las Empresas Familiares.

“Aprender a descubrir nuevas oportunidades”

Victoria Casañ

Victoria se interesó por saber el conocimiento que tenían los alumnos sobre Grefusa y la empresa familiar

mostrando por su parte su experiencia personal al trabajar en una empresa familiar. La profesora recalcó que se genera un vínculo mayor por la forma en la que se comunica y trabaja en la empresa familiar.

En cuanto a la sesión de mentoring contamos con un invitado especial, Cristian Ferrer, responsable de recursos humanos de Capgemini.

Cristian nos descubrió cómo hacer el currículum perfecto: aquel que se adapta a la posición vacante, a la empresa para la que te postulas. Nos dio claves para desarrollar un CV competitivo, para enfrentarse a una entrevista en un proceso de selección y para potenciar nuestro perfil en las redes sociales.

Sesión 4. “Contribuir a la continuidad y competitividad de las empresas familiares”. Prof. César Pardo (Logopost), Pilar González (UV) y Lucía Llinares (UV)

César nos brindó una sesión llena de momentos especiales y experiencias personales. Compartió con nosotros cuál ha sido su experiencia como directivo en una Empresa Familiar, sin ser miembro de la familia, así como qué puede aportar la profesionalización a una Empresa Familiar, es decir, qué aspectos positivos aporta la profesionalización de una Empresa Familiar a través de la contratación de personas externas a la familia. Una sesión excepcional para los alumnos.

Respecto a la sesión de mentoring, Pilar y Lucía nos enseñaron cómo valorar las posiciones vacantes en una Empresa Familiar y cómo adaptar nuestro perfil a cada posición concreta.

Sesión 5. “Contribuir a la continuidad y competitividad de las empresas familiares.” Prof. María Beltrán (BFamilyB), Pilar González (UV) y Lucía Llinares (UV).

María Beltrán nos mostró cómo gestionar los sentimientos en la Empresa Familiar y cómo transmitir los valores de una Empresa Familiar. Los alumnos nos transmitieron que fue un auténtico lujo contar con ella en el curso para conocer aspectos tan importantes a través de su experiencia profesional y, sobre todo, personal.

La sesión final de mentoring comenzó con las presentaciones individuales de cada uno de los estudiantes. Lucía y Pilar ayudaron a los estudiantes de manera personalizada a preparar sus candidaturas para las diferentes Empresas Familiares, destacando qué debemos valorar de nuestros perfiles y qué debemos mejorar de ellos para mejorar nuestra empleabilidad.

¿Con qué palabras resumen nuestros alumnos el curso? Experiencias, interés, realidad empresarial, profesionalidad, información de calidad....

6.1.4. Ofertas de prácticas para el 2022

La Cátedra ha lanzado una oferta de prácticas curriculares para el año 2022 abierta para las titulaciones de ADE, ADE + Turismo y Economía. Como

resultado, cinco estudiantes tuvieron la oportunidad de colaborar con la Cátedra en las actividades realizadas por la misma, contribuir al desarrollo de la capacidad de generación y difusión del conocimiento.

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

- **Vicent Medina.** Estudiante del Grado de ADE
- **Álvaro Prosper.** Estudiante del Grado de ADE
- **Sara Navarro.** Estudiante del Grado en Business Intelligence & Analytics
- **Raúl Cruz.** Estudiante del Grado ADE y Derecho
- **Pablo Muruaga.** Estudiante del Master de Abogacía en la UNED

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

- Trabajo de Fin de Master, titulado **“El desplome de la construcción. ¿Y ahora qué?”** Realizado por **Emilio Bayarri** (master en Estrategia de Empresa).
- El objetivo de este trabajo es analizar la empresa Construcciones Antonio González SL así como el futuro que les espera a las empresas y PYMES del sector de la construcción
- Trabajo de Fin de Grado, titulado **“El deporte y la actividad física en la empresa: El caso de las empresas familiares.”** Realizado por Luis Borja (Grado en ciencias de la Actividad Física y Deporte). El objetivo de este trabajo es estudiar la relación entre actividad física y deporte y las empresas, concretamente las empresas familiares. El comportamiento de estas últimas se explica mediante la teoría del Socio-Emotional Wealth, según la cual los motivos que mueven estas compañías van más allá de los beneficios económicos.
- Trabajo Fin de Grado, titulado **“El impuesto de patrimonio y el impuesto de sucesiones y donaciones en la empresa familiar: Consecuencias fiscales en España”** realizado por **María Alabau.** (Doble Grado de ADE y Derecho). El objetivo de este trabajo es realizar un análisis e incidir en los efectos tan potentes que el panorama discal actual puede tener en la economía de un país.
- Trabajo Fin de Grado, titulado **“La captación del talento en Empresas Familiares”** realizado por **Sara Cardona** (Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). El objetivo de este trabajo ha sido identificar y conocer las percepciones que tienen los estudiantes sobre la empresa familiar.
- Trabajo Fin de Grado, titulado **“la empresa familiar: Contexto y proceso de internacionalización”** realizado por **Sandra Santolaria.** (Grado en International Business). El objetivo principal de este trabajo es ver el proceso de internacionalización de las empresas familiares ya que tienes algunas diferencias con las empresas no familiares.





Investigación 2022

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

7.1. 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**

7.2. 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.

7.3. Participación en el proyecto internacional STEP Project Global

- INFORME EMPRESA FAMILIAR 2022. El poder regenerador de la Empresa Familiar. La transmisión de los valores de la empresa a las nuevas generaciones

7.4. Colaboración con el Observatorio GECE

1. Análisis 01/2022: "Motores de la recuperación: Caracterización y rasgos de las empresas valencianas de alta competitividad y crecimiento"

El pasado 1 de marzo, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) ha participado en el primer informe de 2022 del Observatorio GECE: Motores de la recuperación: caracterización y rasgos de las empresas valencianas de alta competitividad y crecimiento, con la presencia de IVIE y CaixaBank.

El informe identifica a un grupo de empresas, caracterizadas por crecer a un nivel superior a la media, que pueden actuar de motor para favorecer la recuperación económica.

El acto de presentación ha contado con la participación de Xicu Costa, director territorial de CaixaBank en la Comunitat Valenciana y Joaquín Maudos, director adjunto del Ivie. En dicha presentación el Director Territorial de CaixaBank ha querido remarcar que el compromiso de su entidad en este proyecto es decidido otorgándole una gran importancia al análisis de la realidad empresarial. Por su parte, Joaquín ha destacado que "es fundamental que nos preguntemos qué factores explican la baja productividad para poder corregirlos."

“Es imprescindible conocer la perspectiva longitudinal para saber cómo evolucionan las empresas, y al mismo tiempo poder localizar un patrón en el sector”

Alejandro Escriba

Posteriormente, Alejandro Escribá, investigador del Ivie y coordinador del Observatorio GECE, ha sido el encargado de presentar las principales conclusiones del último informe elaborado por el Observatorio GECE. En su intervención ha destacado que las empresas ‘motor’ tienen un tamaño superior al promedio de sus sectores y un volumen de ventas también mayor.

Escribá también ha explicado que en el documento del Observatorio GECE también se analizan las características del gobierno corporativo de las empresas más competitivas y capaces de crecer; siendo mayor la presencia de un consejo de administración en las empresas motor en sectores intensivos en tecnología y conocimiento que en sectores menos intensivos.

“Los elementos diferenciadores que nos han permitido crecer como compañía han sido el talento interno y la apuesta por el conocimiento especializado, la focalización en la calidad y la innovación”

Toño Pons

Tras la presentación del Observatorio y los principales resultados del primer análisis de 2022, ha tenido lugar una mesa redonda moderada por Felipe Pulido, director Comercial de Empresas de CaixaBank en la Comunitat Valenciana. En ella han participado representantes de dos empresas que GECE ha clasificado como más intensas dentro de su sector, por un lado ha intervenido Javier Mira, CEO y presidente de FacePhi asegurando que en su empresa siguen apostando por el desarrollo de su tecnología, que califican como una de las más seguras y completas del mundo; por otro lado ha intervenido Toño Pons, presidente y consejero delegado del Grupo Importaco, destacando sobre su empresa que “los elementos diferenciadores que nos han permitido crecer como compañía han sido el talento interno y la apuesta por el conocimiento especializado, la focalización en la calidad y la innovación”.

“Es fundamental que nos preguntemos qué factores explican la baja productividad para poder corregirlos.”

Joaquín Maudos

Finalmente, el encargado de concluir el evento ha sido Alejandro Escribá, donde ha reafirmado que el informe asegura que las empresas, denominadas motor, son un buen referente para afrontar los desafíos de la digitalización y la sostenibilidad y las oportunidades que estas ofrecen.

Principales Conclusiones

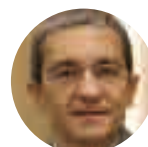
- El análisis de la realidad empresarial es fundamental para poder conocer las debilidades y errores de las empresas y poder corregirlos.
- Las empresas que cuentan con unas mejores características en cuanto al gobierno corporativo son más competitivas y tienen una mayor capacidad de crecimiento.
- La Comunitat Valenciana todavía cuenta con una realidad empresarial alejada de estos perfiles. Por lo tanto, la recuperación post-COVID exige un cambio de perspectiva en los actores económicos, especialmente, en el ámbito del accionariado de las empresas y los sistemas de gobierno, para que no resulten limitadores.

Ponentes:



Xicu Costa

Director territorial de CaixaBank en la Comunitat Valenciana



Joaquín Maudos

Director adjunto del Ivie



Javier Mira

Ceo y presidente de FacePhi

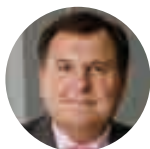


Toño Pons

Presidente consejero delegado del Grupo Importaco

Modera:**Alejandro Escribá**

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

**Felipe Pulido**

Director Comercial de Empresas de CaixaBank en la Comunitat Valenciana

“FacePhi sigue apostando por el desarrollo de nuestra tecnología, la cual calificamos como la más segura y completa del mundo.”

Javier Mira

2. Análisis 02/2022: “Competitividad y resiliencia empresarial: relación con las estructuras de propiedad y gobierno en las empresas valencianas”

El informe GECE 02/2022 analiza la competitividad y resiliencia empresarial en las empresas valencianas en un contexto de alta incertidumbre, marcado por la crisis global, la pandemia, restricciones, cambios en el comportamiento de compra y un entorno normativo exigente. Se destaca la importancia de las estructuras de propiedad y gobierno en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de situaciones complejas y la diversidad de perspectivas para afrontar desafíos.

El análisis se centra en los sectores industriales y de servicios más relevantes en la Comunitat Valenciana, que representan el 85% de la renta y empleo privados. Se identifican sectores clave como la industria alimentaria, cerámica, fabricación de vehículos, industria química, cuero y calzado, así como servicios relacionados con el comercio, actividades profesionales, financieras, transporte y hostelería.

Se observa que las empresas con consejos de administración tienden a ser más exportadoras y a tener una mayor presencia internacional, lo que puede contribuir a su resiliencia en entornos volátiles. Se resalta la importancia de adaptarse a los cambios del entorno económico y social, así como de aprovechar los planes de apoyo europeos para la recuperación económica y la transformación digital y sostenible.

En un contexto de incertidumbre económica y tensiones inflacionistas, se enfatiza la necesidad

de que las empresas valencianas fortalezcan sus estructuras de gobierno corporativo y propiedad para afrontar los desafíos actuales y futuros. Se plantea la adopción de decisiones estratégicas sólidas y la diversificación de perspectivas como elementos clave para mejorar la competitividad y resiliencia empresarial en la Comunitat Valenciana.

3. Análisis 03/2022: “La reacción estratégica ante entornos hostiles: el perfil de las empresas ágiles y altamente competitivas”

El informe GECE 03/2022 analiza la reacción estratégica de las empresas ante entornos hostiles, centrándose en el perfil de las empresas ágiles y altamente competitivas que lograron destacar en situaciones adversas como la provocada por el COVID-19. Estas empresas ágiles se caracterizan por su capacidad para reaccionar con agilidad ante situaciones complejas, detectar oportunidades y lograr mejoras en sus ventas incluso en contextos hostiles.

En el análisis se identifican dos grupos de empresas: las ágiles, que destacan por su capacidad de adaptación y reacción rápida, y las empresas que combinan agilidad con altos niveles de competitividad. Estas últimas constituyen un grupo de gran interés como referencia para otras empresas en términos de estrategia empresarial.

Se observa que las empresas ágiles tienden a ser ligeramente más pequeñas que la media del sector en los sectores menos afectados por la pandemia. Por otro lado, las empresas que combinan agilidad con competitividad tienen una dimensión algo mayor a la media sectorial. Además, se destaca que las empresas ágiles en sectores muy perjudicados tienen una productividad que supera en 5,000 euros por empleado el promedio del sector.

El informe también analiza los sectores más y menos afectados por la pandemia, mostrando cómo las empresas ágiles lograron incrementar sus ventas en el año 2020 por encima del promedio de su sector, incluso en sectores con fuerte contracción de la facturación debido a la pandemia. Se resalta la importancia de la capacidad de detección y aprovechamiento rápido de oportunidades de crecimiento en contextos adversos para el éxito de las empresas ágiles.

En resumen, el informe GECE 03/2022 proporciona una visión detallada del perfil y las características de las empresas ágiles y altamente competitivas que lograron sobresalir en situaciones adversas, ofreciendo insights valiosos para otras empresas que buscan mejorar su estrategia empresarial y adaptarse a entornos hostiles.

4. Análisis 04/2022: Análisis de la posición de las mujeres en la propiedad y en el gobierno de las empresas valencianas

En el análisis de la posición de las mujeres en la propiedad y gobierno de las empresas valencianas se aborda la presencia femenina en el accionariado, destacando que solo el 20,6% de los accionistas son mujeres, cifra ligeramente inferior al promedio nacional del 22,6%. Se resalta que la participación promedio de las accionistas mujeres en el capital es del 36,6%, menor que la de los accionistas hombres que alcanza el 48,2%. Además, se señala que las mujeres tienen una presencia aún más reducida como accionistas dominantes, siendo solo el 17,3% en empresas valencianas y el 17,8% a nivel nacional.

El estudio resalta la importancia de analizar la situación de las mujeres en las empresas valencianas en su totalidad, no solo en las grandes empresas cotizadas, ya que la mayoría de la riqueza y empleo se genera en empresas no cotizadas. Se destaca la necesidad de profundizar en la participación de las mujeres en la propiedad y gobierno corporativo, considerando diferentes tipos de sistemas de gobierno como consejos de administración, administrador único, entre otros.

Se menciona que la presencia femenina en los órganos de gobierno se sitúa en el 23,6%, mostrando avances lentos en las últimas décadas. Se resalta que las empresas con influencia femenina tienden a optar por sistemas de gobierno basados en consejos de administración. Se enfatiza la importancia de seguir avanzando hacia una mayor igualdad de género en el ámbito empresarial, tanto en la propiedad como en los órganos de decisión, para promover la equidad y el empoderamiento femenino en el mundo de los negocios.

7.5. 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.

7.6. Artículos de Investigación y Participación en Congresos

7.6.1. Publicaciones Científicas en 2022

- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. 2022. The Role of Family Ownership in Survival and Bouncing Back: Good and Bad News? Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms. Capítulo de libro. DOI: 10.4018/978-1-6684-3550-2.ch006. IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/288256>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. 2022. Does ambidexterity consistency benefit small and medium-sized enterprises' resilience? Journal of Small Business Management, 60(5): 1122–1165. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00472778.2021.2014508>.
- López Muñoz, J.F. & Escribá-Esteve, A. 2022. Executives' role in digital transformation, International Journal of Information Systems and Project Management, 10 (3): 84-103 <https://roderic.uv.es/handle/10550/84133>
- 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.

7.6.2. Ponencias en Congresos Científicos en 2022

- Dolz, C; Iborra, M & Linares, E. 2022. Exploring the black box of M&A withdrawn: building resilience after being abandoned, First annual conference of European M&A Institute: Sustainability, digitalisation, innovation. Linking scholars and practitioners, Toulouse, Francia
- Iborra, M.; López-Muñoz, J. F.; Safón, V. 2022. Lack of Resilience After Covid-19: The Role of Family Business Characteristics and Behaviors. FsQCA versus Regression. XXXVI AEDEM annual meeting. TRABAJO PREMIADO CON EL PRIMER PREMIO EN LA SECCIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.

- Jordá, R., Escribá-Esteve, A., Safón, V. 2022. Retrenchment and performance: the moderating role of family involvement. Presentado en:
 - European Academy of Management (EURAM). 15-17 June.
 - 11TH EIASM workshop on top management teams and business strategy research. March 31–April 1, 2022.
 - XXXI ACEDE 19 al 21 de junio de 2022.
 - International Family Enterprise Research Academy Conference (IFERA).
- Sánchez-Peinado, E.; Escribá-Esteve, A. 2022. The influence of national culture on family firm socially oriented responses to COVID-19. III Seminario AINVEF 2022, Almería. 14-15 noviembre.
- Wienbreyer, M; Iborra, M. & Spiecker-Lampe, C. 2022. Does Religion Matter on Financial Decisions? The Case of SMEs Capital Structure. Presentado en:

- 82nd Annual Meeting of the Academy of Management (AoM), Seattle, EEUU. Academy of Management Proceedings 2022 (1), 13467
- XXXI ACEDE 19 al 21 de junio de 2022

7.7. Proyecto de Investigación

- PROYECTO AICO/2021/309 Resiliencia de las PYMEs: El papel de los equipos directivos, el gobierno corporativo y la propiedad en la creación de capacidades dinámicas. IP: Vicente Safón Cano y María Iborra Juan.
- PROYECTO STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM – The regenerative power of family business.

7.8. Tesis Doctorales

- “La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado”. Tesis de José Fernando Barahona Vinasco. Universitat de València (2022). Dirigida por Consuelo Dolz Dolz

JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT
2022, VOL. 60, NO. 5, 1122–1165
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2014508>



Does ambidexterity consistency benefit small and medium-sized enterprises' resilience?

María Iborra ^a, Vicente Safón ^{a,b}, and Consuelo Dolz ^a

^aDepartment of Management, University of Valencia, Valencia, Spain; ^bIvie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), Valencia, Spain

ABSTRACT

This article examines the relationship between strategic consistency in ambidexterity and the resilience outcomes of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) after stressful and disruptive events. The underlying approaches taken by the majority of previous studies have focused on the role of strategic consistency as an advantage or disadvantage for firms when it comes to achieving resilience. We propose a model that contributes to the strategic management literature by considering that the relationship between strategic consistency and performance is not a straightforward one. Several constraints play a decisive role in how ambidexterity consistency affects SMEs' resilience when these organizations, which may have different internal weaknesses, face extreme external events. Through a sample of 2,766 firms, we provide evidence of an inverted U-shape relationship between ambidexterity consistency and SME resilience outcomes under a context of scarce slack resources as the last global financial crisis.

KEYWORDS

Ambidexterity consistency; resilience; SMEs; slack resources

Introduction

In the first two decades of this century, managers and researchers have focused on the outcomes of organizational resilience, i.e., firms' capacity to survive and recover after unexpected and distressful situations such as the last global financial crisis (GFC) or the worldwide crisis triggered by the COVID-19 pandemic.¹ These types of events can undermine the stability and security of any organization, but even more so in the case of SMEs (Annarelli & Nonino, 2016).

Researchers argue that resilience outcomes after a crisis may be influenced by the organization's attributes and behavior before and during the crisis (Conz & Magnani, 2020; Hillmann, 2020; Hillmann & Guenther, 2020). With respect to firms' characteristics, organizational ambidexterity, i.e.,

CONTACT María Iborra miborra@uv.es Facultat d'Economia, University of Valencia, Avda Tarongers S/n, Valencia 46022, Spain

¹See, Conz and Magnani (2020), Duchek (2020), Hillmann (2020), Hillmann and Guenther (2020), Linnenluecke (2017), and Williams et al. (2017) for recent reviews.

© 2022 International Council for Small Business



International Journal of
Information Systems and Project Management

ISSN (print):2182-7796, ISSN (online):2182-7788, ISSN (cd-rom):2182-780X

Available online at ijispm.science.sphere.org

Executives' role in digital transformation

José Fernando López-Muñoz
ESIC Business & Marketing School
Avda. Blasco Ibáñez 55, Valencia 46021
Spain
jfernando.lopez@esic.edu

Alejandro Escribá-Esteve
University of Valencia & Ivie
Avda. Tarongers, s/n., Valencia 46022
Spain
alejandro.escriba@uv.es

Abstract:

This conceptual paper revisits and updates the concept of top management support (TMS), which has been the long-established rationale for explaining the role of top managers in digitalization activities. In our view, the concept of TMS is grounded in technological determinism, accounts for attitudinal and behavioral aspects that appear to be little more than exhortation and accepts the occasional responsibility of top managers in technology management. We consider both the crucial role that top managers may play in the digitalization process and the fact that digital technologies have become pervasive in today's organizations. Then, we develop a model by which top managers and digital technologies are cooperatively involved for digitalization. For that, we have looked through the theoretical lens of imbrication and attention perspectives to reconstruct the role of top managers in the digital transformation process. In our view, each imbrication layer can be viewed as a process where top managers form beliefs to act on digital opportunities for strategic action. Specifically, our model provides insights into how executives' characteristics and social processes impact the likelihood of forming either beliefs about radical or incremental opportunities requiring strategic action. Additionally, we offer several hypotheses that enrich our knowledge of the relationship between top managers and the digitalization process.

Keywords:

top management support; digitalization; imbrication; affordances; attention; digital transformation.

DOI: 10.12821/ijispm100304

Manuscript received: 11 January 2022

Manuscript accepted: 25 June 2022

Copyright © 2022, IJISPM. General permission to republish in print or electronic forms, but not for profit, all or part of this material is granted, provided that the International Journal of Information Systems and Project Management (IJISPM) copyright notice is given and that reference made to the publication, to its date of issue, and to the fact that reprinting privileges were granted by permission of IJISPM.



Regular Paper

Ambidexterity in micro and small firms: Can competitive intelligence compensate for size constraints?

Business Research Quarterly

1–17

© The Author(s) 2021

Article reuse guidelines:

sagepub.com/journals-permissions

DOI: 10.1177/23409444211054861

journals.sagepub.com/home/brq



Montserrat Boronat-Navarro¹, Alejandro Escribá-Esteve² ,
and Jesús Navarro-Campos³

Abstract

Ambidexterity has been linked to firm structures that are typical of organizations with a larger size. However, further research is needed to analyze whether the effect of firm size on ambidexterity is contingent on other aspects. We argue that micro and small firms that have developed some competitive intelligence routines (CIRs) may foster ambidextrous behavior and compensate for the limitations arising from a smaller size and lack of resources. We test our proposal on a sample of 200 firms in the furniture sector. Our results show that CIRs compensate for size constraints in that size is no longer a relevant variable to increase ambidextrous behavior in firms that achieve higher levels in these routines. Our results provide new and important insights into how ambidexterity may be fostered in small firms that lack resource slack or the ability to use separate units to develop knowledge exploration and exploitation activities.

JEL CLASSIFICATION: M10, M21, O3

Keywords

Competitive intelligence, ambidexterity, organizational size, mature industries

Introduction

Organizational ambidexterity allows firms to integrate and mobilize different and often contradictory internal structures, activities, or processes (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 1337). Specifically, organizational ambidexterity is defined as the simultaneous achievement of the exploration and exploitation of knowledge (Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006; Menguc & Auh, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). Exploration involves experimentation, variation, new knowledge, risk-taking, and searching for new opportunities, whereas exploitation is linked with the refinement, efficiency, and improvement of existing competencies (March, 1991). Both are essential to a firm's competitive advantage because exploitation ensures a firm's current viability and exploration ensures future success (Levinthal & March, 1993). Therefore, ambidexterity is a fundamental concept for short- and long-term firm performance (O'Reilly & Tushman, 2013), leading firms to obtain high rates of success (Birkinshaw & Gupta, 2013; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Nevertheless, the complexity of achieving and managing ambidexterity is a challenge for firms, especially for established micro and small firms operating in mature and stagnated industries, which have more restrictions on resources than their larger counterparts. Understanding the challenges for micro and small firms is especially relevant because these types of organizations represent the great majority of companies in most national economies. For example, 99.2% of companies in Spain had less than 50 employees in 2020, and 95.4% were micro firms (Instituto Nacional de Estadística -Spanish Statistical Institute, 2021).

Firms' ability to develop ambidextrous behavior has been connected to firms' characteristics that require a

¹University Jaume I, Castello de la Plana, Spain

²University of Valencia and Ivié, Valencia, Spain

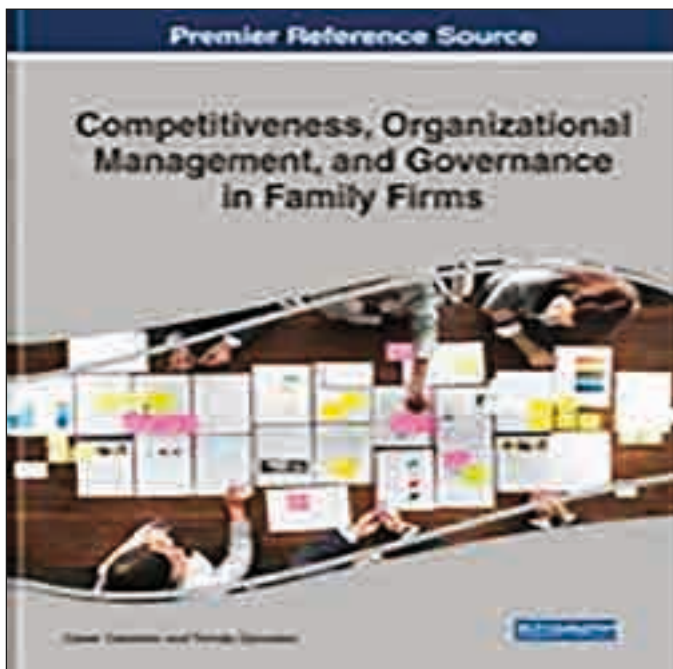
³INNSAI, Valencia, Spain

Corresponding author:

Alejandro Escribá-Esteve, University of Valencia and Ivié, Facultad de Economía, Av. de los Naranjos, s/n, E46022, Valencia, Spain.
Email: alejandro.escriba@uv.es



Creative Commons Non Commercial CC BY-NC: This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits non-commercial use, reproduction and distribution of the work without further permission provided the original work is attributed as specified on the SAGE and Open Access page (<https://uk.sagepub.com/aboutus/openaccess.htm>).



Lack of resilience after Covid-19: the role of family business characteristics and behaviors: FuzzyQCA versus regression

Wanyu Xiong ¹, José Fernando Luján-Luque ², Vicente Salas ³

⁽¹⁾ Universidad de Valencia

⁽²⁾ Eric Bleumer Consulting System

Localización: *Leasing and business technology for a sustainable economic recovery*, XXXVI Congreso Anual RESEM '1 al 5 de junio de 2022, Ponte de Marcent, Web sit: <https://www.resem.es/>, por Abel Morales ¹, Susana Fernández López ², 2022. ISBN 9788473462164, pp. 48, idioma: inglés

[Ver campo de interés](#)

Resumen:

The aim of this work is to explain the lack of resilience of family-owned firms. In order to explain a resilience outcome, the lack of recovery, but amidst the role of family-owned firms' behaviors and attributes during COVID-19 crisis. Our research proposes argue for a relationship of exploitative and adaptive behaviors and levels of heterogeneity on the lack of recovery. Through a sample of 842 European family-owned firms, the regression analysis support the role played by exploitation and adaptation behavior and family business family involvement in management, family generation, size and age on the likelihood of unsuccessful, as complemented and mirrored the view of these results through Fuzzy and Qualitative Comparative Analysis. The ordinal regression approach per se cannot offer an overall explanation of the relationship between not recovery and its misperceived determinants because it fails to account for the complex interrelations in real life and manifested in contextual issues. Thus, fuzzyQCA may represent a complementary approach to offer a richer perspective on the relationships of interest.





**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

2022

Memoria CEFUV



**Càtedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Email: cef@uv.es

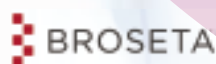
Website: www.cefuv.org

Twitter: @CEF_UV

Facebook: @cefuveg

LinkedIn: Càtedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Instagram: @cef_uv



PATROCINAN



PROMUEVEN