



Cátedra  
de Empresa Familiar  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

# Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

## 2019 Memoria CEFUV

Bankia  BROSETA

PATROCINAN

**AVE**  
asociación  
valenciana de  
empresarios

**EDEM**  
Escuela de Empresarios

  
**IVEFA**  
DESDE 1997

INSTITUTO DE LA  EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

PROMUEVEN



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

«La visibilidad y el reconocimiento de la actividad de la Cátedra de Empresa Familiar en el ámbito empresarial valenciano ha alcanzado un nivel muy notable en 2019.

Nuestros desayunos y jornadas se han convertido en foros de transmisión de experiencias, muy valorados por la sociedad. Están siendo muy bien acogidos por parte de empresarios, directivos y medios de comunicación. Estamos muy satisfechos del trabajo realizado, que es fruto del compromiso asumido por todos los promotores y patrocinadores, y de una implicación, cada vez mayor, de los expertos académicos y profesionales con los que colaboramos»



# Índice



07

## Quiénes Somos



09

## Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar

- 11 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación
- 12 Comisión Académica
- 12 Comisión Mixta de Seguimiento



15

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



19

## Actividades de la Cátedra en 2019

- 20 Transferencia
- 31 Docencia
- 36 Investigación



43

## Resumen actividades en 2019

- 45 En cifras
- 46 Desarrollo de Red



# [1] Quiénes Somos



Cátedra  
de Empresa Familiar  
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Bankia

BROSETA

AVE  
asociación  
valenciana de  
empresarios

EDEM  
Escuela de Empresarios

IVEFA  
DESDE 1987

INSTITUTO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

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

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

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





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





#### 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" e investigador asociado del Ivie.

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 y gobierno corporativo.

En la Universidad de Valencia dirige el grupo de investigación "Grupo de investigación sobre equipos directivos, estrategia empresarial y gobierno corporativo - TMT\_BS (GIUV2015-227), y en el Ivie coordina el Observatorio de Gobierno, Estrategia y Competitividad de la Empresa (Observatorio GECE).

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

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



## EQUIPO DE PROFESORES COLABORADORES Y PERSONAL TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN

- **Carlos Albert**  
Técnico de investigación. Ivie
- **Jimena Salamanca**  
Técnico de investigación. Ivie
- **Rocío Arteaga Pérez.**  
Estudiante de doctorado. Kristianstad University (Suecia)
- **Jamal Berrad**  
Profesor investigador. Abdelmalek Essaâdi University
- **Consuelo Dolz Dolz**  
Profesora Contratada Doctora. Universitat de València
- **María Iborra Juan**  
Profesora Titular. Universitat de València
- **Joaquín Juste Méndez**  
Profesor Asociado. Universitat de València
- **José Fernando López Muñoz**  
Profesor y consultor. ESIC
- **Vicente Safón Cano**  
Profesor Titular. Universitat de València
- **Esther Sánchez Peinado**  
Profesora Titular. Universitat de València
- **Luz Sánchez Peinado**  
Profesora Titular. Universitat de València
- **Jorge Villagrasa Guarch**  
Profesor y coordinador académico. EDEM
- **Ana Botella**  
Profesora Ayudante Dr. Universidad de València
- **Nikos Kavadis**  
Profesor visitante. Universidad Carlos III Madrid
- **Pilar González**  
Profesora Titular. Universitat de València
- **Lucía Llinares**  
Profesora Titular. Universitat de València

## COMISIÓN ACADÉMICA

## Miembros (2019)

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

## COMISIÓN MIXTA DE SEGUIMIENTO

## Miembros (2019)

## Por la Universitat de València:



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



**D.ª Adela Valero**  
Vicerrectora de Empleabilidad y Programas Formativos



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



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



**D. José María Peiró**  
Catedrático de Psicología Social



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

## Por las entidades promotoras y patrocinadores:



**D. Carlos Aguilera**  
En representación de Bankia



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



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



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



**D. Alejandro Ríos**  
En representación de Broseta Abogados



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





**[3]** **Entidades promotoras  
y patrocinadoras**  
de la Cátedra  
de Empresa Familiar



## Bankia

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



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



La asociación valenciana de empresarios (AVE) es una asociación de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es dignificar la figura del empresario, promover un desarrollo económico y social de calidad y la integración territorial y social de la Comunitat Valenciana y de España.



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



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

## EDEM

Escuela de Empresarios

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

## VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

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



**[4]** **Actividades**  
de la Cátedra  
en 2019







Desayunos CEFUV



Jornadas de actualidad CEFUV



Desayuno-tertulia (14/02/2019)

## TRANSFERENCIA

La actividad de transferencia se configura a partir de dos tipos de acción: eventos y publicaciones

### 1. EVENTOS

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

### Desayunos CEFUV

Tertulias, con la participación de empresarios y expertos, centradas en problemáticas o temas de interés para los profesionales y miembros de empresas familiares y familias empresarias.

### Jornadas de actualidad CEFUV

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

### Jornada de Empresas Familiares en el mundo

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



Jornada de Empresas Familiares en el mundo

### Desayuno-tertulia. El consejo de familia: Un foro para la comunicación entre los miembros de la familia empresaria

En febrero, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València con el título: *"El Consejo de Familia: Un foro para la comunicación entre los miembros de la familia empresaria."* Durante el evento, los empresarios **Pablo Serratosa** (Presidente de Grupo Zriser) y **Teresa Puchades** (Presidenta de Avanza Urbana) trasladaron a los asistentes su experiencia en la puesta en marcha del consejo de familia en sus respectivos grupos familiares, y las ventajas que aporta la formalización de uno, por su contribución a la mejora de las probabilidades de perdurabilidad de las empresas familiares.

Los ponentes coincidieron en que es mejor desarrollar un consejo "cuando las cosas van bien", ya que la comunicación es más fluida, y que independientemente del tamaño de la empresa, puede resultar muy positivo contar con un consejo de familia. Cuanto antes se empiece a trabajar en este ámbito, mejores serán sus resultados, ya que la transmisión de valores y la creación de cauces de comunicación son elementos clave para su funcionamiento posterior.

- La estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la relación familia-empresa está asociada a mejores niveles de competitividad.
- Las estructuras accionariales y los sistemas de gobierno en las que se fomenta la dación de cuentas ante otros interesados (accionistas, consejeros independientes, etc.) son mucho más comunes entre las empresas más competitivas que entre las que se encuentran en niveles de competitividad más bajos.

### Ponentes:



**Pablo Serratosa**  
Presidente de Grupo Zriser



**Teresa Puchades**  
Presidenta de Avanza Urbana

### Moderadora:



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





Desayuno-tertulia (16/04/2019)

**Desayuno – tertulia. Internacionalización de la Empresa Familiar. Más allá de las exportaciones**

En abril, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València con el título: *“Internacionalización de la Empresa Familiar: más allá de las exportaciones”*. Durante el evento, los empresarios **Estefanía Ferrer** (Responsable del Área Jurídica y RSC de Válvulas Arco, S.L.) y **Miguel Ruíz** (Presidente y CEO de Muelles y Ballestas Hispano-Alemanas) trasladaron a los asistentes su experiencia en la implantación en el exterior mediante la constitución de filiales productivas y comerciales. También se comentaron aspectos interesantes sobre la selección del país en función de su ajuste a los objetivos estratégicos de la empresa, así como la importancia de discernir cuándo conviene entrar mediante el uso de alianzas y cuándo hacerlo solo mediante inversión propia. Si no se encuentra al socio adecuado por su complementariedad estratégica y su buen ajuste de valores, confianza y posibilidades de control, conviene buscar apoyo experto y desarrollar una iniciativa propia. Ambos empresarios destacaron la importancia de seleccionar y desarrollar al capital humano local, así como transferir los conocimientos y valores mediante procesos de socialización con empleados españoles.

- Fuerte relación existente entre la adopción de perfiles internacionales de alto compromiso y el logro de mejores niveles de competitividad empresarial.
- La actitud de mayor compromiso internacional entre las empresas de la Comunidad Valenciana.
- La importancia de la selección del país según la estrategia de la empresa, así como la importancia de discernir cuándo conviene entrar mediante el uso de alianzas o a través de la inversión propia.

**Ponentes:**



**Estefanía Ferrer**  
Responsable del Área Jurídica y RSC de Válvulas Arco, S.L.



**Miguel Ruíz**  
Presidente y CEO de Muelles y Ballestas Hispano-Alemanas

**Modera:**



**David Carnicer**  
Socio Director de Consortia



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





Desayuno-tertulia (26/09/2019)

**Desayuno-tertulia. ¿Qué aportan las Family Offices a las familias empresarias?**

En septiembre, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València con el título: “¿Qué aportan las Family Offices a las familias empresarias?” Durante el evento, los empresarios **Santiago Royo** (CEO de Invest Corporation), **Elena Lis** (Directora General del grupo Pizarro Doce) y **Raúl Aznar** (Socio Director de Aznar Patrimonio) trasladaron a los asistentes su experiencia en la creación, puesta en marcha y desarrollo de una oficina familiar dedicada a gestionar y preservar el patrimonio de sus familias empresarias.

Los tres ponentes expusieron el valor que aportan estas herramientas para generar valor para la familia empresaria, ya sea a través de las gestiones dirigidas a hacer crecer el patrimonio, o a través de la atención a las aspiraciones profesionales, personales o filantrópicas de los miembros de la familia.

En palabras de Santiago Royo, estos instrumentos facilitan la gestión de los riesgos asumidos por la familia, y la búsqueda de equilibrios entre rentabilidad, riesgo/seguridad, y liquidez. Asimismo, Raúl Aznar destacó que una buena reflexión sobre las prioridades de la familia y una buena planificación de los objetivos de inversión constituyen un elemento clave para lograr una mayor implicación y cohesión de los miembros de las familias empresarias: Es bueno reflexionar si se prefiere “comer muy bien todos los días, o dormir muy bien todas las noches”. Tanto Raúl Aznar como Elena Lis defendieron que estas oficinas son muy útiles para ejercer un control de gestión de la empresa familiar representando a los accionistas en los diferentes negocios en los que tienen intereses, de un modo profesionalizado y manteniendo las emociones en su justa medida.

**Ponentes:**



**Santiago Royo**  
CEO de Invest Corporation



**Elena Lis**  
Directora General del grupo Pizarro Doce



**Raúl Aznar**  
Socio Director de Aznar Patrimonio

**Modera:**



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

- La importancia de divulgar las buenas prácticas de gestión entre las familias empresarias para mejorar la solidez de sus proyectos empresariales.
- Una sociedad con una estructura empresarial más sólida redundará en la generación de más empleo, mayor valor añadido y mejores condiciones socioeconómicas.







Jornada (03/10/2019)

### Jornada Empresas Familiares en el Mundo III

En octubre tuvo lugar la **III Jornada Empresas Familiares en el Mundo III** organizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV). Participaron en el evento tres profesores extranjeros que presentaron los casos de tres territorios: **Claire Seaman** (Reino Unido), **Hermann Frank** (Austria) y **László Radácsi** (Hungría).

Con el objetivo de comparar la situación competitiva de las empresas familiares en dichos países con España, la Cátedra contó con la presencia de empresarios familiares españoles con negocio en dichos países y directivos de empresas familiares internacionales que ofrecieron un debate-coloquio sobre aspectos trasladables al contexto español: **Soledat Berbegal** (Consejera y Directora de Reputación de Marca de ACTIU), **Francisco Segura** (Presidente y Consejero Delegado. Grupo Segura) y **Ángela Paredes** (Consejera Delegada. W&H Ibérica).

La profesora de Queen Margaret University, **Claire Seaman**, destacó que el control del 54% de las empresas familiares presentes en Escocia sigue en manos del fundador. Subrayó la sucesión como el principal reto de las empresas familiares y la importancia de formar a las nuevas generaciones, para mayor profesionalización y por tanto perdurabilidad de las empresas.

En el debate posterior, moderado por **Alejandro Ríos**, participaron **Soledat Berbegal** y **Claire Seaman**. Según Soledat, "Las empresas familiares tenemos que ser la punta de lanza de una revolución social que pase por varias claves: **la sostenibilidad**, que se enfoca desde la digitalización y el control del impacto medioambiental; **el fomento del talento** en nuestro territorio. Ser empresas comprometidas que eduquen, profesionalicen

#### Ponentes:



**Claire Seaman**  
Queen Margaret University



**Soledat Berbegal**  
Consejera y Directora de Reputación de Marca de ACTIU



**László Radácsi**  
Budapest Business School



**Francisco Segura**  
Presidente y Consejero Delegado. Grupo Segura



**Hermann Frank**  
Wirtschaftsuniversität Wien



**Ángela Paredes**  
Consejera Delegada. W&H Ibérica



y creen riqueza local. Ser empresas internacionales y comprometernos a ser más competitivos y flexibles. Además, tenemos un compromiso emocional que aporta un valor personal"

En cuanto al Brexit, según Claire, independientemente del desenlace del mismo, destaca la incertidumbre como el mayor problema. Soledat, por otro lado, planteó que estas situaciones deben enfrentarse con capacidad de adaptación y resiliencia.

El profesor **Hermann Frank** (Wirtschaftsuniversität Wien) puso en valor que las empresas familiares son buenas a la hora de equilibrar la familia y las expectativas empresariales, ya que una separación tajante, o mezcla (sin equilibrio) de la familia y el negocio puede ser causa de conflicto.

Según el profesor **László Radácsi** (Budapest Business School), las empresas familiares (que representan el 58% de las Pymes en Hungría) tienen un gran impacto sobre el futuro de la economía húngara. Más de la mitad de las Pymes son empresas familiares, sin embargo, les falta la experiencia en cuanto a sucesión. Asimismo, resaltó la necesidad de formar a las futuras generaciones y trasladarles el conocimiento, destacando a España como ejemplo a seguir.

Durante el debate-coloquio, Ángela Paredes compartió con los asistentes que la tradición y tecnología han sido el motor de la familia Malata, y que están muy comprometidos con un futuro tecnológico y social, destacando que "me siento orgullosa de formar parte de la familia W&H".

En esta línea, **Francisco Segura** remarcó que "en un mundo globalizado y digital, la presencia internacional en la industria no es una opción, es una necesidad".







Desayuno-tertulia (03/10/2019)

**Desayuno – tertulia. Las empresas familiares ante el desafío del crecimiento**

En diciembre, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València con el título: *“Las empresas familiares ante el desafío del crecimiento”*. Durante el evento, los empresarios **Myriam Gimeno** (Consejera Delegada del Grupo Gimeno) y **Joaquín Ballester** (Presidente del Grupo Alimentario Citrus, GAC) trasladaron a los asistentes la experiencia de crecimiento de sus grupos empresariales, ambos por encima de los 300 millones de euros de facturación.

Los ponentes expusieron las características actuales de sus grupos empresariales y abordaron las ventajas que el tamaño les reporta, los retos que deben afrontarse en los procesos de crecimiento, las alternativas estratégicas que pueden utilizarse para crecer y ofrecieron algunas recomendaciones sobre cómo superar las barreras que normalmente limitan el crecimiento de las empresas más pequeñas.

Joaquín Ballester destacó que “la empresa deber ser fiel a su razón de ser” enfatizando la importancia de mantener el enfoque en la misión y la visión de la empresa, y enmarcar el crecimiento en el proyecto de generación de valor. En la misma línea, Myriam Gimeno señaló que el crecimiento no debe distraer la atención de los aspectos principales del negocio.

Ambos coincidieron en que el tamaño proporciona mejores condiciones para atraer y retener mejor el talento, ofreciendo planes de carrera y posibilidades de desarrollo profesional y, a su vez, dicho talento es crucial para acompañar el proceso de crecimiento de la empresa. Myriam Gimeno sugirió que, desde el punto de vista de las familias empresarias, a medida que la familia crece a través de las sucesivas generaciones, es

**Ponentes:**



**Myriam Gimeno**  
Consejera Delegada del Grupo Gimeno



**Joaquín Ballester**  
Presidente del Grupo Alimentario Citrus, GAC

**Moderador:**



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



también importante dimensionar el negocio para seguir ofreciendo valor a los accionistas.

El crecimiento de una empresa no es el objetivo, no es el fin, sino el medio para desarrollar un proyecto que aporta valor a la Empresa Familiar. El éxito de estos procesos y su aportación de valor para la perdurabilidad de la empresa depende de cinco puntos clave:

- La empresa debe estar preparada para el crecimiento. Disponer de una estructura de gobierno estable, un equipo profesionalizado, y una situación interna favorable con un modelo de negocio sólido.
- Los valores que acompañan el crecimiento de la empresa incluyen la ambición y el enfoque en perseguir la misión del proyecto, la importancia de mantener un equipo cohesionado, la confianza en el talento y la apertura a perspectivas diversas y a la consideración de un repertorio estratégico amplio. La orientación a la innovación y el deseo de perdurabilidad del proyecto. Apertura de perspectiva, enfoque, perseguir la misión y la visión de la empresa.
- En cuanto a las familias propietarias, el crecimiento requiere que exista una visión compartida, en la que cada miembro de la familia debe conocer cuál debe ser su rol para contribuir al desarrollo del negocio, bien sea mediante participación directa en la gestión, en los órganos de control, o como accionista.
- Finalmente, el contexto también juega un papel relevante en los procesos de crecimiento, pero aunque las condiciones externas no den facilidades para el crecimiento, la empresa debe abordar este reto como una apuesta interna y su éxito depende de afrontar las circunstancias y dotarse de los medios necesarios para lograr los resultados.







## 2. PUBLICACIONES

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

### Cuadernos de Trabajo CEFUV

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

### Notas de investigación CEFUV

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

### Monografías CEFUV

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

### Cuaderno de trabajo (03/2019) La continuidad de la Empresa Familiar. Cómo vincular a las próximas generaciones

El cuaderno de trabajo trata de explicar de qué manera se puede asegurar la continuidad y perdurabilidad en el largo plazo del legado patrimonial y empresarial de la empresa familiar. Para ello es importante realizar una serie de acciones tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.

En el ámbito familiar, no se debe dejar al azar el proceso que genera la implicación de los jóvenes, por lo que, el mantenimiento y el crecimiento del legado familiar dependerá en gran medida de la estabilidad en la familia, de la capacidad de tomar decisiones acertadas y de la responsabilidad de los futuros propietarios.

Además, es importante transmitir el sentido de legado y los valores sobre los que se sustenta la acción de la familia.

En el ámbito empresarial, hay que establecer los criterios que deberán cumplir los futuros responsables y los planes de desarrollo y procedimientos de evaluación adecuados para garantizar un comportamiento profesional en el ámbito laboral.



## DOCENCIA

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

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

celebrado en 2019 y es la 11ª edición. Este curso está dirigido fundamentalmente a estudiantes de posgrado relacionados con temáticas de empresa, así como a profesionales en activo, y tiene por objeto aproximar de un modo amplio y multidisciplinar, las principales peculiaridades de la gestión de las empresas familiares. Este año, hemos puesto en marcha la 1ª edición del curso **“Empleo y Desarrollo Profesional en la Empresa Familiar”**, dirigido a estudiantes de grado y posgrado, en colaboración con el servicio UV Empleo. Este curso se enfoca en dotar a los estudiantes de un buen conocimiento de la realidad de la empresa familiar, y aportar las claves para que los estudiantes puedan lograr una incorporación exitosa en sus plantillas, un desarrollo profesional satisfactorio y una contribución de valor a su gestión profesionalizada.

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

### PROFESORADO

Profesores de la Universidad de València:



**Alejandro Escribá**  
Director de la Cátedra de Empresa Familiar y Catedrático de Organización de Empresa



**Jesús Estruch**  
Catedrático de Dcho. Civil, Universitat de València



**Pascual Fernández**  
Abogado. Profesor Asociado de Derecho Civil. Universitat de València



**Pilar González**  
Profesora Titular de Psicología Social, Universitat de València



**Tomás González**  
Profesor Titular Organización de Empresas. Universitat de València



**Mª José Reyes**  
Catedrática de Derecho Civil de la Universitat de València





**Colaboradores-profesionales externos:**



**María Martínez**  
Abogada en Broseta Abogados



**Isabel Merenciano**  
Abogada en Broseta Abogados



**Teresa Puchades**  
Directora Ejecutiva de Avanza Urbana



**Rodrigo Recondo**  
Director General de INCARI



**Alejandro Ríos**  
Socio Director de la Oficina de Valencia. Broseta Abogados



**Alfonso Rojo**  
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Almería



**Juan Vicente Tamarit**  
Director de Alba Horneados

**Curso**



El acto inaugural, celebrado el 8 de febrero de 2019, contó con la presencia de **M<sup>a</sup> José Félix** (Consejera y directora general de Helados Estiu) y de **Alejandro Escribá Esteve** Director de la Cátedra de Empresa Familiar y catedrático de la Universitat de València. En su ponencia, M<sup>a</sup> José proporcionó información de primera mano sobre la gestión, innovación y crecimiento de una empresa familiar.

**Programa del curso**

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

- Gobierno y dirección.
- Planificación de la sucesión.
- Gestión de las emociones.
- Aspectos legales en el ámbito civil, laboral, mercantil y fiscal de la empresa familiar.
- Gestión de conflictos.
- Aspectos financieros y gestión patrimonial.

El curso también contó con una visita formativa a la empresa **Importaco Casa Pons**.

**Mejores valoraciones Curso Empresa Familiar (11<sup>a</sup> Edición)**

Como en todas ediciones, los asistentes valoran el trabajo de los profesores y profesionales que han colaborado en el curso. El profesor y el profesional mejores valorados de esta edición han sido:

**Profesionales:**



**Juan Vicente Tamarit**  
Director de Alba Horneados



Impartió de forma satisfactoria la sesión del “*Desarrollo de la carrera profesional en las Empresas Familiares*” y su participación fue valorada con un **89% de Valoraciones Extraordinarias y un 99% de Valoraciones Positivas**.

Juan Vicente Tamarit es Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC (1995) al que se incorpora para realizar la gestión del Marketing y las Prácticas Empresariales. En 1999 se une a Grefusa, alcanzando en el año 2000 la Dirección de RR.HH. A partir de 2005 pasa a ser el Director Comercial de Grefusa hasta 2009.

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

**Profesores:**



**Pascual Fernández**  
Profesor de derecho civil en la Universitat de València



Impartió de forma satisfactoria la sesión de los “*Aspectos Civiles de la Empresa Familiar*” y su participación fue valorada con un **61% de Valoraciones Extraordinarias y un 98% de Valoraciones Positivas**.

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





## 2. CURSO EMPLEO Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR (1ª EDICIÓN)

### PROFESORADO

#### Profesores de la Universidad de València:



**Alejandro Escribá Esteve**  
Director de la Cátedra de Empresa Familiar y Catedrático de Organización de Empresa



**Pilar González**  
Profesora Titular de Psicología Social, Universitat de València



**Lucía Llinares**  
Profesora Titular de Psicología Social de la Universitat de València

#### Colaboradores-profesionales externos:



**Raúl Aznar**  
Socio – Director de Aznar Patrimonio



**Victoria Casañ**  
Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa



**Tomás Guillén**  
CEO de Grupo Ifedes



**Silvia Prieto**  
Directora de Comunicación. Universitat de València. Instituto de Investigación Polibienestar



**Alejandro Ríos**  
Socio Director de la Oficina de Valencia. Broseta Abogados

### Curso



La Cátedra de Empresa Familiar junto con el servicio de UVEMPLEO inician la primera edición del curso de Empleo y Desarrollo Profesional en la Empresa Familiar. El curso empezó el 08 de noviembre de 2019 y ha sido

impartido por profesores de la Universitat de València y por colaboradores-profesionales externos, con el fin de mejorar la empleabilidad de los estudiantes en las Empresas Familiares.

#### Programa del curso

- Empleabilidad, valores, actitudes y competencia
- Gobierno y dirección
- Gestión de las emociones, gestión de conflictos y mediación.
- Aspectos legales en la Empresa Familiar
- Aspectos financieros

### Mejores valoraciones Curso Empleo y Desarrolla Profesional

Los asistentes valoran el trabajo de los profesores y profesionales que han colaborado en el curso. El profesor y el profesional mejores valorados de esta edición han sido:

#### Profesionales:



**Victoria Casañ**  
Responsable de personas y Comunicación interna en Grefusa



Impartió de forma satisfactoria la sesión de “*La perspectiva del Empleador*” y su participación fue valorada con un **99% de Valoraciones Extraordinarias** y un **100% de Valoraciones Positivas**.

Licenciada en Psicología, Máster en Dirección y Gestión de RRHH y certificada en Coaching Ejecutivo. Tras formar parte del equipo de Recursos Humanos de Deloitte durante 7 años, desde 2014 forma parte de Grefusa, empresa familiar y valenciana con 90 años de historia. Actualmente Vicky ocupa el rol de Responsable de Personas y Comunicación interna, teniendo su principal foco en unir la estrategia de la empresa con su principal valor, las personas que la forman.

#### Profesores:



**Lucía Llinares**  
Profesora de psicología en la Universitat de València



Impartió de forma satisfactoria la sesión de “*Las actitudes para la Empleabilidad*” y su participación fue valorada con un **75% de Valoraciones Extraordinarias** y un **96% de Valoraciones Positivas**.

Lucía I. Llinares Insa es Doctora en Psicología cum laude (Universidad de Valencia, 1998). Profesora en el Departamento de Psicología Social de la Universidad de València. Es miembro del grupo de investigación Transition to the labour world from populations at risk de la Universidad de Valencia. Este grupo ha obtenido el premio de investigación en la Unión Europea de VET Excellence Awards 2019. Autora de numerosos artículos sobre la disciplina en libros y revistas científicas internacionales sobre empleabilidad, género, desempleo, trabajo, formación, emprendimiento, etc. tales como: Frontiers in Psychology, Interantional Journal of Environmental Reseach and Public Health, etc. Ha participado como investigadora y ha sido investigadora principal en proyectos de investigación financiados por diferentes organismos oficiales nacionales e internacionales, algunos de ellos concedidos a grupos de excelencia investigadora.



### 3. SEMINARIOS

En el ámbito de la docencia también se organizan seminarios o conferencias impartidas en grados, posgrados y cursos de doctorado de la Universitat de València, en los que se tratan aspectos puntuales de especial interés en cada titulación.

Por otro lado, la cátedra presta servicios de apoyo para la promoción de la realización de trabajos de fin de grado, trabajos de fin de máster, tesis doctorales, y prácticas curriculares relacionadas con las empresas familiares.

En el año 2019 se han organizado tres seminarios.

- Seminario sobre “Internacionalización de la Empresa Familiar” impartido por D. Fidel García-Guzmán (Guzmán Global) en el Máster en Estrategia de Empresa.
- Seminario de investigación sobre “Recategorization and social comparison in strategic leadership: The case of gender and race in top management team appointments” impartido por el Dr. Nikolaos Kavadis (U. Carlos III de Madrid) en el marco del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas (Programa con Mención hacia la Excelencia)
- Seminario de investigación sobre “Ambidexterity in family firms: the interplay between family influences within and beyond the executive suite” impartido por el Dr. Marko Reimer (WHU) en el marco del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas (Programa con Mención hacia la Excelencia)

#### Ofertas de prácticas curriculares para el curso 2019/2020

La Cátedra ha lanzado una oferta de prácticas curriculares para el curso 2019-2020 abierta para las titulaciones de ADE, ADE + turismo y Economía. Gracias a ello, cinco estudiantes tuvieron la oportunidad de colaborar con las actividades de la Cátedra y contribuir a la generación y difusión de conocimiento de la misma.

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

- Sara Tamarit Najas. Estudiante del Grado de ADE. De febrero 2019 a junio 2019
- Andrea Pastor González. Estudiante del Grado de Turismo + ADE. De febrero 2019 a junio 2019
- Alvaro Mateu Balaguer. Estudiante del Grado de ADE. De febrero 2019 a junio 2019
- Ainara Moreno Nieto. Estudiante del Grado de Derecho durante el mes de septiembre 2019
- Rania Hakmi. Estudiante del Grado de ADE. De octubre 2019 a junio 2020

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

La Cátedra pone a disposición de los alumnos de la Universidad los recursos y apoyos que están a su disposición para promover el interés en el estudio de las empresas familiares. Durante el curso 2019 – 2020 se han presentado los siguientes trabajos:

- Ferrandis, Ximo (2019): “Responsabilidad e irresponsabilidad social corporativa: un análisis en empresas familiares y no familiares”. TFG – Grado en ADE. Universitat de València.
- Mateu, Álvaro (2019): “La internacionalización de la empresa: el marketing internacional en la actividad empresarial”. Analiza el caso de la aproximación de El Corte Inglés al mercado de Japón. TFG – Grado en ADE. Universitat de València.
- Pastor, Andrea (2019): “El papel de los restaurantes centenarios en el turismo gastronómico”. Analiza el caso de restaurantes de propiedad familiar y carácter centenario. TFG – Doble Grado Turismo-ADE. Universitat de València.
- Valladares, Javier F. (2019): “Deficiencias en la dirección administrativa de las pymes familiares por la no utilización de un sistema de control interno”. TFM – Master en Estrategia de Empresa. Universitat de València.

### INVESTIGACIÓN

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

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

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

#### PROYECTOS PROPIOS CEFUV

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



En 2019, en el marco de este proyecto se ha elaborado una tesis doctoral y se han desarrollado cuatro artículos de investigación que se encuentran en procesos de evaluación en diversas revistas científicas.

Tesis doctoral: Tomás Guillén “Heterogeneidad en el gobierno de la empresa familiar. Influencia en el comportamiento estratégico y en los resultados empresariales”, leída el jueves 30 de mayo de 2019.

#### Artículos de investigación:

- López Muñoz, J.F. y Escribá-Esteve, A. Tema: Cambio estratégico y efectos sobre la estructura de los equipos de dirección. Sometido a evaluación en una revista científica de ámbito internacional.
- Escribá-Esteve, A.; Kavadis, N.; López Muñoz, J.F. Tema: Análisis del efecto de los resultados empresariales sobre la renovación y reconfiguración de los equipos directivos. Sometido a evaluación en congresos científicos internacionales.
- Guillén, T.; Escribá-Esteve, A.: Tema: Tipologías de empresas familiares y repertorio estratégico utilizado. Sometido a evaluación en revista científica de ámbito internacional.

#### COLABORACIÓN CON LA RED DE CÁTEDRAS DEL INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR

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

Como resultado de esta colaboración, la cátedra ha desarrollado un artículo de investigación que está siendo evaluado en una revista reconocida internacionalmente en el ámbito de la investigación sobre empresa familiar.

#### Artículos de investigación:

- Arteaga, R. y Escribá-Esteve, A. “Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms”. Aceptado para su publicación en Journal of Family Business Management. Disponible online a partir de mayo de 2020.

Asimismo, se ha iniciado un artículo más a partir de los datos recopilados en este proyecto con el que se pretende analizar el tipo de influencia que ejerce una mayor presencia femenina en los órganos de gobierno y dirección de la empresa familiar sobre ciertos comportamientos empresariales.

#### PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO INTERNACIONAL STEP Project

La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València forma parte del proyecto de investigación internacional, en colaboración con los grupos de investigación de la Universidad de Extremadura y la Universidad Abat Oliba. En 2019 hemos consolidado nuestra colaboración mediante la formalización de



un convenio que nos convierte en entidad afiliada al proyecto STEP.

En el estudio desarrollado por este proyecto han participado 48 universidades afiliadas de diferentes partes del mundo. Además, prestigiosos académicos y grandes empresas familiares de todo el mundo se han involucrado en STEP y han creado un flujo de información sobre buenas prácticas y casos de estudio que ayudarán a las familias construir sus legados empresariales.

El proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) fue fundado en 2005 por el Babson College (Estados Unidos) en colaboración con 6 socios europeos. Se trata de una iniciativa global que explora el proceso emprendedor a través de las empresas familiares y genera soluciones que tienen aplicación inmediata para los líderes de la familia. Actualmente, participan en este proyecto algunos de los principales grupos de investigación especializados en el estudio de la empresa familiar en todo el mundo, tales como Windesheim (Holanda), Audencia (Francia), Tecnológico de Monterrey (México), Icesi (Colombia), CEIBS (China), Waseda (Japón), Dalhousie (Canadá) o Utah State University (USA), entre otros.

Nuestra primera labor en este proyecto fue la de contribuir a la obtención de datos sobre los procesos de sucesión en las empresas familiares en España. El proyecto se desarrolla en más de 40 países y pretende contribuir a explicar cómo se están dando estos procesos sucesorios en diferentes contextos y los principales desafíos identificados en cada uno de ellos.

Fruto de esta colaboración, nuestra cátedra ha liderado y coordinado el desarrollo de un informe de ámbito nacional "Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales", que saldrá publicado en el primer semestre del año 2020.



**Proyecto STEP 2019: El 70% de las empresas familiares no tiene un plan formal de sucesión, pero las dirigidas por CEOs de la generación millennial ven el futuro de un modo muy diferente**

Las cuestiones que plantea el proyecto son: ¿Cómo impactan los

cambios demográficos en la sucesión y el gobierno de la Empresa Familiar?; Los CEOs que pertenecen al conjunto demográfico más joven, como los Millennials,

¿Tienen diferentes estilos gerenciales y de liderazgo?; ¿Cómo están planificando las empresas líderes de empresas familiares los planes personales de jubilación y de sucesión de la empresa?; ¿Cuáles son las diferencias entre culturas?

Y para llevar a cabo el análisis se segmenta a los líderes mundiales de empresa familiar en cuatro grupos:

- Silent Generation (nacidos entre 1925 – 1945)
- Baby Boomers (nacidos entre 1946 – 1964)
- Generation X (nacidos entre 1965 – 1980)
- Millennials (nacidos entre 1981 – 2000)

Entre otras conclusiones se destaca que el 70% de empresas familiares no tienen un plan de sucesión formal. Tanto los CEOs de generación X como los Millennials consideran que no es necesario que el próximo CEO pertenezca a la familia propietaria.

Las empresas familiares lideradas por CEOs pertenecientes a la Generación X y Millennials muestran grados de desempeño más altos que las empresas familiares lideradas por la generación Silenciosa y los Baby Boomers.

Las empresas familiares dirigidas por el grupo de los Millennials tienen mayores niveles educativos en sus plantillas, aprecian más el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los CEOs de este grupo planean jubilarse antes de cumplir 50 años y lideran sus empresas con más éxito.

En términos generales, cabe destacar también que las mujeres líderes de empresas familiares planean retirarse a una edad más joven que los hombres. Por otro lado, el 40% de empresas familiares afirman que su intención es que la propiedad permanezca en manos de la familia.



**COLABORACIÓN CON EL OBSERVATORIO GECE (Bankia-Ivie)**

La Cátedra alcanzó un acuerdo con Bankia y con el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), responsables de la creación del Observatorio de Gobierno, Estrategia y Competitividad Empresarial de la Comunidad Valenciana (GECE), una herramienta que les permitirá estudiar los niveles de competitividad de las

empresas valencianas, así como los factores y causas internas que contribuyen a la misma.

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

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

Este año el Observatorio ha realizado seis publicaciones: tres Informes del Observatorio, y tres Claves de Competitividad.



**Informe 02/2019 Estructura de propiedad y sistemas de gobierno de las empresas valencianas: Caracterización y relación con la competitividad**

El segundo Informe GECE, " se estructura a través de tres grandes objetivos:

1. Caracterizar la estructura de propiedad y los sistemas de gobierno de las empresas valencianas.
2. Estudiar las relaciones existentes entre estos aspectos (estructura de propiedad y sistemas de gobierno) con aquellos factores asociados al éxito y la supervivencia de las empresas: el tamaño empresarial y los diferentes niveles de competitividad.
3. Analizar las diferencias observadas en estos aspectos entre las Empresas Familiares y las No Familiares.

**Clave 02/2019 El uso de consejo de administración en las empresas familiares más competitivas es 14,5 puntos más alto que en las de menor competitividad**

La clave aborda el estudio de los sistemas de gobierno utilizados por las empresas familiares, que representan el 91% de las sociedades en la Comunitat Valenciana.

Además de la asociación positiva observada entre el uso de consejos de administración y el nivel de competitividad de las empresas, los datos muestran que las empresas familiares que están gobernadas mediante un consejo de administración son claramente más propensas a dotarse de otras estructuras de dirección y gobierno de la empresa que también se caracterizan por facilitar la puesta en común de enfoques, perspectivas e intereses diversos. Más de la mitad de las empresas familiares que cuentan con consejos de administración también se dotan de equipos directivos que se ocupan del diagnóstico, planificación y ejecución de las estrategias, y disponen de juntas de accionistas.

El predominio de la figura de administrador único en las empresas familiares, muestra una realidad en la que no abunda la diversidad de perspectivas y la dación de cuentas ante terceros en los órganos de gobierno.



**Informe 3/2019 La actividad internacional de las empresas valencianas y su relación con la competitividad**

El tercer Informe GECE, se desarrolla a través de dos grandes objetivos:

1. Describir y caracterizar el perfil internacional de las empresas valencianas, tanto en lo relativo a la actividad exportadora, como en lo concerniente a la inversión directa en el exterior a través de filiales extranjeras.
2. Estudiar las relaciones existentes entre los perfiles internacionales y los niveles de competitividad de las empresas.







### Clave 03/2019 Las empresas valencianas más longevas son las más activas en exportación, situándose 16 puntos por encima de sus equivalentes a nivel nacional

La Clave aborda el estudio del perfil internacional de las empresas en función de su edad, así como la relación con el tipo de propiedad.

Además de la asociación positiva observada entre la edad de la empresa y la actividad internacional, los datos indican que las empresas de mayor antigüedad también diversifican más los mercados internacionales atendidos y los países en los que ubican sus filiales en el exterior.

La internacionalización de las empresas valencianas y españolas crece paulatinamente a medida que se asciende en los rangos de edad. Los datos muestran que la diversificación geográfica aumenta conforme mayor es la edad de las empresas tanto en el caso de las empresas españolas como en el de las valencianas.



### Informe 04/2019 Evolución de la competitividad de las empresas valencianas: tendencias y factores asociados.

El cuarto Informe GECE, persigue una doble finalidad:

1. Analizar la evolución de la competitividad de las empresas valencianas, prestando atención a los cambios que se han producido en los factores asociados a la misma: especialización sectorial, tamaño empresarial, estructura de propiedad y sistemas de gobierno.
2. Ofrecer un análisis específico de la evolución competitiva de las empresas familiares valencianas,

comparando su situación con el conjunto de las familiares españolas y con las no familiares de la Comunitat Valenciana.

### Clave 04/2019 Crece 1,8 puntos el porcentaje de empresas familiares valencianas que logran situarse entre las más competitivas de España

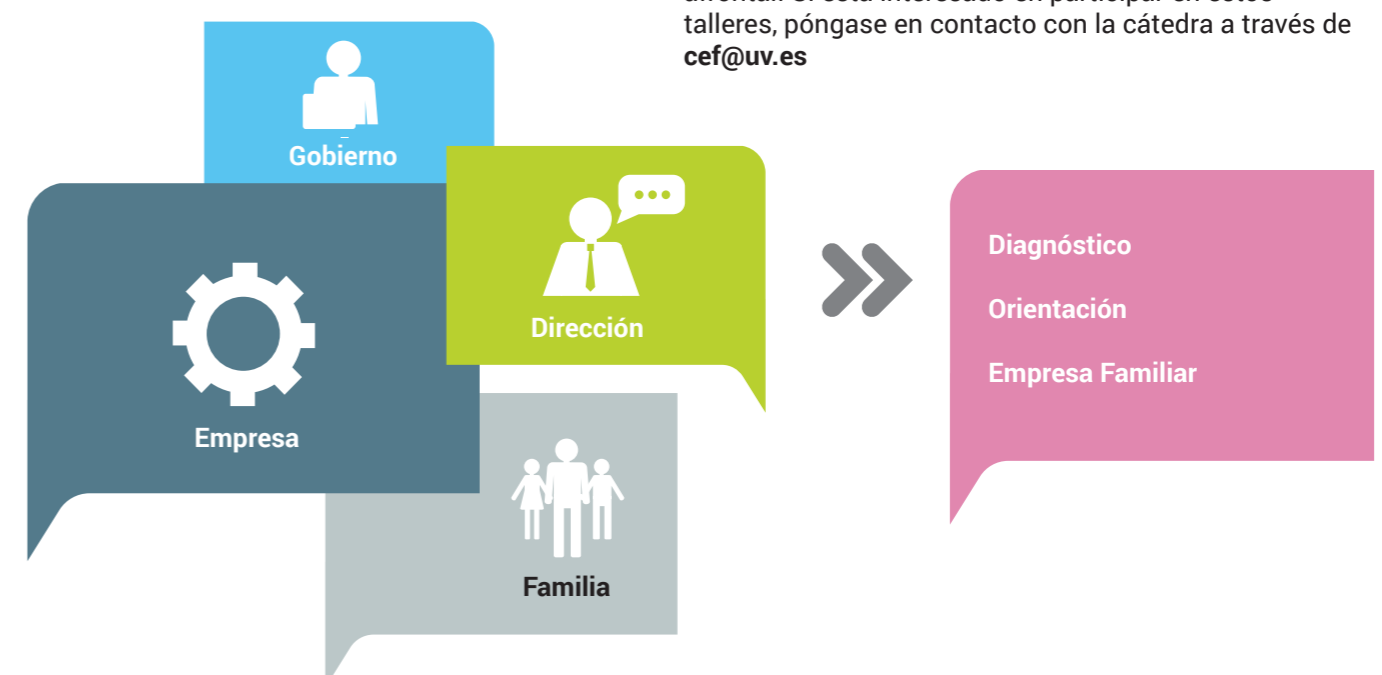
La Clave aborda la evolución de la competitividad de las empresas valencianas. El análisis distingue la tendencia seguida por las empresas valencianas en general, y las de propiedad familiar en particular. Se analiza la contribución de las empresas más competitivas a la generación de empleo y valor añadido y se identifican los sectores en los que las empresas de la Comunidad Valenciana están mejor posicionados con respecto al promedio español. Se analizan los sectores de gran peso en la economía valenciana, y en los que las empresas valencianas logran un elevado nivel de competitividad.



### NACIMIENTO DE UN NUEVO PROYECTO: TALLERES CEFUV - 4 CIRCLES

Los talleres 4 Circles de la Cátedra de Empresa Familiar, nacen en 2019 como un proyecto de investigación cualitativa y colaborativa, que aporta 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. Si está interesado en participar en estos talleres, póngase en contacto con la cátedra a través de [cef@uv.es](mailto:cef@uv.es)





**[5]** **Resumen**  
actividades  
en 2019





**Transferencia**

- Eventos
  - Desayuno – tertulia (14/02/2019) El consejo de familia: Un foro para la comunicación entre los miembros de la familia empresaria
  - Desayuno – tertulia (16/04/2019) Internacionalización de la Empresa Familiar: Más allá de las exportaciones
  - Desayuno – tertulia (26/09/2019) ¿Qué aportan las Family Offices a las familias empresarias?
  - Jornada (03/10/2019) Empresas Familiares en el Mundo III
  - Desayuno – tertulia (03/12/2019) Las empresas familiares ante el desafío del crecimiento
- Publicaciones
  - Cuaderno de trabajo (03/2019) La continuidad de la Empresa Familiar: Cómo vincular a las próximas generaciones

**Docencia**

- Curso Empresa Familiar: Aspectos clave para su competencia y perdurabilidad
  - 50 horas de duración
  - 63 estudiantes matriculados
  - 14 profesores
  - Visita a las instalaciones de Importaco Casa Pons
- Curso Empleo y Desarrollo Profesional en la Empresa Familiar.
  - 20 horas de duración
  - 25 estudiantes matriculados
  - 8 profesores
- Seminarios
  - Seminario sobre “Internacionalización de la Empresa Familiar” impartido por D. Fidel García-Guzman (Guzmán Global) en el Máster en Estrategia de Empresa.
  - Seminario de investigación sobre “Recategorization and social comparison in strategic leadership: The case of gender and race in top management team appointments” impartido por el Dr. Nikolaos Kavadis (U. Carlos III de Madrid) en el marco del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas (Programa con Mención hacia la Excelencia)
  - Seminario de investigación sobre “Ambidexterity in family firms: the interplay between family influences within and beyond the executive

suite” impartido por el Dr. Marko Reimer (WHU) en el marco del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas (Programa con Mención hacia la Excelencia)

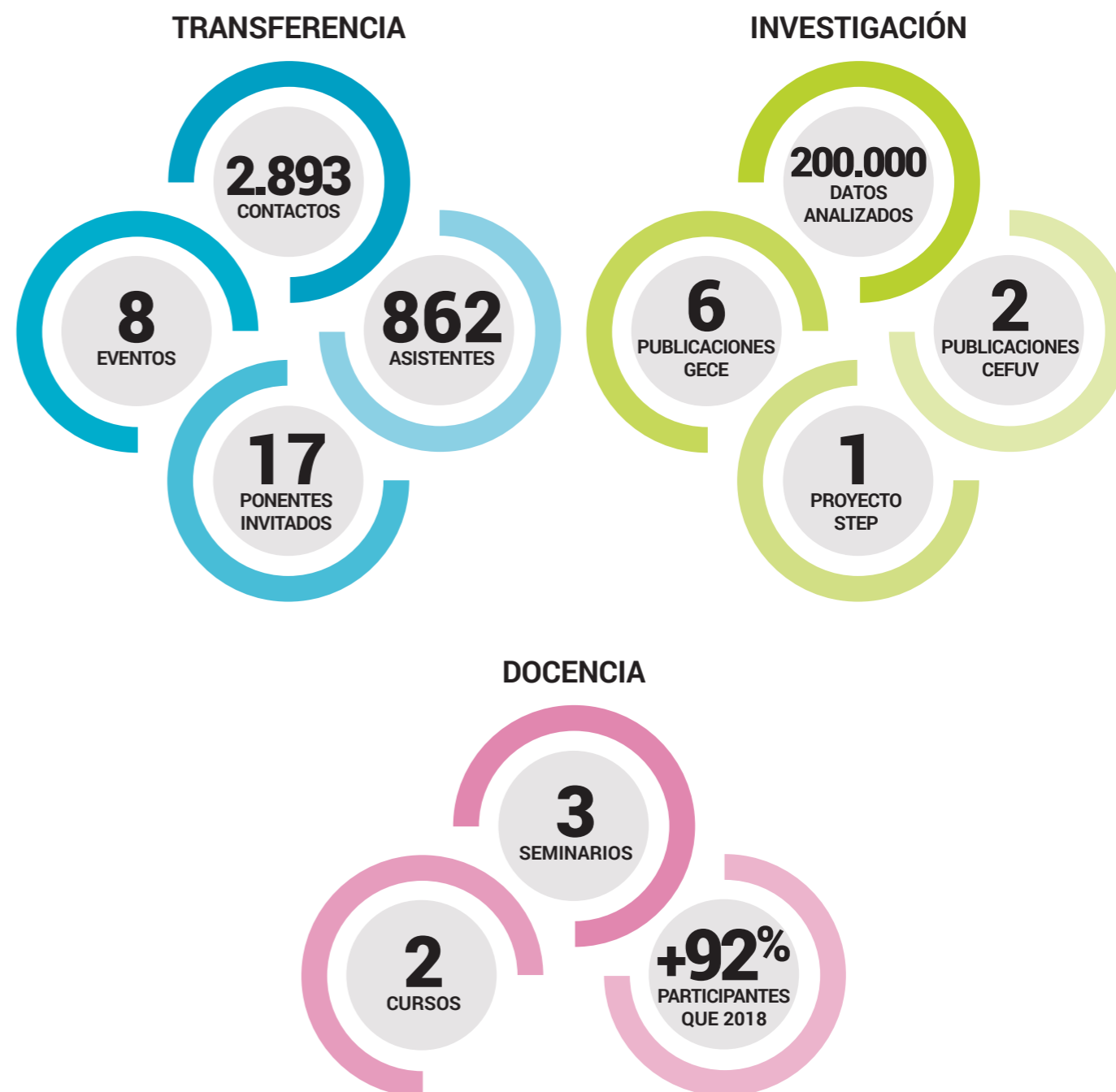
**Investigación**

- Proyectos propios CEFUV
  - Tesis doctoral (30/05/2019): Tomás Guillén “Heterogeneidad en el gobierno de la empresa familiar: Influencia en el comportamiento estratégico y en los resultados empresariales”
  - López Muñoz, J.F. y Escribá-Esteve, A. Tema: Cambio estratégico y efectos sobre la estructura de los equipos de dirección. Sometido a evaluación en una revista científica de ámbito internacional.
  - Escribá-Esteve, A.; Kavadis, N.; López Muñoz, J.F. Tema: Análisis del efecto de los resultados empresariales sobre la renovación y reconfiguración de los equipos directivos. Sometido a evaluación en congresos científicos internacionales.
  - Guillén, T.; Escribá-Esteve, A.: Tema: Tipologías de empresas familiares y repertorio estratégico utilizado. Sometido a evaluación en revista científica de ámbito internacional.
- Colaboración con la Red de Cátedras
  - Arteaga, R. y Escribá-Esteve, A. “Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms”. Aceptado para su publicación en Journal of Family Business Management. Disponible online a partir de mayo de 2020.
- Proyecto STEP
  - **Proyecto STEP 2019:** El 70% de las empresas familiares no tiene un plan formal de sucesión, pero las dirigidas por CEOs de la generación milennial ven el futuro de un modo muy diferente
- Observatorio GECE
  - **Informe 02/2019** Estructura de propiedad y sistemas de gobierno de las empresas valencianas: Caracterización y relación con la competitividad
  - **Clave 02/2019** El uso de consejo de administración en las empresas familiares más competitivas es 14,5 puntos más alto que en las de menor competitividad
  - **Informe 3/2019** La actividad internacional de las empresas valencianas y su relación con la competitividad

- **Clave 03/2019** Las empresas valencianas más longevas son las más activas en exportación, situándose 16 puntos por encima de sus equivalentes a nivel nacional
- **Informe 04/2019** Evolución de la competitividad de las empresas valencianas: tendencias y factores asociados.

- **Clave 04/2019** Crece 1,8 puntos el porcentaje de empresas familiares valencianas que logran situarse entre las más competitivas de España

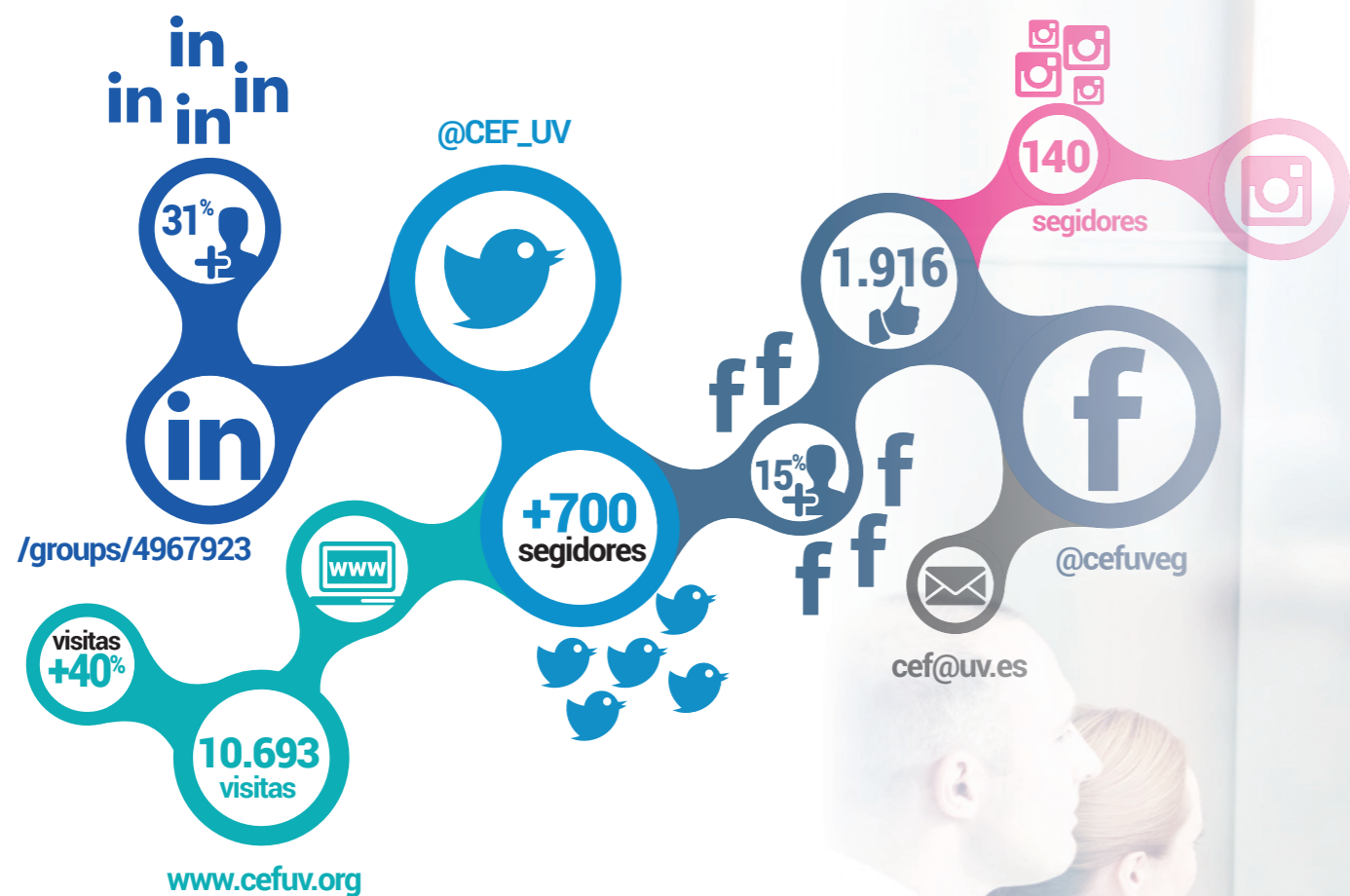
**CEFUV 2019 en cifras**





### Desarrollo de Red

#### Evolución de la presencia en redes





# 2019 Memoria CEFUV

**Email:** [cef@uv.es](mailto:cef@uv.es)

**Website:** [www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)

**Twitter:** @CEF\_UV

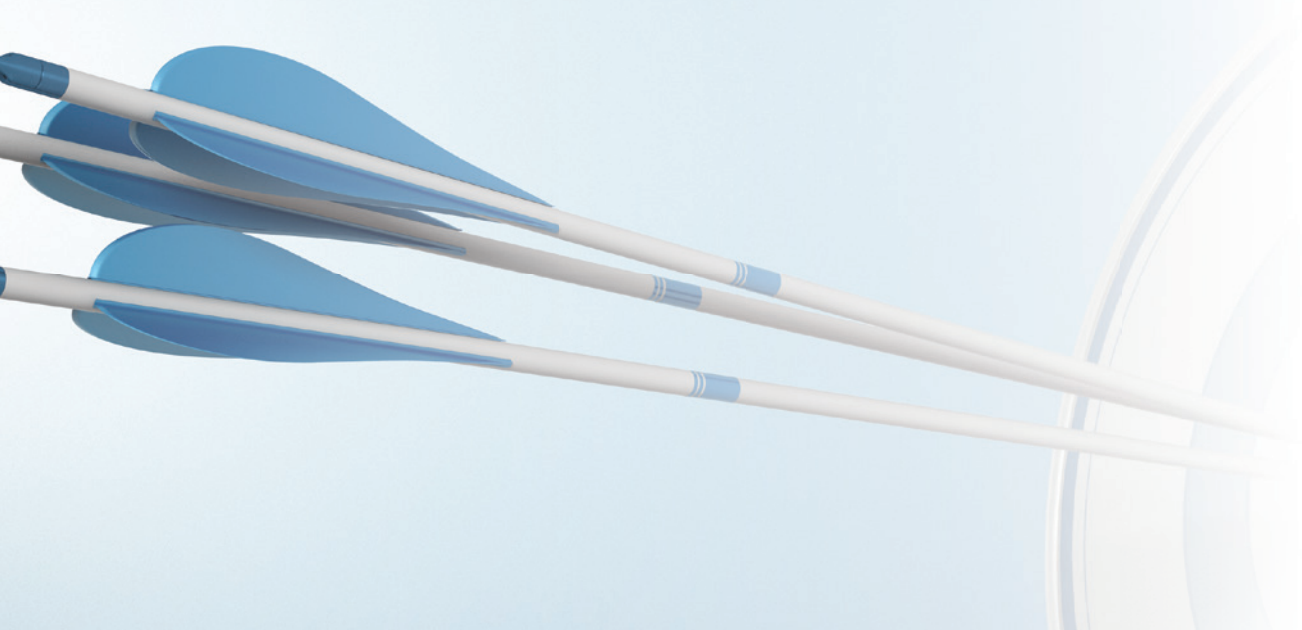
**Facebook:** @cefuveg

**LinkedIn:** /groups/4967923

**Instagram:** @cef\_uv



## Cátedra de Empresa Familiar VNIVERSITAT DE VALÈNCIA



**Bankia**  **BROSETA**

PATROCINAN



PROMUEVEN