

# 2018

## Memoria CEFUV

Cátedra de   
Empresa Familiar  
de la Universitat de València

**Bankia** BROSETA

PATROCINAN



PROMUEVEN





# Memoria CEFUV 2018



# Tabla de Contenidos

## **7 La Cátedra de Empresa Familiar**

- 8 Docencia
- 9 Divulgación
- 10 Investigación

## **11 Dirección y órganos de la Cátedra de Empresa Familiar**

- 12 Comisión Académica: miembros y funciones (2018)
- 13 Comisión Mixta de Seguimiento: miembros y funciones (2018)

## **14 Entidades promotoras de la Cátedra de Empresa Familiar**

## **15 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación**

## **17 Actividades de la Cátedra en 2018**

- 18 Eventos
- 24 Publicaciones
- 26 Docencia
- 30 Investigación
- 32 Desarrollo de la Red





# Memoria CEFUV.

## La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Valencia

### LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR

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.

Contribuir, desde el ámbito académico, a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares. A través de tres tipos de actividades:

#### DOCENCIA

Aproximar la idiosincrasia y las particularidades de las empresas familiares (EF) a los estudiantes de grado y posgrado de la Universitat de Valencia, con el objeto de que conozcan mejor dicha realidad y sean capaces de desarrollarse profesionalmente y aportar valor en el seno de este tipo de empresas.

#### DIVULGACIÓN

Eventos y publicaciones de temáticas de interés para las empresas familiares, las familias empresarias y para todos los interesados en las mismas, con una orientación práctica y profesional.

#### INVESTIGACIÓN

Desarrollo de un plan de investigación propio enfocado a ampliar el conocimiento sobre las peculiaridades e idiosincrasia de la empresa familiar.

## 1. DOCENCIA

Las empresas familiares representan el 66% del empleo privado en España. Por ello, la Cátedra se esfuerza en explicar a los alumnos las características más importantes y el funcionamiento de las mismas.

Con este fin, la cátedra organiza anualmente un curso de extensión universitaria “Curso de Empresa Familiar y Desarrollo Profesional”, con una duración de 50 horas, dirigido fundamentalmente a estudiantes de posgrado relacionados con temáticas de empresa, y que tiene por objeto aproximar de un modo amplio y multidisciplinar, las principales peculiaridades de la gestión de las empresas familiares y facilitar el desarrollo profesional de los estudiantes en empresas de propiedad familiar.

El curso aborda aspectos relacionados con la importancia de las EF en

- la economía
- la idiosincrasia de su dirección estratégica y toma de decisiones
- el gobierno de la empresa y de la relación familia-empresa
- los procesos de sucesión y transferencia de valores entre generaciones
- el desarrollo profesional en la empresa para empleados no familiares
- la gestión del conflicto
- los aspectos relativos al derecho civil (herencias y regímenes matrimoniales), mercantil (pactos, protocolos familiares, organización mercantil), laboral (contratación de familiares), tributario (patrimonio, sucesiones y donaciones) y financiero (valoración de la empresa y alternativas de financiación).

El curso se complementa con una visita a una empresa familiar.

En el ámbito de la docencia también se fomenta la organización de seminarios o conferencias impartidas en grados y posgrados 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.





## 2. DIVULGACIÓN

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

### 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

Se establecen tertulias 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 un espíritu más formativo o informativo sobre aspectos relevantes para las empresas familiares.



#### EF en el mundo

Un evento 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.

### 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, provechos o herramientas que son de interés para las EF.

#### Notas de investigación CEFUV

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

#### Monografías CEFUV

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

### 3. 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.

Por otro lado, desde el año 2016 la cátedra ha puesto en marcha un ambicioso plan de investigación a través de sus propios medios, que se apoya en un equipo de profesores colaboradores. Este plan incluye las siguientes iniciativas.

#### Plan de investigación propio:

Se combinan proyectos de investigación de carácter competitivo financiados por instituciones públicas y privadas con investigaciones del programa propio de CEFUV financiados con los recursos financieros y humanos de la cátedra.

#### Colaboraciones estratégicas:

Los objetivos de investigación de la cátedra requieren acceso a una estructura estable de recursos que permitan llevar a cabo las actividades de investigación. Para ello, la cátedra establece acuerdos de colaboración con otras entidades.

#### Apoyo y dirección de trabajos de investigación:

El director de la cátedra y los profesores colaboradores de la misma promueven el desarrollo de tesis doctorales, trabajos fin de máster y trabajos fin de grado centrados en las áreas de interés de la cátedra.

#### Colaboración con grupos de investigación nacionales e internacionales:

La Cátedra mantiene vínculos y contactos con otras cátedras y grupos de investigación interesados en la empresa familiar, tanto de ámbito nacional como internacional.



# 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 y gobierno.

Ha sido visiting professor en diversas universidades extranjeras, tales como Bocconi University (Milán); HEC Montreal (Montreal); Concordia University (Montreal); 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.

## Comisión Académica

### Miembros (2018)

Los **miembros** que componen la Comisión Académica (2018) son:



**Alejandro Escribá**  
Director CEF-UV



**Carlos Peraita**  
Profesor titular  
de Análisis Económico



**Tomás González Cruz**  
Profesor titular de  
Organización de Empresas



**Jesús Estruch Estruch**  
Catedrático  
de Derecho Civil



**Jesús Olavarría**  
Catedrático  
de Derecho Mercantil



**Ana Zornoza Abad**  
Catedrática  
de Psicología Social

### Funciones

Las **funciones** de la Comisión son las siguientes:

1. Apoyo al titular de la Cátedra.
2. Promover el interés por el estudio de la empresa familiar.
3. Incentivar el desarrollo de proyectos de investigación y tesis doctorales sobre la EF.
4. Proponer iniciativas de formación en el ámbito de la empresa familiar.
5. Colaborar en la creación de una Red de Expertos en Empresa Familiar de la UV.

## Comisión Mixta de Seguimiento

La comisión mixta es una estructura de seguimiento de las actividades de la Cátedra formada por miembros de las entidades promotoras y patrocinadoras, así como representantes de la Universitat de València. Su función consiste fundamentalmente en evaluar y aprobar el plan de acción anual de la cátedra, revisar y aprobar la memoria de actividades realizadas, y en su caso proponer ideas o medidas de renovación.

### Miembros (2018)



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



**D.ª M.ª Dolores Real**  
Vicerrectora de innovación y transferencia, Universitat de València



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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

### Funciones de la Comisión Mixta de Seguimiento

- Resolver cualquier duda que se pueda plantear en la ejecución del convenio.
- Aprobar el proyecto de presupuesto anual de la cátedra.
- Aprobar el programa académico.
- Garantizar el seguimiento de la Cátedra.
- Proponer al rector de la Universitat de València la persona que ostentará la titularidad de la Cátedra.

# Entidades promotoras y patrocinadoras de la Cátedra de Empresa Familiar

## Promotores



La asociación valenciana de empresarios (AVE) trata de promover el desarrollo socioeconómico y la integración territorial de la Comunitat Valenciana y de España.



Su misión es la formación de empresarios, directivos y emprendedores y el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo.



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



La misión de IVEFA es "Ayudar a las EF a prosperar en sus actividades, a facilitar el desarrollo profesional de las Familias Empresarias y a proteger sus intereses económicos".



La Universitat de València tiene como misión formar profesionales competentes y fomentar una investigación de prestigio que contribuya al desarrollo de nuestra sociedad.

## Patrocinadores



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.

# Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación

**Carlos Albert**

*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*

**Lucía Egea**

*Directora del centro universitario EDEM*

**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*





# Actividades de la Cátedra en 2018

En el marco de sus actuaciones, durante el año 2018 la Cátedra ha llevado a cabo diversas actividades en cada una de estas líneas de actuación presentadas anteriormente. Del mismo modo, se

ha trabajado intensamente el desarrollo del posicionamiento y comunicación de la cátedra, tanto en el ámbito práctico-empresarial como en el ámbito académico.

## DIVULGACIÓN

### • Eventos

- Desayuno-tertulia (06/03/2018). Protocolos Familiares.
- Desayuno-tertulia (28/05/2018). Consejeros independientes en las Empresas Familiares.
- Jornada (04/10/2018). Empresas Familiares en el Mundo II.
- Jornada (27/11/2018). ¿Cuánto vale mi empresa?

### • Publicaciones

- Cuaderno de trabajo (01/2018): "La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos clave."
- Cuaderno de trabajo (02/2018): "Llegó mi momento: herramientas y tácticas para un relevo efectivo del liderazgo en la empresa familiar."
- Nota de investigación: "El tamaño de la empresa, fuente de competitividad."

## DOCENCIA

### • Curso de Empresa Familiar y Desarrollo Profesional (10ª Edición)

- 50 horas de duración
- 40 estudiantes matriculados
- 14 profesores
- Visita a las instalaciones de Royo Group

### • Otros

- Ofertas de prácticas curriculares para el curso 2017/18 y 2018/19
- Docencia integrada en grados, másteres y doctorados.
- Seminario integrado en el Master en Estrategia de Empresa (García-Guzmán).
- Seminario integrado en el Máster de Estrategia y Empresa (Alfonso Zamorano)
- Promoción de Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster sobre Empresa Familiar

## INVESTIGACIÓN

### • Observatorio GECE (Junio 2018)

### • Proyecto STEP

### • Investigaciones activo

## DESARROLLO DE LA RED

### • Evolución de la presencia en redes sociales

### • Participación en eventos y promoción de la actividad de la cátedra

## Divulgación

### Eventos

#### Desayuno-tertulia (6/03/2018) Protocolos Familiares



El pasado 6 de Marzo de 2018, tuvo lugar el desayuno-tertulia bajo el título “Para qué sirve y cuando es útil un protocolo familiar.”

Los asistentes pudieron conocer de primera mano la experiencia en el desarrollo y uso de protocolos familiares y de pactos entre accionistas por parte de **Maite Marín**, directora de los Colegios Internacionales Mas Camarena y de **Manuel Ángel Murillo**, CEO de Colorker, bajo la moderación de **Alejandro Ríos**, Socio Director de Broseta Abogados, y de Alejandro Escribá, Director de la Cátedra.

Las intervenciones de los ponentes se centraron en:

- El contexto en el que se iniciaron sus protocolos familiares y pactos entre accionistas.
- Las dificultades que debieron superarse para su desarrollo.

- Los beneficios que su existencia y uso han proporcionado al manejo de las situaciones que se han ido dando posteriormente en sus familias y empresas.

Se destacó la importancia de diseñar los protocolos familiares con la suficiente antelación como para pensar sobre las **posibles contingencias en frío** y, de esta forma, decidir mejor en caliente.

Además, se apuntaron **temas clave para su eficacia**, como la necesidad de establecer un traje a medida para cada empresa y familia, manteniendo viva la reflexión a lo largo del tiempo.

Por último, en el **debate con los asistentes surgieron temáticas de gran importancia**, tales como las posibles situaciones de desenganche de familiares del proyecto empresarial y los criterios y mecanismos para considerar la contratación de miembros de la familia y su posible salida de la empresa.

#### Ponentes



**Maite Marín**  
Directora de los Colegios  
Internacionales  
Mas Camarena



**Manuel Ángel Murillo**  
CEO de Colorker

## Desayuno-tertulia (28/05/2018). Consejeros independientes en las Empresas Familiares



El pasado 28 de Mayo de 2018 tuvo lugar un nuevo desayuno-tertulia sobre “Implicaciones y efectos de incorporar consejeros independientes a la Empresa Familiar”.

En la sesión, los asistentes pudieron conocer de primera mano la experiencia del CEO de GD Energy Services, **Héctor Dominguis**, y de consejeros independientes, como **Kim Faura**, (Director General de Telefónica para Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia), y **José Antonio Moreno** (Socio Director de Lantia Urbana y MMC consulting), todo ello bajo la moderación de **Carmen March**, Socia Directora de Broseta Abogados..

El desayuno abordó la cuestión de cuándo conviene dar el paso de incorporar profesionales independientes en el consejo y los procesos posibles que pueden seguirse para ello. Los ponentes concluyeron que la empresa (y la familia) debe haber madurado suficientemente este paso y haberse preparado para aprovechar bien el valor que pueden aportar estos profesionales. Asimismo, se debatió sobre el perfil adecuado

de dichos consejeros, destacando la importancia de la confianza que deben transmitir tanto en el ámbito profesional como en el personal. La empresa familiar debe definir, por un lado, el perfil profesional que necesita y, por otro, los valores que creen necesarios que dichos consejeros independientes posean en línea con los valores familiares más importantes.

Por parte de los intervinientes se ha coincidido en que la presencia de consejeros independientes ayuda también a moderar las emociones y el efecto de los sentimientos familiares. Incorporar a consejeros puede suponer cierta pérdida de libertad a la hora de tomar decisiones, pero tanto el valor añadido que suponen sus aportaciones como el contraste que supone el debate a la hora de adoptar decisiones, ha sido valorado como positivo.

El acto tuvo una gran participación y contó con una considerable atención por parte de la prensa valenciana que se hizo eco del mismo en los días posteriores.

### Ponentes



**Héctor Dominguis**  
CEO GD Energy  
Services



**Kim Faura**  
Dtor. General de Telefónica  
para Cataluña,  
Comunidad Valenciana,  
Baleares y Murcia.



**José Antonio Moreno**  
Socio Director de Lantia  
Urbana y MMC consulting

## Jornada (04/10/2018). Empresas Familiares en el Mundo II



El **jueves 4 de Octubre** tuvo lugar la II Jornada de “Empresas Familiares en el Mundo” organizada por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. El evento tuvo lugar en **EDEM Escuela de Empresarios**, y en ella participaron cuatro profesores de gran prestigio internacional explicando los casos de tres países en los que las empresas familiares desempeñan un papel fundamental: **Rodrigo Basco** (Emiratos Árabes Unidos), **Céline Barrédy** y **Miruna Radu** (Francia) y **Anita Van Gils** (Holanda).

La apertura de la jornada corrió a cargo de **Hortensia Roig**, Presidenta de EDEM Escuela de Empresarios, que dio la bienvenida a todos los asistentes, enfatizó en el compromiso de EDEM con la Cátedra y manifestó su deseo de que este tipo de eventos se sigan celebrando.

El objetivo principal de la jornada era la comparación de la importancia, la situación competitiva, y las prácticas más comunes en cuanto a órganos de gobierno de las empresas familiares en dichos países con España. Basco nos habló de la situación de la empresa familiar en los Países del Golfo, Céline y Miruna hablaron de la empresa familiar en Francia y sus características más diferenciadoras y



Anita nos habló de las principales preocupaciones de la empresa familiar en Holanda.

Para poder realizar la comparación con las empresas familiares en España y comprender mejor las diferencias similitudes, así como los enfoques que se adoptan en otros lugares, se celebraron debates muy interesantes. En ellos se contó también con la presencia de empresarios familiares españoles que desarrollan negocios en los países objeto de estudio y que tienen filiales en los mismos: **Salvador Martínez** (director general de Obeikan MDF), **Héctor Dominguis** (Consejero delegado del Grupo Dominguis) y **Carlos Moldes** (Presidente del Grupo Moldtrans). Todos ellos analizaron la situación de la **empresa familiar en Holanda, Francia y los Países del Golfo** para ilustrarnos con lecciones prácticas de gestión en la empresa familiar aplicables a España. La moderación del debate entre los profesores internacionales y los empresarios invitados se llevó a cabo por dos grandes profesionales: Alejandro Ríos (socio-director de Broseta) y Carlos Aguilera (Director Corporativo de Negocio de empresas en la Comunidad Valenciana y Murcia de Bankia).

**Alejandro Escribá**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, fue el encargado de dar por finalizada la jornada, la cual permitió concluir que la profesionalización de las empresas familiares y la sucesión de las mismas tras un cambio generacional son los dos grandes retos a los que se enfrentan estos negocios en la comunidad valenciana. El evento tuvo gran repercusión en la prensa económica y local.

En definitiva, un acto con un contenido muy diferente e interesante en el panorama de la empresa familiar que fue un éxito de asistencia.



**Ponentes**



**Rodrigo Basco**  
(Emiratos Árabes Unidos)



**Céline Barrédy**  
(Francia)



**Miruna Radu**  
(Francia)



**Anita Van Gils**  
(Holanda)



**Salvador Martínez**  
Director general  
de Obeikan MDF



**Héctor Domínguez**  
Consejero delegado  
del Grupo Domínguez



**Carlos Moldes**  
Presidente del Grupo  
Moldtrans

## Jornada (27/11/2018). ¿Cuánto vale mi empresa?



El pasado **martes 27 de Noviembre**, tuvo lugar la Jornada De Actualidad “¿Cuánto vale mi empresa? La pregunta que debe hacerse toda empresa familiar cuando todavía no necesita conocer la respuesta” organizada por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.

Durante el evento, que tuvo lugar en el **salón de actos de BANKIA** contamos con la participación de los expertos **Carlos Ochoa** (Socio del área de derecho mercantil de Broseta) y **Nasir Alam** (Director de Fusiones y Adquisiciones de Bankia) quienes presentaron muchas de las situaciones que se pueden dar a lo largo de la vida de una empresa familiar, y que requieren la realización de una valoración de la empresa. Carlos Ochoa presentó seis situaciones que en la práctica obligan a valorar la empresa familiar, tanto los casos más habituales de compraventas y ampliaciones de capital, como otros más difíciles de resolver como los supuestos de separación y exclusión de socios.

Por su parte, Nasir Alam hizo referencia a las situaciones vinculadas a operaciones interorga-

nizativas y corporativas, tales como las operaciones de compraventa, fusiones, adquisiciones o ventas corporativas. Posteriormente, hizo un breve recorrido por los diferentes métodos de valoración para ilustrar sus implicaciones y adecuación a diferentes contextos.

A continuación, pudimos contar con la presencia de los empresarios **Manuel García-Portillo** (Presidente de Tecnidex) y **Lidón Avinent** (CEO de Syn-tech Research Spain), ambos aportaron una visión práctica hablando de sus propias experiencias en la valoración de sus empresas, y ofreciendo recomendaciones prácticas sobre el momento adecuado de afrontar este proceso.

Las diferentes ponencias fueron presentadas por **Alejandro Ríos** (Socio y Director de Broseta) y Carlos Aguilera (Director Corporativo de Negocio de Empresas en la Comunidad Valencia y Murcia Bankia), y la moderación del debate corrió a cargo de Alejandro Escribá, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.





La clausura del acto corrió de la mano de **Alejandro Escribá-Esteve**, quien expuso las principales conclusiones de la jornada, destacando sobre todo la importancia de reflexionar sobre la oportunidad de establecer criterios de valoración para prever y minimizar los posibles conflictos que pueden derivarse de estos procesos cuando

los intereses contrapuestos ya hacen más difícil alcanzar acuerdos satisfactorios para todas las partes.

Podemos afirmar que el evento fue un éxito tanto en contenido cómo en participación, llegando al record de asistencia en los eventos organizados por la cátedra en estos últimos años.

#### Ponentes



**Carlos Ochoa**  
Socio del área de derecho  
mercantil de Broseta



**Nasir Alam**  
Director de Fusiones  
y Adquisiciones de Bankia



**Manuel García-Portillo**  
Presidente  
de Tecnidex



**Lidón Avinent**  
CEO de Syntech Research  
Spain

## Publicaciones 2018



### Cuaderno de trabajo (01/2018): “La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos clave”

En este cuaderno de trabajo se define de un modo sencillo y comprensible la empresa familiar y el concepto de profesionalización. La influencia de la participación de la familia en el negocio es un aspecto relevante que influye en la toma de decisiones de este tipo de compañías. Esta influencia aporta una complejidad adicional a la gestión de la empresa.

Se establece que los objetivos en las empresas familiares, son más diversos que en las empresas no familiares, donde hay menos cabida para objetivos adicionales a los orientados al negocio.

La profesionalización en las empresas familiares es un aspecto clave para poder compatibilizar los objetivos emocionales con los empresariales, facilitando el buen funcionamiento de la organización, y racionalizando la protección de la riqueza socioemocional a niveles que permitan el funcionamiento profesional de la compañía. Una organización profesionalizada tomará decisiones de manera más analítica o comprehensiva. En el proceso de profesionalización, las empresas deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

Se afirma que la profesionalización representa, a largo plazo, la mejor garantía de continuidad y crecimiento para la organización. Las investigaciones en las que se basa este cuaderno de trabajo dan lugar a las siguientes estructuras y condiciones en una empresa profesionalizada:

- La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen una actividad periódica regular
- Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto.
- Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.
- Procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

Por último, se deja en evidencia que profesionalizar la empresa familiar es un camino largo y una apuesta valiente que supondrá renunciar a una parte de la libertad de la que disponen los propietarios, pero es un proceso que puede aportar numerosas ventajas a la compañía de cara a garantizar competitividad y su continuidad futura.



### Cuaderno de trabajo (02/2018): “Llegó mi momento: herramientas y tácticas para un relevo efectivo del liderazgo en la empresa familiar”

En este cuaderno de trabajo se establecen las herramientas y tácticas que se deben tomar para un relevo efectivo del liderazgo en la empresa familiar. La sucesión en el liderazgo es un hecho que todas las empresas deben afrontar en un momento determinado.

Se abordan los desafíos a los que deben hacer frente los sucesores, concretamente de aquellos que pertenecen a la familia empresaria. La intención es ilustrar algunos de esos desafíos y proponer herramientas o tácticas que pueden contribuir a lograr un traspaso eficaz de las responsabilidades de dirección.



El cuaderno de trabajo trata de aportar luz sobre los aspectos clave de este proceso, en primer lugar, en el diagnóstico de las condiciones y características del punto de partida, evaluando las capacidades del sucesor, las condiciones del negocio, las circunstancias de la familia y el ambiente en el cual se produce la sucesión. En segundo lugar las actitudes y acciones que pueden resultar útiles para abordar el proceso. A su vez, aclara el rol que pueden desempeñar otros factores para facilitar el proceso, destacando la actitud del predecesor al ceder el testigo, aportando apoyo al nuevo líder sin ahogar su propio proyecto y el papel de los consejeros como mediadores y tutores para los sucesores y el resto de actores clave. Por último, define las herramientas o prácticas que pueden contribuir a la eficacia del proceso de sucesión.

Los autores de esta publicación son conscientes de que cada caso es distinto, y que las soluciones que deberán adoptarse diferirán en función de las circunstancias específicas, pero afirman que los planteamientos y reflexiones de este cuaderno pueden servir de apoyo para los que deban afrontar estos procesos, y de información útil para los que deban ceder el relevo o participar en el proceso.



### Nota de investigación: El tamaño de la empresa, fuente de competitividad

Mediante esta nota de investigación, basada en el informe sobre 'Caminos para mejorar la competitividad de las empresas valencianas' de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), pretendemos demostrar la importancia que tiene el tamaño de la empresa para la competitividad y la productividad de esta. En ella se expone que las principales ventajas que otorga un mayor tamaño son las economías de escala, la capacidad de recursos, el poder negociador, el acceso y la retención de capital humano más preparado, y la profesionalización de la gestión (equipos directivos) y de sus gobiernos corporativos (consejos de administración).

La hipótesis en la que se basa esta nota, es que si un mayor tamaño de la empresa está asociado a todas estas ventajas competitivas, las empresas que aumenten su tamaño mejorarán su performance.

Los datos muestran que tanto en las empresas familiares como en las no familiares, cuando el tamaño de la empresa no aumenta, la mayoría de las empresas (61%), disminuye su resultado de explotación.

El pequeño tamaño de las em-presas, además de causa de las debilidades competitivas, es a su vez consecuencia de la gestión empresarial. En este sentido, aquellas empresas que han crecido en este periodo de crisis económica habiendo sabido aprovechar las ventajas competitivas asociadas a dicho aumento de tamaño, saldrán probablemente reforzadas, y más preparadas para afrontar los retos venideros.

Además el informe nos muestra que los resultados para las empresas que no aumentan su tamaño nos indican que en las empresas familiares hay una mayoría de empresas que no mejoran su ROA y existe casi un equilibrio entre las que mejoran y no mejoran su ROA en las no familiares.

En conclusión, la nota de prensa deja en evidencia que la dimensión de la empresa es un elemento clave para la capacidad de emprender iniciativas estratégicas y está relacionada directamente con la mejora de las ventajas competitivas que al final tendrán un impacto en la performance de las empresas.

## Docencia

Una de las principales misiones de la Cátedra consiste en la formación de los estudiantes universitarios, que en su gran mayoría se desarrollarán profesionalmente en empresas familiares, en la idiosincrasia, particularidades, retos y problemáticas específicas de este tipo de organizaciones.

### Curso de Empresa Familiar y Desarrollo Profesional (10ª Edición)

#### Profesorado



**Enrique Beaus**  
Licenciado en Derecho.  
Socio en Derecho Fiscal  
de Broseta ABogados



**Eduardo Chova**  
Director General  
de Asfaltos Chova, S.A.



**Jesús Estruch**  
Catedrático de Dcho. Civil,  
Universidad de Valencia



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



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



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



**María Martínez**  
Licenciada en Derecho.  
Broseta Abogados



**Isabel Merenciano**  
Licenciada en Derecho.  
Broseta Abogados



**Rodrigo Recondo**  
Director General  
de INCARI



**María José Reyes**  
Catedrática de Derecho  
Civil de la Universidad  
de Valencia



**Alejandro Rios**  
Licenciado en Derecho.  
Socio en Derecho Mercantil  
de Broseta Abogados



**Begoña Rodrigo**  
Propietaria de los  
restaurantes La Salita  
y Nómada



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



**Raúl Royo**  
Lcdo. en Gestión Comercial  
y Marketing. Consejero  
Delegado de Royo Group



**José Vicente Tamarit**  
Director  
de Alba Horneados

## El curso

En el curso acadèmic 2017/18, la Càtedra organitzò la 10<sup>a</sup> edició del “Curso de Empresa Familiar y Desarrollo Profesional,” que tuvo lugar entre los meses de febrero y mayo de 2018:



## Inauguración

El acto inaugural, celebrado el día 9 de febrero de 2018, contó con la presencia de Begoña Rodrigo (Propietaria de los restaurantes La Salita y Nómada. Ganadora de “Top Chef 2013”) y de Alejandro Escribá-Esteve (Director de la Càtedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia).

En su ponencia, Begoña analizó los procesos de innovación y emprendimiento corporativo en su empresa, un negocio familiar que surgió de la pasión de Begoña por la cocina valenciana y el apoyo de sus seres más queridos. Nos mostró las ventajas e inconvenientes que tiene emprender en familia y, las oportunidades y amenazas que esto genera.

Tras su ponencia, el director de la Càtedra, Alejandro Escribá hizo hincapié en las capacidades que debe poseer un líder, además de los problemas que podrían surgir en el ámbito profesional

y afecten en nuestra vida personal debido a la teoría de los 3 Círculos.

## Programa, sesiones prácticas y visitas

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.



Visita a las instalaciones productivas de Royo Group

El curso también contó con una visita formativa a la empresa ROYO GROUP y una sesión práctica sobre la toma de decisiones en la empresa familiar.

### Clausura del curso

El curso fue clausurado el día 11 de mayo, en un acto de entrega de diplomas a los estudiantes que superaron satisfactoriamente el curso.



### Oferta de prácticas curriculares para el curso 2018/2019

La Cátedra ha lanzado una oferta de prácticas curriculares para el curso 2018-19 abierta para las titulaciones de ADE y Economía. Como resultado tres estudiantes tuvieron oportunidad de colaborar con la Cátedra en las actividades realizadas por la misma y contribuir al desarrollo de la capacidad de generación y difusión de conocimiento de la misma.

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

- **Guillermo Alamán.** Estudiante del Grado en Economía. De septiembre a diciembre de 2018.
- **Javier De Tomás.** Estudiante del Grado en ADE. De octubre de 2018 a enero de 2019.
- **Gloriya Slavcheva.** Estudiante del Grado de Turismo. De febrero a junio de 2018.

### Docencia integrada en grados, másteres y doctorado

La Cátedra coordina asignaturas de grado y ofrece seminarios que son impartidos en grados y másteres. Se imparte anualmente una asignatura optativa en el grado de Finanzas y Contabilidad, y se colabora con los directores de los másteres oficiales en materias de empresa para incorporar seminarios formativos a sus ofertas docentes.

Asimismo, la Cátedra promueve la realización de trabajos de fin de grado, trabajos de fin de máster y tesis doctorales relativas a su ámbito de interés, tanto desde una perspectiva económico-empresarial, como en los del derecho, la psicología o la sociología.

### Seminario integrado en el Máster de Estrategia de Empresa. Impartido por Fidel García-Guzmán

Un año más, Fidel García-Guzmán, impartió un seminario sobre la internación de la empresa, desgranando las razones que la sustentan, los procesos seguidos en su empresa, los modos de entrada empleados, y los desafíos que entraña operar a nivel global.

### Seminario integrado en el Máster de Estrategia de Empresa por Alfonso Zamorano

Alfonso Zamorano, ofreció un seminario sobre la diversificación de la empresa familiar: razones, procesos y retos de gestión, celebrado el 11 de Abril de 2018 en la Facultad de Economía.

### 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 2017-2018 se han presentado los siguientes trabajos.

Ricardo Fuster Zornoza (2018): La justicia organizacional como herramienta para el éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar - Estudio del caso. Dir (Ricardo Calvo Palomares). Trabajo de Fin de Máster. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Universitat de València.

Virginia Gómez Argenti (2018): Mujeres directivas y la Empresa Familiar. (Dir. José Luis Ferreras). Trabajo de Fin de Grado. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de València.



## Investigación

### Observatorio GECE

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 dos publicaciones: Un Informe del Observatorio, y una Clave de Competitividad.

### Informe 01/2018: Examen del estado de la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana.

El primer Informe GECE, titulado «Examen del estado de la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana» se estructura a través de dos grandes objetivos:

1. Caracterizar las empresas de la *Comunitat Valenciana* y compararlas con los promedios nacionales. Para ello, se analiza el tamaño y la especialización sectorial de las empresas valencianas y se evalúa cómo se distribuye la contribución de las empresas de diferente dimensión y de

distintos niveles de intensidad tecnológica, en la economía de la región.

2. Tomar el pulso a la competitividad de las empresas valencianas, estudiando su productividad, su capacidad de remuneración, los niveles de eficiencia del capital humano, la rentabilidad y su estabilidad financiera.

### Clave 01/2018: “Las empresas de mayor tamaño y las de sectores más intensivos en tecnología logran mejores niveles de competitividad”.

Los datos muestran que el tamaño y la intensidad tecnológica contribuyen al logro de mejores niveles de competitividad. Las empresas familiares muestran más dificultades que las no familiares para situarse en los grupos más competitivos. Sin embargo, las empresas familiares altamente competitivas logran resultados equiparables o superiores a los de las mejores empresas no familiares, si bien hay diferencias en el perfil de puntos fuertes. Las familiares destacan en los resultados a largo plazo, mientras que las no familiares tienen mejor rendimiento en el corto plazo. Las empresas valencianas, especialmente las de carácter familiar, tienen unos niveles de competitividad ligeramente inferiores a los del promedio nacional. En el grupo de empresas valencianas más competitivas, las familiares destacan por sus excelentes resultados en rentabilidad a largo plazo y solvencia frente a sus equivalentes no familiares.



## Proyecto STEP



La Cátedra fue seleccionada en 2018 para participar en el proyecto de investigación internacional sobre prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional, STEP por sus siglas en inglés.

Esta invitación nos hace sentirnos muy orgullosos, teniendo en cuenta que en España hay más de 40 cátedras de empresa familiar, algunas de ellas con una gran tradición y altísimo prestigio.

STEP 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.

Las instituciones que fundaron el proyecto son: ESADE (España), HEC (Francia), Jönköping International Business School (Suecia), Università Bocconi (Italia), Universität St. Gallen (Suiza), Universität Witten/Herdecke (Alemania) y **Babson College (EEUU)**.

Además, prestigiosos académicos y grandes empresas familiares de todo el mundo se han unido como socios del proyecto STEP y han creado un flujo de prácticas y casos poderosos que les permitan a las familias construir sus legados empresariales. Se trata del primer proyecto de investigación mundial centrado en el emprendimiento en las familias empresarias.

Nuestra primera labor en este proyecto es 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.

Esta actuación ha dado como fruto la obtención de más de 100 respuestas de empresas españolas, que nos permitirán elaborar un informe nacional sobre los procesos de sucesión a lo largo del año 2019.

## Investigaciones en activo

Durante el año 2018 se encuentran en activo las siguientes acciones de investigación:

- Relación entre la preservación de la riqueza socioemocional de las familias empresarias, la profesionalización de la empresa familiar, orientación al crecimiento y competitividad. (Colaboradores: José María Badía – UV)
- Efectos del cambio estratégico sobre las estructuras de gobierno y dirección en la empresa familiar (Colaboradores: José Fernando López – Univ. Jaume I; Joaquín Juste – UV; Luz Sánchez – UV)
- Efecto del carácter familiar en la fortaleza financiera de las empresas durante la crisis económica (Colaboradores: Jorge Villagrasa – EDEM; Pieter Vandeckerkoff – Univ. Hasselt)
- Características empresariales y familiares asociadas a la adopción de mecanismos de gobierno corporativo y de la relación familia empresa (Colaboradores: Amparo G. Cuenca – UV; Rocío Arteaga – Kristiansstad University)
- Corporate Entrepreneurship en la Empresa Familiar (Colaboradores: Lucía Egea – EDEM, Jorge Villagrasa – EDEM, Colin Donaldson – EDEM)
- Interacciones entre estructuras de gobierno y dirección, y diversidad de género en la empresa familiar (Colaboradores: Patricia Gabaldón IE, Cynthia Clark Boston College)

## Desarrollo de Red

### Evolución de la presencia en redes sociales



### Participación en eventos y promoción de la actividad de la cátedra

En el año 2018 la Cátedra ha colaborado en diversos foros y medios de comunicación.

- Participación en el MBA de la Universität des Saarlandes (Alemania). Family Businessess in Spain "Competitiveness, governance structures and environmental conditions". 30 de octubre
- Debate sobre la empresa familiar en el programa "Les notícies de la nit". 30 de octubre
- Entrevista en la revista Via Empresa. 2 de noviembre
- Participación en el curso "Gestión de Éxito para Familias Empresarias" de EDEM. 22 de noviembre
- Opinión en "El Economista" (Comunitat Valenciana). 30 de noviembre







# 2018

## Memoria CEFUV

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

Facultat d'Economia. Universitat de València  
Departamento de Dirección de Empresas  
"Juan José Renau Piqueras". Despacho 1D07  
Av. De los Naranjos s/n.  
46022 Valencia

Tel. +34 96 382 8880

Fax. +34 96 382 8333

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

Twitter: @CEF\_UV

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/groups/4967923>

Website: <http://www.cefuv.org>

Facebook: @cefuveg