



Cátedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

2024

Memoria CEFUV

Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València



COLABORAN



PROMUEVEN

2024

Memoria CEFUV



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



ALEJANDRO ESCRIBÁ

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

El año 2024 ha sido un año especialmente activo y enriquecedor para la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. Hemos consolidado una agenda de actividades diversa y bien valorada, con el objetivo de seguir aportando conocimiento útil y riguroso a las empresas familiares y a las familias empresarias de nuestro entorno.

Durante este año, hemos celebrado tres Desayunos CEFUV, centrados en los retos de la sucesión, la gestión de la marca familiar y las experiencias de reemprendimiento. También organizamos una nueva edición de la Jornada de Empresas Familiares en el mundo, con una mirada internacional sobre la atracción del talento directivo y la gestión de la diversidad.

En el ámbito académico, publicamos un nuevo Cuaderno de Trabajo dedicado a las claves para gestionar la marca en la empresa familiar, así como varias notas de investigación que abordan temas clave como la ambidiestría, la solidez financiera o la influencia de la complacencia en la toma de decisiones. Además, lanzamos la co-

lección de vídeos breves “CEFUVers”, orientados a divulgar ideas clave sobre gestión y empresa familiar.

Los dos cursos anuales de la Cátedra han mantenido su ritmo de participación y excelencia, y seguimos estrechando lazos con la comunidad investigadora internacional gracias a colaboraciones con el STEP Project Global Consortium, el Observatorio GECE (Ivie-CaixaBank) y la visita del profesor Mariano Heyden (Monash University). También hemos contribuido activamente a nuevos informes y manuales de referencia en el ámbito de la empresa familiar.

En 2025, seguiremos fortaleciendo esta línea de trabajo. Recuperaremos la Jornada CEFUV que no pudimos celebrar en 2024 debido a la DANA, y organizaremos tanto la edición de 2025 como una nueva jornada internacional centrada en las narrativas familiares y la gestión de los conflictos en las familias empresarias. También celebraremos tres nuevos Desayunos CEFUV, nuestras dos formaciones anuales y, como hito destacado, acogeremos el Congreso AINVEF en

colaboración con SAFER, un punto de encuentro clave para los investigadores de empresa familiar en España.

Seguimos comprometidos con las empresas familiares de la Comunitat Valenciana, especialmente con aquellas que se han visto afectadas por la DANA. Nuestro trabajo está guiado por el deseo de contribuir, desde la universidad, al fortalecimiento de su competitividad, sostenibilidad

y capacidad de superar los retos del entorno. Lo hacemos con el respaldo de un equipo cada vez más cohesionado y con el apoyo firme de nuestros promotores y colaboradores, a quienes agradecemos profundamente su implicación.

Miramos al futuro con ilusión, compromiso y una voluntad firme de seguir generando valor para todas las personas y organizaciones interesadas en el buen hacer de la empresa familiar.



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Índice





11

Quiénes Somos



13

Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar

- 15 Dirección
- 16 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación
- 16 Comisión Mixta de Seguimiento



19

Entidades promotoras y colaboradoras de la Cátedra de Empresa Familiar



21

Cifras 2024

- 22 Cifras 2024
- 25 Desarrollo Red



27

Actividades 2024

- 28 Transferencia
- 46 Docencia
- 59 Investigación



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



[1]

Quiénes somos



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

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

Se ha creado 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 la colaboración de CaixaBank y Broseta.

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 fomenta 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 STEER (Strategy, Top Executives, ESG and Resilience) de la Universitat de València (anteriormente denominado Grupo de investigación sobre equipos directivos, estrategia empresarial y gobierno corporativo - TMT_BS), 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, la difusión de las prácticas ESG en las empresas españolas, 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).

EQUIPO DE PROFESORES COLABORADORES Y PERSONAL TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN

- **María Avenza.**
Investigadora no doctora. Universitat de València
- **Jamal Berrad.**
Profesor Titular. Abdelmalek Essaâdi University
- **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

Doctorandos (2024)

- **María Avenza.**
Investigadora no doctora. Resultados no financieros y emociones en las familias empresarias.
- **Manuel Bañuls.**
Consultor de empresas. Sucesiones tardías – Atrincheramiento de CEOs
- **David Carnicer.**
Consultor de empresas. Factores de éxito en el uso de la IA en la toma de decisiones estratégicas.
- **Carlos Grande.**
Miembro de la junta directiva de IVEFA. El papel del asociacionismo en la perdurabilidad de las empresas familiares.
- **Juan Nabás.**
Consultor de empresas. Roles duales (propiedad/familia-dirección) en la toma de decisiones estratégicas.
- **Luis Saurat.**
Consultor de empresas. Dinámicas de la relación entre Consejos y Equipos directivos en Empresas Familiares.

Técnicos de investigación (Colaboración con el Observatorio GECE)

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

COMISIÓN MIXTA DE SEGUIMIENTO

Miembros (2024)

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. Francisco Muñoz Murgui
Decano de la facultad de economía



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



Por las entidades promotoras y colaboradoras:



D. Esteban Sastre
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. Tony Paños
En representación de EDEM
(Escuela de Empresarios)



D.ª Emi Boix
En representación de IVEFA (Instituto
Valenciano para el Estudio de la
Empresa Familiar)

A person wearing a light-colored suit jacket and trousers stands next to a bicycle. The image is overlaid with a semi-transparent pink color. The bicycle's handlebars, front wheel, and frame are visible on the left side. The person's legs and lower torso are on the right side.

[3]

Entidades promotoras y colaboradoras
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 4.200 oficinas y 12.400 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. Broseta colabora con la cátedra desde su creación, mostrando un compromiso a largo plazo con la mejora de la gestión y las probabilidades de supervivencia de las empresas familiares valencianas.



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 200 empresarios líderes cuya sede o principal centro de producción están en la Comunitat Valenciana, y que trabaja por una triple misión: dignificar la figura del empresario, promover el desarrollo social y económico de la Comunitat Valenciana y de España, y trabajar por la vertebración y la cohesión territorial y social de la Comunitat Valenciana y de España.



Escuela de Empresarios

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



IVEFA
DESDE 1997

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



La Universitat de València tiene como misión formar profesionales competentes en el ámbito europeo y fomentar una investigación de prestigio y de impacto internacional que contribuya al desarrollo de nuestra sociedad. La formación y la investigación fomentan las tareas que también realiza en el ámbito de difusión de la ciencia y la cultura y en la reafirmación de los valores democráticos de la sociedad en general, y de la valenciana en particular.

La actividad de transferencia y difusión del conocimiento hacia la sociedad se articula, entre otras vías, a través de las cátedras institucionales y de empresa. Mediante este instrumento, la Universitat colabora de un modo estable en el desarrollo de actividades académicas tales como la docencia, la investigación, la innovación y la difusión de la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la cultura.



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

[4]

Cifras 2024



CIFRAS 2024

EVENTOS CEFUV

- Desayuno – tertulia. “Sucesores: Retos y aprendizajes tras recibir el testigo” (12/03/2024)
- Desayuno – tertulia. “Empresa Familiar: Cuando la marca y la familia van unidas” (19/06/2024)
- Desayuno – tertulia. “Familias que se reinventan: Experiencias de reemprendimiento familiar ” (01/10/2024)
- VII Jornada de Empresas Familiares en el mundo. Talent, management teams and middle management in family businesses” (01/07/2024)

PUBLICACIONES CEFUV

- Nota de Investigación 01/2024: “La importancia de los equipos de alta dirección y la propiedad familiar en la ambidiestría: sobrevivir a una crisis siendo una PYME”
- Nota de Investigación 02/2024: “La solidez financiera de las empresas familiares durante las crisis: ¿importa la «familiaridad»? “
- Nota de Investigación 03/2024: ¿Cómo puede la complacencia influir en las decisiones de gestión? el papel de las percepciones en la toma de decisiones estratégicas”
- Cuaderno de Trabajo 01/2024: “Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar”

DOCENCIA CEFUV

- Curso de Empresa Familiar. Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad (16ª Edición). 40 estudiantes matriculados.
- Curso de empleabilidad en la empresa familiar (6ª edición). 40 estudiantes matriculados.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

- PROYECTO STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM
- Proyecto de I+D Competitiva 2023-2026: El reto de la competitividad sostenible: el papel de la propiedad, la gobernanza y la alta dirección en la regeneración EESG de los modelos de negocio en las PYME. Ministerio de Ciencia e Innovación. Proyectos de Generación de Conocimiento 2022, (2023-2026).

PUBLICACIONES CIENTÍFICAS

- Safón, V., Iborra, M., & Escribá-Esteve, A. 2024. Outcomes of firm resilience in wild card crises— Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104177
- Iborra, M.; López-Muñoz, J. F.; Safón, V. 2024. Lack of resilience after covid-19: the role of family firm heterogeneity and behavior. *fsQCA versus regression*. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., & Donaldson, C. 2024. How can complacency mold managerial decisions? The role of perceptions in strategic decision-making. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 212–231.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., Donaldson, C. & Sánchez-Peinado, E. 2024 Firms financial strength during crisis periods: does “familiness” matter?, *Journal of Family Business Management*
- Jose Carlos Casillas, Alejandro Escribá-Esteve, María Elena Gómez-Miranda, M. Concepción López-Fernández, Daniel Lorenzo-Gómez, Ignacio Requejo & Alfonso A. Rojo-Ramírez. 2024. SAFER Methodology: A Proposal for the Identification of Family Firms in Spain Based on the SABI Database, *European Journal Of Family Business*
- Juana M. Ferrús-Pérez, Alejandro Escribá-Esteve & Jose-Luis Perea-Vicente 2024. Maximizing research impact: strategies for securing competitive funding in research and development centers, *European Journal of Management and Business Economics*
- Cebrián E., Domenech J. 2024. Addressing Google Trends inconsistencies, *Technological Forecasting and Social Change*, 202123318
- Donaldson C., Villagrasa J., Theodoraki C. 2024. Inside-out and outside-in: How entrepreneurial ecosystems can build legitimacy through signaling, *Journal of Small Business Management*

PONENCIAS EN CONGRESOS CIENTÍFICOS

- **Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E & Avenza Ivars, M. 2024.** The effect of SEW and family-CEO leadership style on family climate-related outcomes (STEP PROJECT CONSORTIUM)
- **Escribá-Esteve, A. & Avenza Ivars, M. 2024.** La inserción al mercado laboral del alumnado universitario en las Empresas Familiares: Propuesta Innovadora de carácter educativo desde la Cátedra de Empresa Familiar (ICIEBE).
- **Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E & Avenza Ivars, M. 2024.** Influencia del SEW y el liderazgo del CEO familiar en los resultados del clima familiar (AINVEF- SAFER).
- **Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E & Avenza Ivars, M. 2024.** Impacto del SEW y del estilo de liderazgo familiar en el clima familiar (AJICEDE)
- **Escribá-Esteve, A., Avenza Ivars, M. & Villagrasa, J. 2024.** Propuesta innovadora de carácter educativo para la inserción al mercado laboral del alumnado universitario en las empresas familiares desde la Cátedra de Empresa Familiar (AJICEDE)
- **Villagrasa, J., Donaldson C. & Avenza Ivars M. 2024.** Vergonzosos vs instagrammers: cómo son los alumnos en función de cuándo entregan sus exámenes (AJICEDE)

TESIS DOCTORALES EN CURSO

- **María Avenza.** Investigadora no doctora. Resultados no financieros y emociones en las familias empresarias. Expectativa de lectura: 2026
- **Manuel Bañuls.** Consultor de empresas. Sucesiones tardías – Atrincheramiento de CEOs. Expectativa de lectura: 2026
- **David Carnicer.** Consultor de empresas. Factores de éxito en el uso de la IA en la toma de decisiones estratégicas. Expectativa de lectura: 2025
- **Carlos Grande.** Miembro de la junta directiva de IVEFA. El papel del asociacionismo en la perdurabilidad de las empresas familiares. Expectativa de lectura: 2027
- **Juan Nabás.** Consultor de empresas. Roles duales (propiedad/familia-dirección) en la toma de decisiones estratégicas. Expectativa de lectura: 2026
- **Luis Saurat.** Consultor de empresas. Dinámicas de la relación entre Consejos y Equipos directivos en Empresas Familiares. Expectativa de lectura: 2026

COLABORACIÓN CON EL OBSERVATORIO GECE

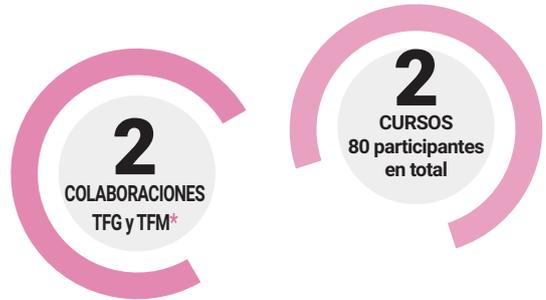
- **Análisis 02/2023:** "Evolución de los niveles de competitividad en las empresas de la Comunitat Valenciana (2014-2021)"
- **Análisis 01/2024:** "Estructura de capital y competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana".
- **Análisis 01/2024:** "Benchmark de competitividad. ¿Qué rasgos tienen las empresas de excelente competitividad?"

CEFUV en cifras 2024

TRANSFERENCIA



DOCENCIA



INVESTIGACIÓN



COMUNICACIÓN



DESARROLLO RED

FACEBOOK

Seguidores	230
------------	-----

LINKEDIN

Seguidores	1.008
------------	-------

Publicaciones	60
---------------	----

TWITTER

Seguidores	955
------------	-----

Like	382
------	-----

Retweet	153
---------	-----

Comentarios	39
-------------	----

Clicks	59
--------	----

INSTAGRAM

Seguidores	534
------------	-----

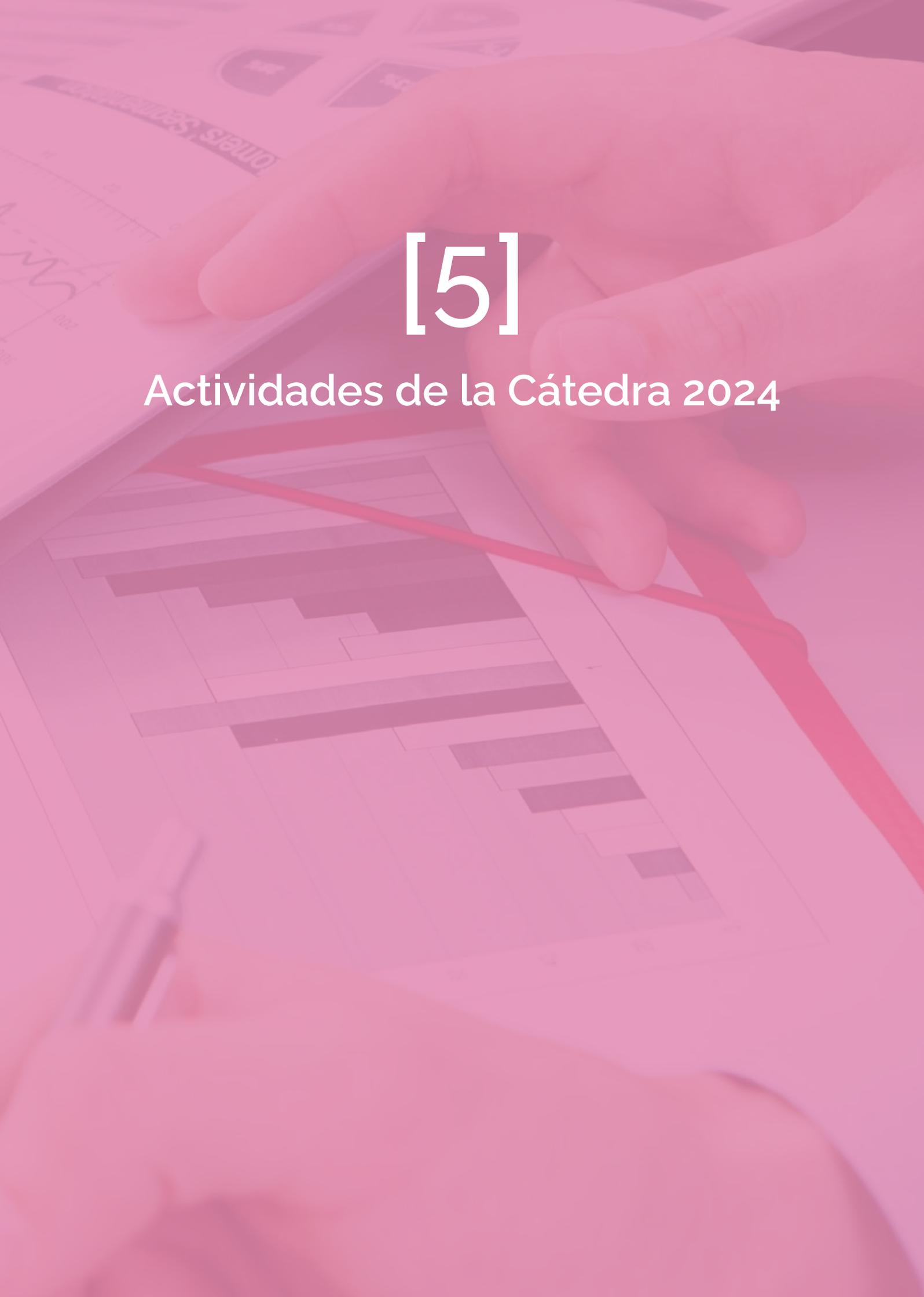
Publicaciones	891
---------------	-----

YOUTUBE

Visualizaciones	1.173
-----------------	-------

TIK TOK

Visualizaciones	2.946
-----------------	-------

A hand is pointing at a tablet screen displaying a bar chart with a red trend line. The background is a light pink color with a faint image of a hand holding a pen over a document with a line graph. The text "[5]" is centered in the upper half of the image.

[5]

Actividades de la Cátedra 2024

Transferencia



5.1.1. Eventos 2024

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.

5.1.1.1. Desayunos CEFUV

1

Sucesores: Retos y aprendizajes tras recibir el testigo

En marzo la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV), ha organizado un nuevo desayuno-tertulia para tratar las experiencias sobre el proceso de sucesión en las empresas familiares, desde la perspectiva de los sucesores que asumen el liderazgo.

El desayuno ha empezado con una presentación por parte del director de la Cátedra de Empresa Familiar, **Alejandro Escribá**, quien ha presentado a los ponentes

y ha destacado la importancia del tema abordado en esta ocasión: "asumir la dirección de una empresa familiar, recibiendo el testigo de la generación anterior, constituye un enorme desafío y una gran responsabilidad para las personas que reciben este encargo. ¿Cómo se asume este reto? ¿Qué pasos, acciones o estructuras pueden resultar útiles para que los/las sucesores/as asuman con eficacia y solvencia sus nuevas funciones?"

Para responder a estas preguntas, ha tenido lugar un coloquio, moderado por Alejandro Escribá, con **León Grau (CEO de Hilaturas Miel)** y **Nuria Luna (CEO de Pinturas Blatem)**, quienes han relatado sus experiencias y aprendizajes tras asumir el testigo en sus empresas familiares.

Durante su intervención, **León Grau**, CEO de Hilaturas Miel, ha contextualizado su llegada a la dirección en la empresa, y ha manifestado que "los primeros pasos tras tomar el relevo requieren trabajar con paciencia y prudencia, fundamentando muy bien las decisiones para lograr la aceptación por parte del equipo de dirección en el que te integras".

Con respecto a los principales aprendizajes, Grau ha comentado que se aprende tomando decisiones, y que los momentos más difíciles son los que más oportunidades de aprendizaje generan. "En las crisis es cuando los empresarios familiares damos más de nosotros mismos".





“En las crisis es cuando los empresarios familiares damos más de nosotros mismos”

León Grau

En su opinión, en muchas empresas familiares las estructuras y decisiones se van adaptando en función de las circunstancias, pero que le ha parecido interesante reflexionar sobre los procesos de sucesión. De este

modo se puede trabajar en crear el contexto adecuado para que la sucesión se pueda realizar en cualquier momento cuando las circunstancias lo requieran.

“Para mí, la gestión del cambio es un proceso particularmente desafiante que implica navegar cuidadosamente las complejas interacciones entre las dinámicas familiares y las necesidades del negocio”

Nuria Luna



Por su parte, **Nuria Luna**, CEO de Pinturas Blatem, ha relatado la historia de la empresa familiar que ahora lidera, creada hace más de seis décadas por su padre, un pintor que decidió emprender y crear las pinturas tal y como él quería. Luna, que asumió la Dirección de la compañía en marzo del 2020, asegura que “desde entonces he hecho un master en pandemias, escasez de materias primas, guerras, impuesto al plástico, sostenibilidad, costes de transporte y un largo etcétera”, mientras se focaliza en uno de sus principales retos, la gestión del cambio: “para mí, la gestión del cambio es un proceso particularmente desafiante que implica navegar cuidadosamente las complejas interacciones entre las dinámicas familiares y las necesidades del negocio y requiere un enfoque estratégico, una comunicación efectiva y un liderazgo comprometido para lograr el éxito”.

Precisamente la relación familia-empresa es uno de los aspectos más complejos que Nuria Luna señala en su etapa como máxima responsable: “hace años firmamos un protocolo, un pacto que regula la relación entre empresa, familia y propiedad (accionistas), a fin de garantizar la estabilidad de la empresa familiar y su proyección a futuro”. Asimismo, señala que “tenemos un Consejo de familia, el foro en el que los miembros familiares definen y toman decisiones sobre su relación con la empresa y la propiedad, que no solo está formado por mis hermanos y mi padre, sino también por profesionales externos que nos aportan mucho valor”.

Para finalizar, **Alejandro Escribá**, ha destacado que “la planificación de la sucesión requiere una doble perspectiva, la del sucesor, que debe prepararse para liderar el proyecto, y la de quien cede el testigo, que debe preparar la organización para acompañar al sucesor en el proceso y facilitar el aterrizaje. El compromiso de los sucesores familiares tiene

un gran valor. Las familias empresarias deben sembrar la semilla para facilitar que surja talento y compromiso entre sus miembros. Si esta semilla germina, el siguiente reto es dotar a la empresa de la estructura adecuada para que pueda desarrollarse ese talento, y preparar el futuro de la generación saliente garantizando su tranquilidad económica, mental y emocional. Para ello hay que trabajar bien los sistemas de comunicación con los accionistas, las estructuras de control. Asimismo, las personas que ceden el testigo deben alimentar sus relaciones sociales y sus alternativas de ocupación del tiempo para disfrutar verdaderamente de la nueva etapa”.

Ponentes:



León Grau
CEO de Hilaturas Miel



Nuria Luna
CEO de Pinturas Blatem

Modera:



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



2

Empresa Familiar: Cuando la marca y la familia van unidas

El miércoles 19 de junio de 2024, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV) ha organizado un nuevo desayuno-tertulia

centrado en compartir experiencias sobre la unión entre la familia y la marca en el ámbito empresarial.

En esta ocasión, la CEFUV ha contado la participación de **Carlos Juan**, director Comercial y Marketing de Vicky Foods, y de **Alberto Vericat**, director de Vericat Implantología, dos empresas familiares con 70 y 25 años de trayectoria respectivamente.





“Debemos saber combinar la parte de profesionalización y confianza con la visión de otros mercados y empresas que nos den la generación de un equilibrio emocional con una parte más técnica y profesional”

Alberto Vericat

Para comenzar, **Alejandro Escribá**, director de la Cátedra, ha presentado a los ponentes y ha puesto en valor la relevancia del tema abordado: la asociación de las marcas empresariales con el nombre de las familias propietarias. “La gestión de la marca es un aspecto estratégico que va ligado a la estrategia competitiva de la empresa y a los resultados reputacionales tanto de la empresa como de la familia”, ha querido enfatizar Alejandro.

Ambos han compartido sus experiencias y han debatido las implicaciones de vincular marcas a nombres familiares.

Durante su intervención, **Carlos Juan**, ha asegurado que “en una empresa familiar, la familia tiene que estar involucrada y ser un ejemplo para los empleados. Además, ha manifestado la importancia de profesionalizar todos los equipos y saber delegar. “Hay que tener una estrategia de marca muy diferenciada y muy claro el objetivo de donde quiere ir, siempre

apostando por las personas porque ellas son las que mejor transmiten los valores familiares y de la marca de una empresa”, ha destacado.

Por su parte, **Alberto Vericat**, ha manifestado que “la asociación de la marca Vericat con mi apellido evoca una forma determinada de trabajar con pasión, excelencia, compromiso hacia el paciente y una fuerte ética de trabajo. Si yo, como doctor, tengo una buena reputación, esta se traslada a la marca y esa es la parte positiva porque genera confianza y lealtad entre los pacientes”. Además, Vericat ha destacado que un apellido conocido puede facilitar la construcción de relaciones sólidas con los stakeholders, ya que hay un rostro y una historia tangible detrás de la marca.

Ambos han coincidido en que las marcas personales son las que generan un vínculo de confianza y más *engagement*. Además, han querido poner en valor la importancia del marketing interno, la calidad humana que le damos a nuestros clientes, para poder entender lo que necesitan y ver a las personas detrás de la empresa es lo que mayor satisfacción genera en los clientes.

“Es esencial tener una estrategia de marca muy diferenciada y muy claro el objetivo de donde quieres ir. Siempre apostando por las personas ya que son las que mejor transmiten los valores de una empresa”

Carlos Juan



Simultáneamente, la Cátedra ha lanzado un cuaderno de trabajo titulado "Claves para la Gestión de la Marca en la Empresa Familiar", cuyo autor es Emilio Llopis, Doctor en Branding, profesor de EDEM Escuela de Empresarios y socio de GLR Partners. Este cuaderno aborda en profundidad la temática discutida en el evento, proporcionando herramientas y estrategias para las empresas familiares que buscan fortalecer su marca.

Alejandro Escribá ha concluido el desayuno resumiendo algunos de los principales mensajes y aprendizajes del desayuno. Ha destacado que la marca de la empresa familiar se asocia a unos valores claros que inspiran confianza a clientes y proveedores, y que generan un fuerte compromiso para todos los empleados y colaboradores de la empresa. Asimismo, refleja el alma de la empresa y denota que tras ella hay personas (familiares o no) que velan por la reputación de la empresa y el mantenimiento de los valores corporativos. Esto lleva asociado una gran responsabilidad. Sin embargo, esta responsabilidad no indica miedo a que la acción de la empresa pueda afectar negativamente al apellido familiar, sino un enfoque que transmite profesionalidad, integridad e involucración para satisfacer a los diferentes stakeholders.

Ponentes:



Carlos Juan Estevan
Director Comercial y Marketing
Vicky Foods



Alberto Vericat
Fundador y Director Vericat
Implantología

Modera:



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



3

Familias que se reinventan: Experiencias de reemprendimiento familiar

Valencia, 1 de octubre de 2024. La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV) ha celebrado un desayuno-tertulia dedicado al reemprendimiento, analizado a través de dos casos de empresas familiares –Korosti Investments y Grupo Chova Felix– cuyos fundadores, tras vender sus

compañías, han optado por iniciar nuevos proyectos empresariales.

Para ello, la CEFUV ha contado la participación de **Guillermo Lamsfus**, consejero de Korosti Investments, **Eduardo Chova**, socio de Grupo Chova Felix y **Mar Chova**, directora de Inversiones de Grupo Chova Felix. Los tres han compartido sus vivencias sobre las motivaciones que les han llevado a reemprender, las acciones de formación y preparación para esta nueva etapa, la naturaleza de sus nuevos proyectos y los retos que han tenido que afrontar.



Para comenzar, **Alejandro Ríos**, socio director de Broseta abogados (Valencia) y moderador de la tertulia, ha inaugurado la tertulia presentando a los ponentes y ha destacado la importancia del tema abordado: "¿Cómo será el día de después de vender la empresa familiar? y la evolución de la empresa familiar a ser familia empresaria.

A continuación, los participantes han narrado la historia de sus empresas hasta el momento de la venta del negocio familiar. **Guillermo Lamsfus** ha destacado la importancia de la preparación previa a la venta de la empresa, ha subrayado que la capacidad de adaptación es la clave en el mundo empresarial: "un empresario nunca deja de pivotar, aprendiendo a través de prueba y error". Además, ha señalado que, aunque haya vendido su negocio, el espíritu emprendedor sigue vivo: "El propósito en un proyecto empresarial es el aliciente que te motiva día a día, más allá del valor económico". Asimismo, ha remarcado que la formación es crucial, ya sea a través del *mentoring* o con el aprendizaje de otros *family offices*, lo que permite adquirir experiencias y conocer las mejores prácticas.

Por su parte, **Mar Chova**, miembro de la tercera generación, ha hablado sobre la relevancia de la unidad familiar en su proceso de reemprendimiento: "Una de las razones por las que hemos vendido fue la unión de la familia en un proyecto donde pudiéramos trabajar todos juntos, aportando valor y compartiendo la ilusión por nuevos retos." También, ha destacado que la colaboración entre generaciones es fundamental para asegurar el **éxito** en los proyectos familiares: "El hecho de que las generaciones anteriores nos hayan permitido tener un sitio en la mesa nos ha hecho sentirnos mucho más involucrados y nos ha dado un sentimiento de pertenencia, además nos ha ayudado a tener un entendimiento y una visión mucho más completa de las decisiones".

Además, Mar ha señalado la importancia de la profesionalización y la internacionalización como elementos clave para la transición hacia nuevos proyectos: "Lo más importante es rodearse de los mejores equipos internacionales para que te acompañen durante la transición a nueva etapa. Son compañeros de viaje con los que construyes relaciones basadas en la confianza, y por supuesto en los resultados."





Así **Guillermo** Lamsfus ha querido hacer hincapié en que **seguir emprendiendo es esencial para no devaluarse como empresario**. Subrayó también que es crucial que la generación anterior sepa dar un paso al lado con generosidad, permitiendo a las nuevas generaciones liderar: "Hay que evitar quedarse en la torre de marfil, hay que tener hambre de salir y trabajar duro".

Por su parte, **Eduardo Chova**, ha compartido que "el desarrollo de una actividad empresarial ha estado siempre presente en todas las etapas que hemos atravesado. Esto se refleja tanto en la gestión de nuestras empresas participadas, como en la manera en la que hemos decidido gestionar la Family Office. Para nosotros, como familia, siempre ha sido importante que el espíritu empresarial y emprendedor se mantuviese en cada **área** de inversión, y que los valores familiares se vieran reflejados en todo lo que hacemos".

“Ser expertos en la búsqueda de expertos”

Mar Chova

Asimismo, Mar ha subrayado la falta de cohesión a nivel nacional: "Echamos de menos a nivel nacional un sentimiento de comunidad. Afortunadamente,

esto ha empezado a cambiar. No solo por el claro relevo generacional, sino también porque muchas organizaciones y grupos familiares han estado trabajando activamente para construir este ecosistema. Cada vez somos más, y esta colaboración emergente resulta clave no solo para una correcta preservación y crecimiento del capital, sino también para una correcta creación de valor en todos los **ámbitos**: tanto social como económico".





Ambos ponentes, Eduardo y Guillermo han coincidido en que uno de los mayores problemas es que las empresas no dan paso a las nuevas generaciones siendo un fundamental para las Empresas Familiares.

Eduardo Chova y Guillermo Lamsfus

Finalmente, Alejandro Ríos ha concluido el desayuno-tertulia resumiendo algunos de los principales mensajes y aprendizajes, subrayando que "es esencial la preparación y la formación, no solo a través de libros, sino también rodeándose de buenos profesionales. Debemos evitar la autosuficiencia y ser humildes para aprender de terceros.

Ponentes:



Guillermo Lamsfus
Consejero de Korosti Investments



Eduardo Chova
Socio Grupo Chova Felix



Mar Chova
Directora de Inversiones de Grupo Chova Felix

Moderador:



Alejandro Ríos
Socio director de Broseta abogados





5.1.1.2. Jornada de Empresas Familiares en el mundo – Talento, equipos directivos y mandos intermedios en la empresa familiar

El 1 de julio de 2024, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV) ha celebrado la VII Jornada de Empresas Familiares en el Mundo. En esta edición, y con la colaboración especial de la Asociación Española de Directivos (AED), se abordaron temas clave como la atracción del talento directivo, la gestión de la diversidad en los equipos de liderazgo y las tensiones entre el cambio y la continuidad dentro de las empresas familiares.

La apertura de la Jornada ha corrido al cargo de la presidenta de EDEM Escuela de Empresarios, **Hortensia Roig**, quien ha destacado: "Creemos que la vida es un aprendizaje continuo. Un factor necesario para crecer y sobrevivir en un entorno vertiginoso y en continuo cambio es la educación, porque debemos estar permanentemente formándonos". Asimismo, ha añadido que la clave es que "las empresas familiares más longevas y más fuertes no son las que no tienen

problemas, sino las que aun teniéndolos saben cómo solucionarlos".

Este año para analizar el caso de Australia ha tenido lugar una ponencia por parte del profesor **Mariano Heyden** de la Universidad de Monash (Australia) quien ha presentado "El rostro cambiante de la alta dirección en las empresas familiares: tensiones de continuidad y cambio". Durante su ponencia ha destacado una evolución significativa en la gestión de las empresas familiares.

El profesor Heyden ha señalado que, tradicionalmente "la mayor preocupación de las empresas familiares era la elección del sucesor dentro de la familia. Sin embargo, informes recientes revelan un cambio de tendencia: una proporción creciente de empresas familiares están dispuestas a contratar directores ejecutivos externos, manteniendo la propiedad dentro de la familia".

Refiriéndose a este estudio, Heyden ha querido subrayar que "el 55% de las empresas familiares españolas

no están dirigidas por miembros de la familia. Este cambio responde a varios factores clave que influyen en la sucesión dentro de estas empresas, incluyendo la armonía familiar, la disponibilidad y desarrollo del liderazgo, la especialización en capital humano, la percepción de oportunidades de empleo y la fusión de activos. El fenómeno de la sucesión discontinua del liderazgo familiar es un hecho cada vez más probable".

Como conclusiones de esta primera presentación, se ha destacado que "las empresas familiares no pueden darse el lujo de pensar en la sucesión de la siguiente generación, sino al menos dos generaciones por delante".

A continuación, **Laura Costanzo**, profesora de Southampton Business School, ha presentado el caso de Reino Unido con la ponencia "La toma de decisiones en el contexto de la empresa familiar". En su intervención, ha destacado los aspectos positivos de la toma de decisiones en las empresas familiares, a pesar de las críticas comunes sobre sus ineficiencias.

Costanzo ha subrayado que, "aunque frecuentemente se habla de las ineficiencias en las empresas familiares, estas organizaciones tienen muchas ventajas en términos de rapidez y eficiencia en la toma de decisiones. Estas ventajas se basan principalmente en la confianza, la armonía, la benevolencia y el compromiso, valores que son fundamentales en la cultura organizacional de las empresas familiares".

No obstante, Costanzo también ha señalado que "aferrarse a los éxitos pasados, a la acumulación de recursos y al mantenimiento de la armonía y la continuidad pueden considerarse incompatibles con

una orientación empresarial". Además, ha destacado la complejidad de la gestión en las empresas familiares, que deben considerar diferentes perspectivas: la familiar, la de propiedad (especialmente si está separada de la familia, aunque esto no es común) y la de dirección.

Para debatir y analizar estos retos expuestos en el talento, equipos directivos y mandos intermedios de las empresas familiares, ha tenido lugar una mesa redonda, a la que se han incorporado además de los profesores, los empresarios familiares **José Vicente López** (CEO Mercadalia Group), **Marcelo Montilla** (VP Strategy & Business Process Improvement de Atlántica Agrícola) y **Leonor Saiz** (directora de Relaciones Institucionales y Externas de Familia Martínez), moderados por **Jesús García** (presidente de la AED en la Comunidad Valenciana y director de EY Europe West BMC EY Private Leader).

José Vicente López ha manifestado que "para hacer crecer una empresa, sea familiar o no, lo primero es tener un proyecto que sea coherente, que esté bien gestionado, y tener una cultura empresarial que forme la reputación de la empresa y que refleje los valores de la familia". También ha querido resaltar que "es imposible atraer talento sino cuentas con una buena reputación y un proyecto excelente como empresa. No puedes hablar de lo divino y lo humano, sino posees un proyecto bien asentado y con los pies en la tierra."

Por su parte, Marcelo Montilla en referencia a cómo diferenciarse de las otras empresas familiares o no familiares ha manifestado "no podemos dejar de ser referencia aportando valor al mundo desde el empoderamiento de equipos hasta la búsqueda de la excelencia en soluciones de alto valor. El día que dejemos de evolucionar y crear valor "estaremos"





muerdos. Queremos ser los "cocineros" del mundo de soluciones para una agricultura más sostenible. Invertimos en tecnología para adaptarla a los nuevos hábitos de los consumidores y a sus necesidades". Asimismo, ha destacado que "los directivos no familiares son atraídos por los valores y la visión de la empresa. Una vez dentro, para su éxito, la familia y el directivo deben estar alineados".

Leonor Saiz ha querido añadir que "los directivos externos en una empresa familiar tenemos el deber de abordar los desafíos con una combinación de respeto por el oficio y una visión estratégica imparcial, fusionando la herencia familiar con la innovación necesaria para mantener el legado sin perder los valores".

Como reflexiones finales el moderador de la mesa redonda, Jesús García ha destacado que "la empresa familiar debe de seguir incrementando su tamaño para ser más competitiva y para hacerlo debe tener un plan que aproveche las capacidades de los directivos familiares y no familiares para ejecutar sus planes de crecimiento". Asimismo, "los directivos no familiares y los familiares deben de conocer y asumir los valores de la empresa, de la familia y aportar todo lo que puedan a conseguir alcanzar el plan de la empresa familiar y de la familia. Por tanto, las familias deben de conocer también los planes de los directivos para proporcionarles unas buenas carreras profesionales".

"Creo que no hay una receta única para el desarrollo de la empresa familiar sino que habrá que reflexionar en cada situación importante cuál es la mejor decisión a tomar y por eso estos foros son tan necesarios" ha remarcado, García.

Ponentes:



José Vicente López
CEO Mercadalia Group



Laura Costanzo
Profesora de Southampton Business School



Marcelo Montilla
VP Strategy & Business Process Improvement de Atlántica Agrícola



Leonor Saiz
Directora de Relaciones Institucionales y Externas de Familia Martínez



Mariano Heyden
De la Universidad de Monash



Jesús García
Presidente de la AED en la Comunidad Valenciana y director de EY Europe West BMC EY Private Leader.

5.1.2. Publicaciones 2024

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.

5.1.2.1. Cuadernos de Trabajo

Cuaderno de Trabajo 1/2024: Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar .



En junio, se ha presentado el Cuaderno de Trabajo 1/2022 de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), titulado "Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar", elaborado por Emilio Llopis Sancho, doctor en Branding, profesor de EDEM Escuela de Empresarios y socio de GLR Partners.

El documento ha analizado cómo gestionar la marca en el contexto de la empresa familiar, subrayando la importancia de alinear los valores familiares con la estrategia de branding. En un entorno cada vez más competitivo, este enfoque ha permitido a las empresas familiares diferenciarse comunicando una identidad auténtica y una herencia única.

Se ha introducido el concepto de "marca-familia", una estrategia que ha integrado valores, herencia e identidad familiar dentro de la marca corporativa o de producto. Esta propuesta ha contribuido a reforzar la percepción positiva de la empresa en el mercado, consolidar su identidad y compromiso, y fortalecer los vínculos con los distintos grupos de interés. No obstante, también ha implicado ciertos retos, como la exposición pública de la familia o la dificultad para medir el impacto real de la identidad familiar en la marca.

Para abordar estos desafíos, se ha propuesto un modelo de branding adaptado a la realidad de la empresa familiar, basado en el "Brand Matrix Model" y en estudios específicos del sector. Este modelo ha contemplado elementos como la promesa familiar, las relaciones, el posicionamiento, la expresión, la esencia de marca, la personalidad, la misión y visión, la cultura y las competencias. El objetivo ha sido ofrecer un marco sólido que permita gestionar la marca de forma coherente con la identidad y los valores familiares, asegurando su relevancia y fortaleza en el mercado.

Autor:



Emilio Llopis Sancho

Doctor en Branding, Profesor de EDEM Escuela de Empresarios y Socio de GLR Partners

5.1.2.2. Notas de investigación

01/2024 Nota de Investigación - "La importancia de los equipos de alta dirección y la propiedad familiar en la ambidiestría: sobrevivir a una crisis siendo una PYME"



En abril se ha publicado la Nota de Investigación titulada "La importancia de los equipos de alta dirección y la propiedad familiar en la ambidiestría: sobrevivir a una crisis siendo una PYME", elaborada por Consuelo Dolz, María Iborra y Vicente Safón, de la Universitat de València, miembros del equipo de investigación STEER (Strategy, Top Executives, ESG and Resiliency) y colaboradores de la Cátedra de Empresa Familiar.

El estudio ha analizado cómo la ambidiestría — la capacidad de combinar eficiencia operativa y flexibilidad ante cambios— impacta en la supervivencia de las PYMEs durante crisis económicas. Se ha investigado el papel de los equipos directivos y la propiedad familiar, y se ha encontrado que tanto la ambidiestría como la diversidad en la alta dirección han favorecido la adaptación y supervivencia de las PYMEs. Aunque las empresas familiares han mostrado menor ambidiestría, también han demostrado ser más resistentes.

Autores:



Consuelo Dolz
UV



María Iborra
UV



Vicente Safón
UV

02/2024 Nota de Investigación - LA SOLIDEZ FINANCIERA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DURANTE LAS CRISIS: ¿IMPORTA LA «FAMILIARIDAD»?



El estudio ha analizado si las empresas familiares tienen mayor fortaleza financiera que las no familiares durante crisis económicas, como la de 2008-2009 y la pandemia de COVID-19. Basado en un análisis de 137 pymes españolas, ha concluido que las empresas familiares se han destacado por su resistencia, atribuida a su enfoque a largo plazo, cauteloso en la toma de riesgos y al objetivo de preservar su legado.

Ni la internacionalización ni la diversificación han alterado significativamente esta fortaleza. Además, la educación y la edad de los equipos directivos en las empresas familiares han reforzado su estabilidad financiera.

Autores:



Jorge Villagrasa



Colin Donaldson



Alejandro Escribá



Esther Sánchez

03/2024 Nota de Investigación - ¿CÓMO PUEDE LA COMPLACENCIA INFLUIR EN LAS DECISIONES DE GESTIÓN? EL PAPEL DE LAS PERCEPCIONES EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS



La complacencia directiva, entendida como la excesiva satisfacción de los líderes con el desempeño empresarial, ha demostrado reducir su disposición a realizar cambios estratégicos, incluso cuando los resultados no han sido favorables. Factores como la diversidad funcional han contribuido a disminuir esta complacencia, mientras que la antigüedad en el cargo la ha incrementado.

Se ha recomendado fomentar equipos diversos, cuestionar la satisfacción con el rendimiento actual y estimular a los líderes a mantenerse abiertos al cambio, con el fin de impulsar la adaptabilidad organizacional.

Autores:



Jorge Villagrasa



Colin Donaldson



Alejandro Escribá

5.1.3. CEFUVERS

Desde 2022, hemos comenzado a publicar breves vídeos de reconocidos profesionales relacionados con la Empresa Familiar, analizando y comentando aspectos de importancia respecto a estas empresas.

En 2024, iniciamos con León Grau (Hilaturas Miel) y Nuria Luna (Pinturas Blatem), quienes explicaron los retos y recomendaciones tras asumir el liderazgo de una Empresa Familiar.



En junio, realizamos un nuevo vídeo de CEFUVers con Alberto Vericat (Vericat Implantología) y Carlos Juan (Vicky Foods), quienes profundizaron en los beneficios de la vinculación familiar con la marca de la empresa y la percepción que tienen las futuras generaciones sobre dicha marca.



El último vídeo que hemos publicado en 2024 fue en octubre, con Guillermo Lamsfus (Korosti Investments) y Mar Chova (Grupo Ghova Félix), quienes abordaron la vida empresarial después de la venta del negocio familiar y cómo se prepararon para enfrentar esta nueva realidad empresarial.



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.

5.2.1. Curso Empresa Familiar: Aspectos Clave para su competitividad y perdurabilidad (16ª Edición)

Profesores de la Universitat de Valencia:

Ponentes:



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



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



Alejandro Ríos
Socio Director de Broseta Abogados



Arturo Caballer
Socio de Broseta Abogados



Enrique Beaus
Socio de Broseta Abogados



Raúl Aznar
Director de Aznar Patrimonio



Juanvi Tamarit
Director de Estrategia de Aldebarán Projects



Lara Guerrero
CEO Pepina Pastel





El 14 de junio, la Facultad de Economía de la Universitat de València se ha celebrado la inauguración de la 16ª edición del Curso de Empresa Familiar, titulado "Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad".

La sesión inaugural ha comenzado con un discurso de bienvenida por parte de Alejandro Escribá, director de la Cátedra de Empresa Familiar, quien ha ofrecido una cálida recepción a los participantes del curso. Francisco Muñoz, Decano de la Facultad de Economía, ha subrayado la destacada labor de la Facultad de Economía y en especial de la Cátedra de Empresa Familiar. Asimismo, Bindhiya Vasandani, representante de AVE, y Emi Boix, presidenta de IVEFA, han destacado la importancia educativa y divulgativa de la Cátedra.

Uno de los momentos más destacados del evento ha sido la inspiradora conferencia inaugural a cargo de Lara Guerrero, CEO de Pepina Pastel, quien ha compartido su experiencia como emprendedora entusiasta y satisfecha con su proyecto de repostería

en la empresa familiar Pepina Pastel. Su intervención ha resultado sumamente motivadora para todos los asistentes.

El Curso de Empresa Familiar tiene como objetivos principales:

- Conocer la naturaleza de una Empresa Familiar.
- Analizar sus fortalezas y desafíos.
- Comprender la cultura y los conflictos típicos en este entorno.
- Presentar herramientas para la gestión y el gobierno de la empresa.
- Abordar aspectos legales, fiscales y de sucesión.

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía, y este curso ofrece una valiosa oportunidad para aquellos interesados en desarrollar sus carreras en este singular ámbito empresarial.



1ª sesión. Introducción en la Empresa Familiar

Alejandro Escribá ha presentado la Cátedra de Empresa Familiar y su misión de contribuir a la mejora de la competitividad, así como a aumentar las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares. Además, ha definido qué es una empresa familiar.

2ª sesión. Planificación de la sucesión Empresa Familiar

Tomás González ha comenzado destacando dos características distintivas de la Empresa Familiar: por una parte, la orientación a la continuidad del vínculo familiar; y por otra, la necesidad de gestionar la cohesión y la conciencia de grupo de pertenencia, así como de evitar el poder destructivo de las emociones.

“Sucesión requiere una familia sana y una empresa sana”

Tomás González



“La prioridad de la empresa familiar es alinear y separar, para ello los consejos son buena herramienta”

Alejandro Escribá



3ª sesión. Gestión de conflictos en la Empresa Familiar

Pilar González ha comenzado preguntando cómo identificar conflictos en una Empresa Familiar. A continuación, ha realizado un ejercicio grupal sobre las fuentes de conflicto. También ha explicado la escucha activa, entendida como captar completamente el mensaje, y el feedback, que consiste en repetir brevemente lo dicho por el otro de forma objetiva.

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

Pilar González



4ª sesión. Gobierno y estrategia en la Empresa Familiar

Alejandro Escribá les ha preguntado a los alumnos: “¿Cuáles creéis que son los principales desafíos que enfrentan actualmente la mayoría de las Empresas Familiares?”. En general, los estudiantes han coincidido en señalar la continuidad generacional, el aumento de tamaño, la profesionalización, la innovación, la digitalización y la internacionalización de las compañías.



Familiar: socio, que posee una participación en el capital social; administrador o consejero, que forma parte del órgano de administración; y trabajador, con relación laboral común o como personal de alta dirección.



“En las empresas familiares, profesionalizar no significa buscar gente externa, sino que la toma de decisiones se haga desde una perspectiva racional”

Alejandro Escribá

Alejandro ha detallado las características de las Empresas Familiares que pueden influir en la toma de decisiones:

- Prudencia, prevalencia de una política conservadora de los recursos
- Personalismo, indica que la autoridad máxima en la empresa recae en una persona o en una familia.
- Particularismo, empleo de criterios particulares en la toma de decisiones en lugar de criterios objetivos y/o racionales.
- Atrinchamiento, el deseo de conservar su poder y su estatus, desconfianza en la capacidad de sus sucesores, lo cual puede dar lugar a posibles luchas de poder.
- Dificultad para atraer y retener talento externo, limitando las opciones en la selección de profesionales.

5ª sesión. Aspectos laborales de la Empresa Familiar

Arturo Caballer ha presentado qué se considera trabajo familiar, determinándolo como un componente crucial de las relaciones laborales en la Empresa Familiar. Además, ha enfatizado que está excluido del Estatuto de los Trabajadores. También ha explicado las tres categorías de condición de los miembros de la Empresa

6ª sesión. Financiación de la Empresa Familiar

Raúl Aznar ha detallado los movimientos financieros entre la compañía y el núcleo familiar (dividendos, sueldos, capital, créditos y beneficios retenidos) y la salud empresarial.

Más tarde, ha expuesto las necesidades y metas financieras tanto de la compañía como de la familia, destacando el valor de la Family Office. Este método para organizar el patrimonio conlleva la planificación de la transmisión del legado y la profesionalización de la inversión y gestión. Para ello, se requiere otorgar al patrimonio una estructura dedicada exclusivamente a la toma de decisiones de inversión y su posterior administración, así como establecer 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

7ª sesión. Aspectos fiscales de la Empresa Familiar

Enrique Beaus ha iniciado la sesión explicando la relación Familia – Propiedad – Empresa y su conexión con la fiscalidad de la Empresa Familiar, así como las competencias normativas que pueden asumir las Comunidades Autónomas.

Luego, ha explicado el impacto del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, que también está cedido a nivel autonómico.

8ª sesión. Organización Mercantil y protocolos familiares en la EF

Alejandro Ríos ha iniciado la sesión detallando los tres componentes fundamentales en la Empresa Familiar: Propietario, Directivo y Familiar. Ha señalado que, aunque las interacciones entre estos elementos pueden variar con el tiempo, su existencia es esencial para la vida misma de la empresa.

A continuación, ha subrayado una serie de factores que generan problemas específicos en la Empresa Familiar, como la incertidumbre sobre su continuidad, la falta de transparencia que deriva en desconfianza, la gestión personalista con escasa profesionalización, la confusión entre propiedad y gestión, y la presencia de conflictos de intereses.

Luego, ha abordado el tema del protocolo familiar, un documento que sirve como medio para evitar



problemas y como guía para canalizar soluciones. Ha explicado que este protocolo establece los objetivos a seguir en la empresa, compatibiliza los intereses familiares y empresariales, fija un mecanismo sucesorio, regula el patrimonio y facilita la gestión empresarial.

“Una Empresa Familiar tiende a considerar a largo plazo los derechos para asegurar la herencia hacia sus hijos”

Alejandro Ríos

9ª sesión. Emociones y cultura compartida

María Beltrán ha conducido una sesión enfocada en la Cultura Compartida dentro de la empresa familiar (EF), subrayando la importancia de una correcta administración del negocio y del patrimonio familiar, así como de mantener a la familia unida para garantizar la continuidad de la empresa y su legado.

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

María Beltrán



10ª sesión. Desarrollo de la carrera profesional en las EF

Juanvi Tamarit nos ha hablado sobre el desarrollo de la carrera profesional en Empresas Familiares, especialmente para quienes no son miembros de la familia. Ha comenzado explicando las fortalezas —como los valores, la cercanía, la flexibilidad y el

proyecto duradero— y las debilidades —como la aversión al riesgo y el menor potencial de crecimiento— que presentan estas empresas.

“Las empresas familiares son una gran oportunidad de empleo donde el ambiente es cercano, y actualmente son la base de la economía”

Juanvi Tamarit



11ª sesión. Aspectos civiles de la Empresa Familiar

Pascual Fernández ha destacado la relevancia de planificar la sucesión desde una perspectiva legal. En

Visita a Tareca Vending

Hemos visitado la empresa Tareca Vending en Paterna con los alumnos del curso de Empresa Familiar “Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad” (16ª edición).

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Natalia, Carolina y Jesús Fuentes por recibirnos en su empresa. Su hospitalidad y la generosidad al compartir su historia y experiencia nos han brindado una visión invaluable sobre el funcionamiento y los desafíos que enfrenta una empresa familiar exitosa. Además, hemos disfrutado de un delicioso café que ha hecho la experiencia aún más agradable.

Esta visita ha sido una experiencia enriquecedora para todos los presentes, ya que nos ha permitido conocer de cerca el funcionamiento de las máquinas expendedoras de alimentación y aprender sobre la resiliencia necesaria para superar diversos desafíos.

Tareca Vending ha demostrado una notable capacidad de adaptación y crecimiento, incluso en tiempos difíciles. Esta fortaleza se debe en gran parte a la pasión y el compromiso de su equipo, que constituye un ejemplo inspirador para todos nosotros.

consecuencia, ha explicado los tipos de testamentos, sus características, las clases de disposiciones y la forma, poniendo especial énfasis en la división de la herencia. Durante la sesión, se han abordado temas relacionados con la transmisión de valores, los problemas asociados, el liderazgo y las luchas por el poder y la efectividad de los pactos. En este último aspecto, existen tres tipos de soluciones diferentes: solución civil, solución mercantil y solución familiar.

“Con todas estas herramientas, podemos evitar que la empresa se disuelva”

Pascual Fernández



Uno de los aspectos más destacados de la visita ha sido comprender la importancia de enamorarse del negocio familiar. Las familias pueden tomar medidas para fomentar este amor en las nuevas generaciones, asegurando así la continuidad y el éxito de la empresa a lo largo del tiempo. Enamorarse del negocio es, sin duda, la clave para la continuidad de la empresa familiar.



Clausura de la 16ª Edición

La Cátedra de Empresa Familiar ha reunido a empresarios, directivos y estudiantes en las aulas de la XVI edición del Curso de Empresa Familiar "Aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad". Este curso permite a los participantes conocer las principales características de las empresas familiares.

La clausura se ha llevado a cabo en la Facultat de Economia, donde docentes y estudiantes se han congregado para celebrar la finalización del curso. Alejandro Escribá, Director de la Cátedra de Empresa Familiar, ha iniciado el acto agradeciendo el apoyo, compromiso y generosidad recibidos. Luego, ha resaltado el éxito continuado de este curso, que se ofrece desde hace 16 años.

Esta XVI edición ha contado con un grupo excepcional de asistentes y profesores. La diversidad de perfiles de los participantes ha hecho que la experiencia fuera muy enriquecedora tanto para alumnos como para docentes.

Los participantes han podido adquirir nuevos conocimientos y herramientas para la gestión y resolución de problemas en las Empresas Familiares, aprender sobre los aspectos importantes para la mejora de su competitividad y perdurabilidad, y enriquecer su formación profesional con un mejor entendimiento de su realidad, funcionamiento, organización y estrategia.

La Cátedra ha realizado un seguimiento constante de la valoración del profesorado y las distintas sesiones con el objetivo de seguir mejorando tanto este curso como el resto de las actividades docentes realizadas. Los alumnos han valorado muy positivamente a todo el profesorado, con una nota media de 9,40. Durante el acto de clausura, se ha reconocido a dos de los profesores por sus niveles de excelencia.

Profesional:

- **Alejandro Ríos**, ha impartido la sesión de "Org. Mercantil y protocolos familiares en la Empresa Familiar".



Profesor:

- **Pascual Fernández**, ha impartido la sesión de "Aspectos Civiles de la Empresa Familiar".

Posteriormente, dos de los alumnos del curso han realizado una valoración en representación del resto de asistentes.

- **Javier Pérez** (Administración en Practicel S.L.) ha pronunciado un discurso resaltando los conocimientos adquiridos en el curso para mejorar como profesional y también comprender cómo desempeñarse como miembro de una empresa familiar.
- **Pascal Pedro Martínez** (Consultor de riesgos sectoriales asegurables, sales & marketing en Correduría Técnica de Seguros Gestión, S.L.) ha realizado un discurso sobre su experiencia laboral en una empresa familiar y la relevancia de la gestión de seguros en dicho entorno empresarial.

Por su parte, los colaboradores y patrocinadores han dedicado unas palabras a los asistentes, resaltando la 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, ha destacado 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, así como mediante la creación y transferencia de conocimiento sobre la gestión de la empresa familiar hacia el ámbito profesional.



5.2.2. Curso de empleo y desarrollo profesional en la empresa familiar (6ª Edición)

PROFESORADO

Profesores de la Universitat de Valencia:



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

Colaboradores-profesionales externos:



María Beltrán
BFamilyB



Juanjo Barceló
Grupo IFEDES



César Pardo
Dirección General



Victoria Casañ
Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa

Durante octubre y noviembre, la Cátedra de Empresa Familiar, en colaboración con el servicio de UVEMPLOO, ha lanzado la sexta edición del curso "Empleo y desarrollo profesional en la Empresa Familiar", por primera vez en formato presencial. Este curso ha sido impartido por profesores de la Universitat de València

y profesionales externos, con el propósito de mejorar la empleabilidad de los estudiantes en empresas familiares.

El principal objetivo de esta sexta edición ha sido optimizar los procesos de inserción laboral de los estudiantes en las empresas familiares, considerando que estas representan el 66 % del empleo en España (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). Comprender estas dinámicas permite a los futuros profesionales desarrollar competencias y habilidades que contribuyan a la competitividad y continuidad de las empresas familiares, ya sea como miembros de familias empresarias o como profesionales externos que, con empatía, apoyan los procesos de mejora del proyecto familiar.

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

Alejandro Escribá ha abierto 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 ha cambiado 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 ha mostrado datos y gráficos comparativos acerca de las empresas familiares y no familiares, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana.

Las profesoras de psicología Pilar González y Lucía Llinares han iniciado la sesión de mentoría titulada "La empleabilidad como metacompetencia que crea valor en la empresa familiar," en la que abordan los valores, actitudes y competencias clave para mejorar la empleabilidad en este tipo de empresas, así como las razones para trabajar en ellas.

Sesión 2. "Entender la empresa y sus expectativas". Prof. Juanjo Barceló (Grupo Ifedes), Pilar González y Lucía Llinares (UV).

La ponencia de Juanjo Barceló se ha centrado en la toma de decisiones de la empresa familiar, abordando los niveles y roles en la dirección y gobierno. Al inicio de la sesión, Juanjo ha destacado las principales características de los órganos de gobierno y dirección de la empresa familiar. Ha enfatizado la importancia de separar claramente la familia, el negocio y la propiedad, identificando siete roles distintos en su estructura.

En relación con la familia, ha explicado los diferentes órganos que configuran la gobernanza en una empresa familiar: la asamblea familiar, el consejo familiar, el

protocolo familiar y el family office. Luego, ha abordado los órganos básicos de la propiedad o sociedad, como la junta general de accionistas y el consejo de administración. Finalmente, ha expuesto sobre los órganos clave en la gestión de la empresa: la dirección general y el comité de dirección.

Por otra parte, Pilar González y Lucía Llinares han llevado a cabo la segunda sesión de mentoría titulada “Evaluación de la empleabilidad y propuesta de itinerarios personalizados,” donde han abordado el diagnóstico individualizado de la empleabilidad, el análisis y la propuesta de itinerarios formativos, así como el diseño de un plan de carrera personalizado.

Sesión 3. “Contribuir a la continuidad y competitividad de las empresas familiares”. Prof. María Beltrán (BFamilyB), Pilar González y Lucía Llinares (UV).

La profesora María Beltrán, con su carisma y entusiasmo por compartir sus vivencias, experiencias y conocimientos, ha logrado captar la atención de todos los alumnos durante su sesión. A través de sus relatos, María ha ilustrado los errores comunes que suelen ocurrir en las empresas familiares, los cuales frecuentemente provocan discusiones y tensiones, y ha ofrecido consejos prácticos para prevenir estas situaciones.

Para cerrar su intervención, ha subrayado la relevancia de establecer valores claros en las empresas familiares desde el inicio. Según María, dichos valores son fundamentales, ya que el negocio genera dinámicas, roles y expectativas distintas entre los miembros de la familia. En este contexto, ha remarcado la importancia de afrontar juntos las adversidades para mantener la unidad familiar y fortalecer el proyecto común.

En la sesión de mentoring, hemos contado con la participación especial de Christian Ferrer, responsable de recursos humanos en Capgemini. Christian ha trabajado junto a los alumnos en la elaboración de un currículum vitae, explicándoles las pautas esenciales y ofreciendo recomendaciones sobre lo que un reclutador de recursos humanos busca en este documento. Posteriormente, ha destacado la importancia de redes como LinkedIn como una herramienta efectiva para conectar con directivos y empresarios de manera más directa.

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

César ha ofrecido una sesión enriquecedora, llena de experiencias personales de su trayectoria profesional, que ha mantenido a los alumnos atentos y participativos durante toda la charla. Durante la sesión, ha abordado

la empleabilidad y el desarrollo profesional en empresas familiares desde la perspectiva del empleado.

Ha hablado sobre la relación entre empleados externos y miembros familiares, destacando cómo las empresas familiares se caracterizan por ser cercanas a las personas, gracias a la transmisión de sus valores y la integración de los empleados como parte fundamental de su cultura. También ha discutido las contribuciones que las empresas familiares pueden ofrecer a los empleados externos, así como el aporte que estos pueden brindar a la profesionalización y evolución de dichas organizaciones. Además, ha compartido las habilidades clave para trabajar en este entorno y ha propuesto soluciones a los conflictos más comunes que suelen surgir en este tipo de empresas.

Asimismo, en la cuarta sesión de mentoría se ha abordado el desarrollo del talento, haciendo énfasis en la motivación, la gestión del potencial humano y la riqueza socioemocional en las empresas familiares.

Sesión 5. “Entender la empresa y sus expectativas”. Prof. Victoria Casañ (Grefusa), Pilar González y Lucía Llinares (UV).

Victoria se ha interesado por conocer el nivel de conocimiento que los alumnos tenían acerca de Grefusa y la empresa familiar, compartiendo su experiencia personal en este ámbito. La profesora invitada ha destacado que en las empresas familiares se crea un vínculo más cercano debido a la manera particular de comunicarse y colaborar en este tipo de entornos.

Posteriormente, Victoria ha hablado sobre los siete valores que caracterizan a todos los trabajadores de Grefusa, subrayando especialmente la cercanía, el atrevimiento y la transmisión de valores. Finalmente, ha proporcionado una serie de consejos sobre cómo afrontar un proceso de selección en una empresa.

La última sesión de mentoría se ha centrado en el desarrollo de la innovación, abordando temas como la gestión de dificultades y conflictos como motores de innovación, así como los factores personales que influyen en la creatividad e innovación.

Para cerrar la sesión y también el curso, Alejandro Escribá ha agradecido a todos los ponentes y asistentes por su participación en nuestro curso de empleabilidad.

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

- Laserna, Raúl. TFG Grado en ADE. Digitalización en Empresas Familiares: Estrategias, Desafíos y Beneficios para la Competitividad y Sostenibilidad.
- Garzón, Sofía. TFG Grado en ADE. Análisis de los factores que explican las limitaciones de las empresas familiares en España.

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

5.3.1 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.**

El Proyecto de I+D Competitiva 2023-2026: El reto de la competitividad sostenible: el papel de la propiedad, la gobernanza y la alta dirección en la regeneración EESG de los modelos de negocio en las PYME. Financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación. Proyectos de Generación de Conocimiento 2022, (2023-2026).

Artículos de investigación publicados:

- Safón, V., Iborra, M., & Escribá-Esteve, A. 2024. Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104177
- Iborra, M.; López-Muñoz, J. F.; Safón, V. 2024. Lack of resilience after covid-19: the role of family firm heterogeneity and behavior. *fsQCA versus regression*. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., & Donaldson, C. 2024. How can complacency mold managerial decisions? The role of perceptions in strategic decision-making. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 212–231.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., Donaldson, C. & Sánchez-Peinado, E. 2024 Firms financial strength during crisis periods: does “familiness” matter?, *Journal of Family Business Management*
- Jose Carlos Casillas, Alejandro Escribá-Esteve, María Elena Gómez-Miranda, M. Concepción López-Fernández, Daniel Lorenzo-Gómez, Ignacio Requejo & Alfonso A. Rojo-Ramírez. 2024. SAFER Methodology: A Proposal for the Identification of Family Firms in Spain Based on the SABI Database, *European Journal Of Family Business*
- Juana M. Ferrús-Pérez, Alejandro Escribá-Esteve & Jose-Luis Perea-Vicente 2024. Maximizing research impact: strategies for securing competitive funding in research and development centers, *European Journal of Management and Business Economics*
- Cebrían E., Domenech J. 2024. Addressing Google Trends inconsistencies, *Technological Forecasting and Social Change*, 202123318
- Donaldson C., Villagrasa J., Theodoraki C. 2024. Inside-out and outside-in: How entrepreneurial ecosystems can build legitimacy through signaling, *Journal of Small Business Management*

5.3.2. 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.

5.3.3. Participación en el proyecto internacional STEP Project Global

La cátedra continúa siendo miembro activo del Consorcio Global STEP Project, participando en las reuniones de colaboración online, y el intercambio de visitas. Durante 2024, el profesor Eric Clinton, de Dublin City Univeristy ha estado visitando la Cátedra en Valencia durante el mes de julio y se plantea el inicio de artículos de investigación conjuntamente y visitas de miembros de la Cátedra al centro de Empresas Familiares que dirige el Dr. Clinton en Dublín.

5.3.4. Colaboración con el Observatorio GECE

— Análisis 02/2023: “Evolución de los niveles de competitividad en las empresas de la Comunitat Valenciana (2014-2021)”

1) “Evolución de los niveles de competitividad en las empresas de la Comunitat Valenciana”

El jueves 18 de enero, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) ha participado en el segundo informe de 2023 del Observatorio GECE: Evolución de los niveles de competitividad en las empresas de la Comunitat Valenciana, con la presencia de IVIE y CaixaBank.

En esta nota de investigación se ha destacado que las empresas de alta competitividad han aportado el 53,8% del PIB, pero su peso se ha reducido en 4,4 puntos porcentuales desde 2014, cuando ha generado el 58,2% del valor añadido de la economía valenciana. Lo mismo ha ocurrido en el caso del empleo, ya que mientras en 2014 las empresas más competitivas han generado el 48,4% del trabajo del sector privado, en 2021 se ha reducido 5,4 puntos porcentuales, hasta el 43,8%.

En conjunto, el porcentaje de empresas altamente competitivas de la Comunitat Valenciana ha crecido 0,4 puntos porcentuales en la última década, hasta situarse en el 23,7%, según el último informe del Observatorio sobre Gobierno, Estrategia y Competitividad de las Empresas (GECE).

En concreto, el documento, elaborado por el investigador del Ivie **Alejandro Escribá**, y el economista **Carlos Albert**, ha concluido que las empresas valencianas muestran un nivel de competitividad ligeramente inferior al observado a nivel nacional en España. El tamaño empresarial en la región constituye

un desafío estructural a largo plazo. Además, se ha observado un aumento en el nivel de competitividad en algunos sectores intensivos en conocimiento/tecnología. A pesar de ello, las empresas valencianas han logrado mejorar sus niveles de competitividad y mantienen una posición relativa superior a la de sus equivalentes a nivel nacional.

El acto de presentación del informe, han participado **Felipe Pulido**, Director comercial de Empresas de CaixaBank en Comunidad Valenciana y Región de Murcia, ha destacado que “las empresas competitivas requieren inversiones significativas, generando riqueza y empleo”. También estuvo presente **Joaquín Maudos**, director adjunto de investigación del Ivie y catedrático de la Universitat de València, ha resaltado que a través del informe del observatorio se han podido abordar dos preguntas clave: ¿Cómo ha evolucionado la competitividad de las empresas valencianas? ¿Y cómo influyen factores como el tamaño, la especialización sectorial y el tipo de propiedad?”

Posteriormente, **Alejandro Escribá**, responsable del Observatorio GECE en el Ivie, ha expuesto las conclusiones clave del informe. A continuación, se ha llevado a cabo un coloquio moderado por Enrique Nogués, director del Centro de Empresas Valencia Centro de CaixaBank, con la presencia de representantes de dos empresas familiares de diferentes sectores: **Jumel Alimentaria**, representada por su CEO **Sofía Frasquet** y **Sp-Berner**, con la participación de **Jorge Escarpa**, CEO de la empresa.

Ambos ponentes han explicado el funcionamiento de sus estructuras de gobierno corporativo, el protocolo de relevo generacional y la manera en que preservan la competitividad y fomentan la innovación dentro de sus respectivas empresas.

Ponentes:



Felipe Pulido

Director comercial de Empresas de CaixaBank en Comunidad Valenciana y Región de Murcia



Joaquín Maudos

Director adjunto de investigación del Ivie y catedrático de la Universitat de València



Alejandro Escribá

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



Sofía Frasquet
CEO de Jumel Alimentaria



Jorge Escarpa
CEO de Sp-Berner

Modera:



Enrique Nogués
Director del Centro de Empresas Valencia Centro de CaixaBank

“Está creciendo el nivel de competitividad de las empresas familiares en la Comunidad Valenciana en el periodo 2014 hasta la actualidad”

Alejandro Escriba

“La seriedad y el esfuerzo son dos aspectos claves en nuestra empresa”

Sofía Frasquet

“Las palabras conmueven y el ejemplo arrastra, y nosotros tenemos que arrastrar”

Jorge Escarpa

— Análisis 01/2024: “Estructura de capital y competitividad de las empresas en la Comunitat Valenciana”

En septiembre, CaixaBank y el Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas) han presentado en Castellón el análisis 01/2024 del Observatorio GECE.

El informe, dirigido por Alejandro Escribá Esteve, investigador del Ivie y director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, tiene como propósito principal fortalecer la competitividad de las empresas de la región, al tiempo que promueve un valioso intercambio de conocimientos entre el sector empresarial y la comunidad investigadora.

La presentación se ha llevado a cabo en un enclave estratégico como Castellón, destacando la relevancia de los sectores económicos y empresariales de esta área. En esta ocasión, se ha contado con la colaboración de Olga García Saz y Felipe Pulido de Dios.

Se ha agradecido el apoyo de CaixaBank y del Ivie, pilares fundamentales para el desarrollo de esta iniciativa, así como la colaboración de IVEFA en la organización del evento. Asimismo, se ha reconocido la valiosa contribución de los ponentes, José Luis Vilar y Fernando Tomás Badenes, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo el diálogo y la reflexión colectiva.

— Análisis 02/2024: “Benchmark de competitividad. ¿Qué rasgos tienen las empresas de excelente competitividad?”

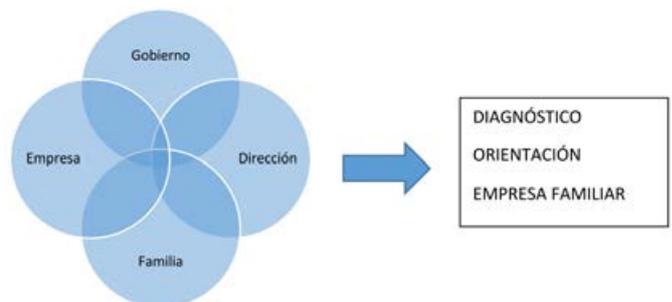
En noviembre, se ha presentado en Elche el análisis 02/2024 del Observatorio GECE, enfocado en la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana. Esta iniciativa, liderada por CaixaBank y el Ivie, ha contado con el valioso respaldo de CEDELCO – Círculo Empresarial de Elche y Comarca, así como de Grupo Soledad, que ha facilitado sus magníficas instalaciones en Elche Parque Empresarial, EUC.

El informe ha sido elaborado por Alejandro Escribá Esteve y Carlos Albert Pérez. Este proyecto tiene como objetivo principal analizar la evolución de la competitividad de las empresas valencianas a lo largo del tiempo, profundizando en los factores internos que pueden impulsar su mejora.

5.3.5. 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.



5.3.6. Análisis de Investigación y Participación en Congresos

5.3.6.1. Publicaciones Científicas en 2024

- Safón, V., Iborra, M., & Escribá-Esteve, A. 2024. Outcomes of firm resilience in wild card crises— Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104177
- Iborra, M.; López-Muñoz, J. F.; Safón, V. 2024. Lack of resilience after covid-19: the role of family firm heterogeneity and behavior. *fsQCA versus regression*. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., & Donaldson, C. 2024. How can complacency mold managerial decisions? The role of perceptions in strategic decision-making. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 212–231.
- Villagrasa, J., Escribá-Esteve, A., Donaldson, C. & Sánchez-Peinado, E. 2024 Firms financial strength during crisis periods: does "familiness" matter?, *Journal of Family Business Management*
- Jose Carlos Casillas, Alejandro Escribá-Esteve, María Elena Gómez-Miranda, M. Concepción López-Fernández, Daniel Lorenzo-Gómez, Ignacio Requejo & Alfonso A. Rojo-Ramírez. 2024. SAFER Methodology: A Proposal for the Identification of Family Firms in Spain Based on the SABI Database, *European Journal Of Family Business*
- Juana M. Ferrús-Pérez, Alejandro Escribá-Esteve & Jose-Luis Perea-Vicente 2024. Maximizing research impact: strategies for securing competitive funding in research and development centers, *European Journal of Management and Business Economics*
- Cebrián E., Domenech J. 2024. Addressing Google Trends inconsistencies, *Technological Forecasting and Social Change*, 202123318
- Donaldson C., Villagrasa J., Theodoraki C. 2024. Inside-out and outside-in: How entrepreneurial ecosystems can build legitimacy through signaling, *Journal of Small Business Management*

5.3.6.2. Ponencias en Congresos Científicos 2024

- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E, Avenza Ivars, M. 2024. "The effect of SEW and family-CEO leadership style on family climate-related outcomes".
 - STEP-Global Family Business Summit 2024, May 15-17, Amalfi Coast.

- Escribá-Esteve, A., Avenza Ivars, M. 2024. "La inserción al mercado laboral del alumnado universitario en las Empresas Familiares: Propuesta Innovadora de carácter educativo desde la Cátedra de Empresa Familiar".
 - ICIEBE 2024, Julio 17-18, Valencia.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E & Avenza Ivars, M. 2024. "Influencia del SEW y el liderazgo del CEO familiar en los resultados del clima familiar".
 - AINVEF- SAFER, Noviembre 7-8, Universidad Pablo Olavide (Sevilla).
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, E & Avenza Ivars, M. 2024. "Impacto del SEW y del estilo de liderazgo familiar en el clima familiar".
 - AJICEDE, Noviembre 20-22, Universitat Jaume I (Castelló).
- Escribá-Esteve, A., Avenza Ivars, M. & Villagrasa, J. 2024. "Propuesta innovadora de carácter educativo para la inserción al mercado laboral del alumnado universitario en las empresas familiares desde la Cátedra de Empresa Familiar".
 - AJICEDE, Noviembre 20-22, Universitat Jaume I (Castelló).
- Villagrasa, J., Donaldson C. & Avenza Ivars M. 2024. "Vergonzosos vs instagrammers: cómo son los alumnos en función de cuándo entregan sus exámenes".
 - AJICEDE, Noviembre 20-22, Universitat Jaume I (Castelló).

5.3.7. Proyecto de Investigación

Proyecto de I+D Competitiva 2023-2026: El reto de la competitividad sostenible: el papel de la propiedad, la gobernanza y la alta dirección en la regeneración EESG de los modelos de negocio en las PYME. Financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación. Proyectos de Generación de Conocimiento 2022, (2023-2026).

STEER es un grupo de investigación focalizado en el estudio de las características, estructura, procesos y sistemas de incentivos de los órganos de dirección de las empresas, y en su relación con las estrategias que estas utilizan, así como con los resultados de las organizaciones.

Somos un grupo especializado en temáticas de estrategia competitiva y corporativa, así como en los enfoques de los equipos de alta dirección (Upper Echelons), Gobierno Corporativo, y competitividad sostenible (es decir, el equilibrio entre la competitividad, la supervivencia y la Responsabilidad Social Corporativa en un sentido amplio).

Estudiamos la influencia de los equipos de dirección y órganos de gobierno en el comportamiento, competitividad y sostenibilidad de las empresas

- **Estrategia:** En el ámbito de la estrategia, nuestro grupo ha realizado múltiples investigaciones sobre estrategia competitiva (reloj de la estrategia y posicionamientos competitivos), orientación estratégica de las organizaciones, estrategias de internacionalización, estrategias de diversificación, modos de entrada, fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, etc. Estos trabajos han sido publicados en revistas de ámbito académico tanto nacionales como internacionales, teniendo considerable peso las situadas en los principales listados internacionales de revistas de investigación (p.e. JCR, Scopus, etc.).

Desde el año 2002, gran parte de estos trabajos considera de modo fundamental el papel de los equipos de dirección y de los órganos de gobierno en la definición de las estrategias y en la disposición de ciertas actitudes que se reflejan en la toma de decisiones estratégicas.

- **Equipos de dirección:** entre los aspectos considerados en relación con los equipos de dirección y órganos de gobierno, nuestro grupo analiza la composición de los equipos, la diversidad, la estructura de poder y de participación, el reparto de funciones tanto jerárquica como horizontalmente, los procesos de interacción, el conflicto cognitivo y afectivo, los valores compartidos, los sistemas de incentivos, así como a las características demográficas y psico-sociológicas de miembros específicos de la dirección, tales como la dirección general o ciertos directivos funcionales o de división.

Nos interesan tanto los antecedentes como las consecuencias de las variables mencionadas y de las relaciones entre ellas.

- **Resultados organizativos:** en relación con los efectos de estas relaciones sobre los resultados organizativos, nos interesan aspectos tales como la competitividad (rentabilidad, crecimiento, solvencia, supervivencia), la reputación, la generación de valor, etc.

Nuestra investigación se desarrolla fundamentalmente a través de la ejecución de proyectos de investigación competitivos, financiados, entre otros, por la Generalitat Valenciana o el Ministerio de Economía y Competitividad. Sin embargo, este grupo de investigación mantiene un estrecho contacto con el contexto económico-empresarial, y desarrolla actividades de asesoramiento técnico, formación, diagnóstico y realización de estudios técnicos e

informes orientados a la aplicación práctica de nuestra línea de trabajo.

Miembros del equipo:

- María Iborra Juan (Titular de la UV)
- Vicente Safón (Catedrático de la UV)
- Alejandro Escribá-Esteve (Catedrático de la UV)
- Esther Sánchez (Titular de la UV)
- Consuelo Dolz Dolz (Titular de la UV)
- M^a Luz Sánchez Peinado (Titular de la UV)
- José Fernando López (Profesor Contratado Doctor. ESIC)
- Rafael Jordà Gómez (Titular Universidad San Francisco de Quito)
- Juana Ferrus Pérez (Professional. Doctora UV)
- Jorge Villagrasa Guarch (Profesor e investigador de EDEM)
- Marta Riera (Ayudante doctora UV)
- Pilar González-Navarro (Titular de la UV)
- Lucía Inmaculada Llinares-Insa (Titular de la UV)
- Josep Domenech (Catedrático de UPV)
- Luis Saurat (Professional. Docente EDEM)
- Juan Nabás (Professional. Docente EDEM)
- David Carnicer (Professional. Doctor UV)

5.3.8. Tesis Doctorales

- **María Avenza.** Investigadora no doctora. Resultados no financieros y emociones en las familias empresarias. Expectativa de lectura: 2026
- **Manuel Bañuls.** Consultor de empresas. Sucesiones tardías – Atrincheramiento de CEOs. Expectativa de lectura: 2026
- **David Carnicer.** Consultor de empresas. Factores de éxito en el uso de la IA en la toma de decisiones estratégicas. Expectativa de lectura: 2025
- **Carlos Grande.** Miembro de la junta directiva de IVEFA. El papel del asociacionismo en la perdurabilidad de las empresas familiares. Expectativa de lectura: 2027
- **Juan Nabás.** Consultor de empresas. Roles duales (propiedad/familia-dirección) en la toma de decisiones estratégicas. Expectativa de lectura: 2026
- **Luis Saurat.** Consultor de empresas. Dinámicas de la relación entre Consejos y Equipos directivos en Empresas Familiares. Expectativa de lectura: 2026



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

2024

Memoria CEFUV



Cátedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Email: cef@uv.es

Website: www.cefuv.org

Twitter: @CEF_UV

Facebook: @cefuveg

LinkedIn: Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Instagram: @cef_uv



COLABORAN



PROMUEVEN