

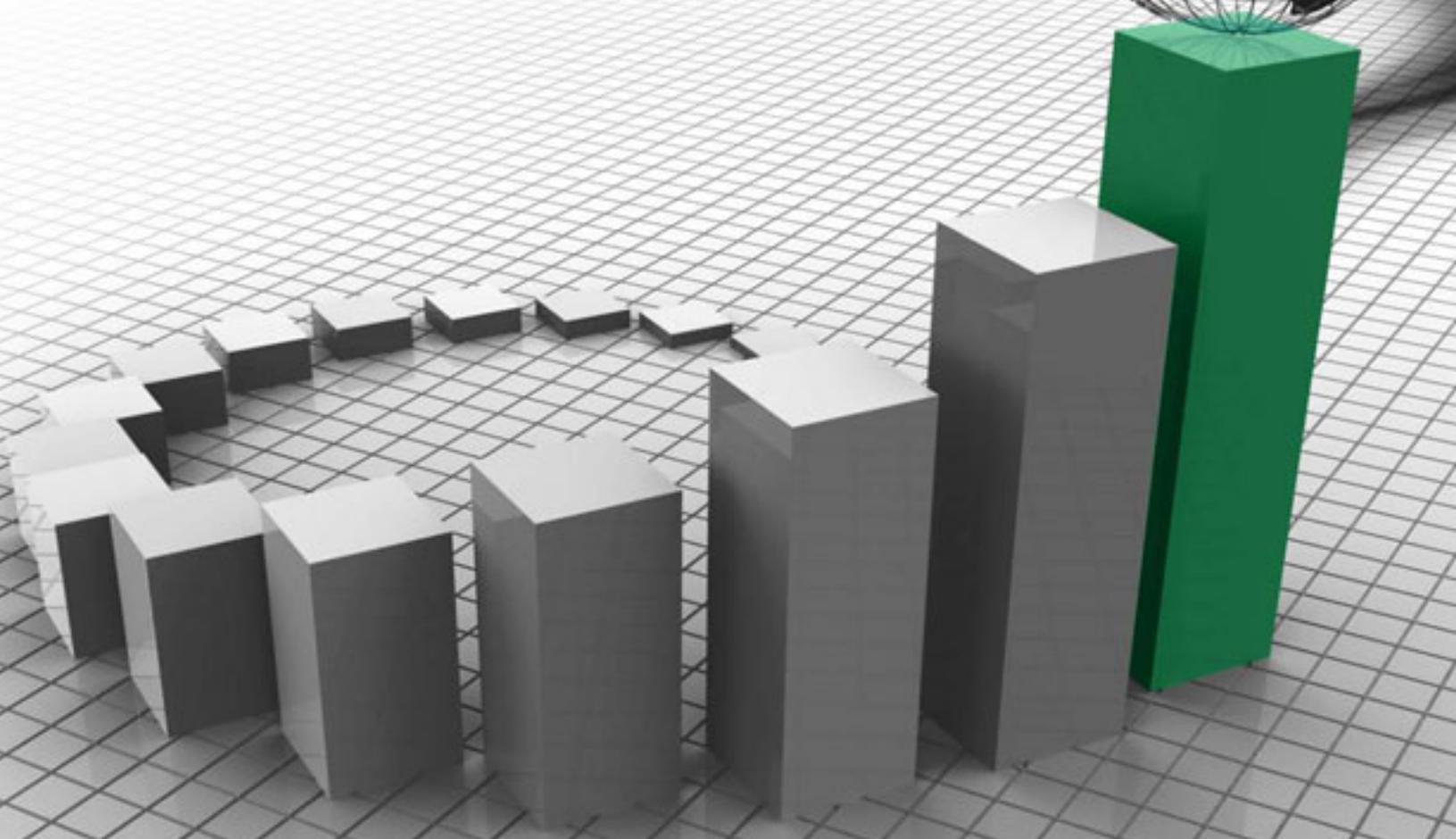


- 4** XV Congreso Nacional de la Empresa Familiar
- 10** Actualidad del IEF
- 11** Internacional
- 12** El modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española
- 16** Formación
- 18** Opinión de Credit Suisse
- 20** Empresa familiar extranjera  
Faber-Castell: sacando punta al negocio familiar
- 22** Tecnología e I+D La imitación tecnológica de la naturaleza



VALORES, CRECIMIENTO Y FUTURO

# XV CONGRESO NACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR



## SUMARIO

- 4\_9** EN PORTADA  
**XV Congreso Nacional de la Empresa Familiar**
- 10** **Actualidad del IEF**
- 11** **Internacional**  
La Empresa Familiar se organiza en Irlanda
- 12\_13** **Mercado exterior**  
El IEF presenta el estudio 'El modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española'
- 14\_15** **Asociaciones Territoriales**
- 16\_17** **Formación**
- 18\_19** **Opinión de Credit Suisse**  
2013: Recuperación global y rotación de activos
- 20\_21** **Empresa familiar extranjera**  
Faber-Castell: sacando punta al negocio familiar
- 22\_23** **Tecnología e I+D**  
La naturaleza de la tecnología

## SUMARIO



Barcelona acogió en el mes de noviembre la celebración del **Congreso Nacional de la Empresa Familiar**. La clausura corrió a cargo de Soraya Sáenz de Santamaría.  
PÁGINA **04**



La reunión de la Junta Directiva del mes de octubre tuvo como invitada a la ministra de Empleo y Seguridad Social, **Fátima Báñez**.  
PÁGINA **10**



El ministro de Justicia, **Alberto Ruiz-Gallardón**, mantuvo el pasado 12 de diciembre una reunión con los miembros de la Junta Directiva del IEF.  
PÁGINA **10**



El **IEF** presenta un estudio con propuestas para favorecer la internacionalización de las compañías españolas.  
PÁGINA **12**

**PRESIDENTE**

José Manuel Entrecanales

**EQUIPO DE DIRECCIÓN****Director General**

Andrés Tejero

**Director de Relaciones Corporativas**

José Fernández-Álava de la Vega

**Director de Comunicación**

Fernando Cortés Ruiz

**Director Académico**

Juan Corona

**Director de Estudios**

Aleix Pons

**Director de Internacional**

Jesús Casado Navarro-Rubio

**PUBLICACIÓN****Director**

Fernando Cortés Ruiz

**Consejo editorial**

Andrés Tejero

José Fernández-Álava de la Vega

Aleix Pons

Juan Corona

Jesús Casado Navarro-Rubio

**Coordinadores**

Elena Martín

Pablo Ruiz-Jiménez

**www.iefamiliar.com**

Plaza de la Independencia 8, 4ª izda

28001 Madrid

Tel. 91 523 04 50

Fax. 91523 28 68

iefcomunicacion@iefamiliar.com

**Edición y realización**

Rumbo Press, S.L

C/ José Abascal 57, 5ªB

28003 Madrid

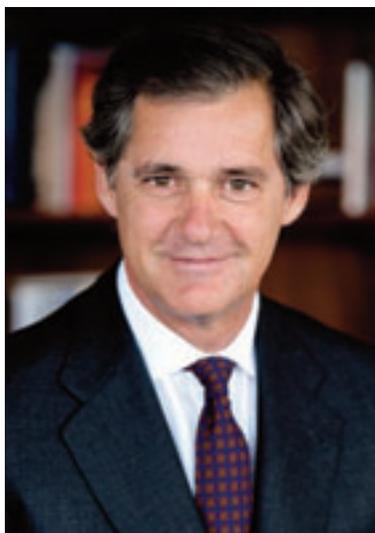
Tel: 91 510 65 44

Depósito legal: B-23007-2002

**CARTA DEL PRESIDENTE**

Estimado amigo:

El presente número de la revista IEF recoge, entre otros temas, la celebración en Barcelona, los pasados días 11, 12 y 13 de noviembre, de nuestro XV Congreso Nacional de la Empresa Familiar. Un encuentro que contó con la presencia de SAR el Príncipe de Asturias, de destacados líderes políticos y de cerca de 500 empresarios familiares, y que estuvo cargado de reflexiones certeras y propuestas constructivas, en línea con la permanente voluntad de la

**José Manuel Entrecanales**

PRESIDENTE

Instituto de la Empresa Familiar

institución que presido, y del centenar de compañías a las que ésta representa, de contribuir a la superación de una crisis que ha destruido ya el 15 por ciento del tejido empresarial español.

Las ponencias, mesas redondas e intervenciones que se desarrollaron en el Congreso llegaron a interesantes conclusiones. Una de ellas, que considero de vital importancia, es la necesidad imperiosa que tiene nuestro país en estos momentos de reactivar la inversión. Mientras esto no ocurra, no será posible crear empleo. De igual manera, en el Instituto de la Empresa Familiar creemos que la lucha contra el paro, en especial el que afecta a los jóvenes, debe ser un objetivo prioritario para el Gobierno. Por ello, aportamos una serie de propuestas encaminadas a combatir esta lacra, entre las que destacaría una reforma a fondo de las políticas activas de empleo -en línea con las mejores prácticas de los países de la UE- y el impulso de una estrategia integral de fomento del emprendimiento.

Otro capítulo en el que el Congreso puso su énfasis es el de la internacionalización de nuestras compañías. La debilidad de la demanda interna ha llevado a muchas empresas españolas a volcarse en los mercados exteriores. La ocasión no puede ser más pro-

picia para poner en marcha los mecanismos públicos y privados adecuados que permitan ampliar y consolidar un proceso en el que las empresas que forman parte del IEF atesoran una larga experiencia.

El Instituto de la Empresa Familiar ha presentado recientemente un extenso estudio -del que damos cumplida cuenta en páginas interiores de esta revista- sobre la internacionalización de las compañías españolas. En el mismo, tras un profundo análisis, se plantean 40 propuestas concretas, de aplicación en el corto y medio plazo, que pretenden contribuir a la mejora del modelo de apoyo a la acción exterior de nuestras empresas. En el IEF estamos convencidos de que la salida de la crisis pasa, de manera inexorable, por la excelencia, la mejora de la competitividad y la internacionalización.

Un saludo

XV Congreso de la Empresa Familiar

# Los valores que guiarán EL FUTURO DE LA ECONOMÍA

Barcelona ha acogido la decimoquinta edición del Congreso Nacional de la Empresa Familiar. Un acontecimiento que congregó durante tres días a numerosas personalidades del mundo de la política y la economía, así como a representantes de cerca de 500 compañías familiares, y que se centró en el debate y la reflexión sobre la actual situación económica, las posibles medidas aplicables para superar la crisis, así como las perspectivas de las empresas familiares y las mejores prácticas de gestión.

Coincidiendo con el vigésimo aniversario de la fundación del IEF, entre los días 11 y 13 de noviembre se dieron cita en la Ciudad Condal destacadas figuras del panorama político y económico de nuestro país, para asistir al XV Congreso Nacional de la Empresa Familiar. **José Manuel Entrecanales**, presidente del IEF, señaló que, dadas las circunstancias actuales de España, "la empresa familiar tiene mayor responsabilidad que nunca en mantener vigentes sus valores de perspectiva a largo plazo". Así, el lema del congreso de este año ha sido "Valores, Crecimiento y Futuro", ejes fundamentales sobre los cuales ha girado la convocatoria. Tanto el presidente de la Generalitat, Artur Mas, como Soraya Sáenz de Santamaría, vicepresidenta del Gobierno, mostraron su apoyo asistiendo, respectivamente, a los actos de apertura y

clausura. PricewaterhouseCoopers y Bannesto patrocinaron el evento, que contó con la colaboración de la Asociación Catalana de Empresa Familiar (ASCEF).

#### RETOS PARA EL FUTURO.

En su intervención durante la inauguración del Congreso, el presidente del IEF insistió en la necesidad de mantener el impulso reformista, así como en la importancia de limitar la carga fiscal sobre las empresas, como factores ambos deseables para salir con mayor celeridad de la situación actual.

**Artur Mas** destacó el importante papel que representan las empresas familiares en el entramado económico actual. "Algunas de las empresas con mayor capitalización de España ya no vienen del ámbito financiero, ni de la privatización de antiguas empresas públicas, sino que



**Alfredo Pérez Rubalcaba**  
en la jornada inaugural del Congreso.



S.A.R. el Príncipe de Asturias  
almorzó con los asistentes al Congreso.



EL CONSEJERO DELEGADO DE BANESTO, JAVIER SAN FÉLIX, INCIDIÓ EN LA NECESIDAD DE RECUPERAR LA CONFIANZA DE LOS MERCADOS, PARA ABARATAR LA FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS

son empresas familiares, de sectores tradicionales", dijo.

**Alfredo Pérez Rubalcaba**, secretario general del PSOE, reclamó al Gobierno un ajuste "inteligente y justo" del déficit, una reforma fiscal más eficaz contra el fraude y que sienta las bases de un nuevo modelo productivo basado en inversiones y exportaciones. Por su parte, **Carlos Mas**, presidente de PricewaterhouseCoopers, profundizó en las razones que nos anclan a la crisis, matizando que para salir de esta situación son necesarios "un respeto y una voluntad política compartida" que en es-

tos momentos no existen en nuestro país. "El problema es que muy poca gente -dentro y fuera del Gobierno- habla del futuro. Utilizando un símil futbolístico, lo que estamos haciendo es despejar balones". Por su parte, **Javier San Félix**, consejero delegado de Banesto, destacó la importancia de que Europa haya empezado a tomar las medidas necesarias para despejar de una vez cualquier duda que pudiera haber respecto a la supervivencia de la moneda única. En el mismo sentido, en el caso de España el objetivo debe ser, según dijo, "recuperar la confianza de los mercados para corregir el elevado

Artur Mas destacó el papel de las empresas familiares en el actual entramado económico.



coste de financiación de nuestra economía". Y el único modo de lograr esta meta es continuar con el proceso de consolidación fiscal, culminar también la reestructuración y saneamiento del sistema bancario, seguir con el proceso de desendeudamiento público y privado, y profundizar en las reformas para mejorar nuestra competitividad.

En la primera jornada, **Su Alteza Real el Príncipe de Asturias** mantuvo con los asistentes al Congreso un almuerzo en el Palacio de Pedralbes, en el que Don Felipe departió con los empresarios sobre la situación económica actual y los problemas específicos de las compañías familiares.

La extensión de la crisis durante los cuatro últimos años ocupó una parte importante de los debates durante los

JOSÉ MANUEL ENTRECANALES PIDIÓ AL GOBIERNO MEDIDAS PARA FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO Y DEFENDIÓ CON FIRMEZA EL PAPEL QUE REPRESENTAN LOS EMPRESARIOS EN EL DESARROLLO Y LA VERTEBRACIÓN DEL PAÍS

días del congreso. José Manuel Entrecanales pidió al Gobierno medidas para fomentar el emprendimiento y defendió con firmeza el importante papel que representan los empresarios en el desarrollo y la vertebración del país. También destacó que no será posible "reactivar el empleo si no reactivamos la inversión". Diversos ponentes coincidieron en que ante el deterioro del mercado in-

## Talento y liderazgo

Ivan Lansberg, conocido en España por sus conferencias públicas y por asesorar a empresas familiares de primer nivel, es profesor en la Kellogg School of Management de la Universidad de Northwestern, dirige la sociedad de asesoramiento empresarial Lansberg, Gersick & Associates y ha publicado numerosos libros sobre el resultado de sus investigaciones en torno a los factores diferenciales de las empresas familiares.

Durante su participación en el congreso, hizo hincapié en temas como la sucesión y la elección de un líder dentro de una compañía de estas características. Según sus palabras, cuando se tome la decisión sucesoria, ésta tiene que venir "apoyada por hechos y evidencias de competencia", y no por preferencias personales. "La evidencia", continúa, "para tomar una decisión con criterio estratégico, de ver dónde va la empresa, qué necesita y quién tiene el talento concreto requerido". Durante su extensa charla, también le dio tiempo a profundizar y recordar sus estudios sobre sociedades exitosas, en las que sus líderes tienen a menudo personalidades y especialidades complementarias. La diferenciación entre hermanos se da de manera natural, y cada uno debe desarrollar una estrategia para establecer su propia voz e identidad dentro de la familia.



## El reto de la internacionalización

### Un desafío global

Para muchas empresas, la salida a los mercados internacionales no es sólo una necesidad, sino que se produce por auténtica vocación. Sobre este tema concreto versó la Mesa Redonda de Internacionalización de la Empresa Familiar. Más del 90% de las empresas asociadas al IEF tienen presencia internacional, y un 34% están en los cinco continentes. Prácticamente existe unanimidad a la hora de considerar la internacionalización como la respuesta para superar las difíciles circunstancias actuales, aunque el aumento de la competitividad también debe jugar un papel crucial. De hecho, la mayoría de las compañías del IEF ya eran internacionales antes de la crisis, y han visto cómo la exportación a otros mercados puede marcar la diferencia entre estancarse o diversificar oportunidades.



terno, la internacionalización debe ser una prioridad absoluta para las empresas, como puerta de salida de la crisis.

**Soraya Sáenz de Santamaría**, vicepresidenta, ministra de la Presidencia y

portavoz del Ejecutivo, fue la protagonista en el acto de clausura del Congreso, en el que afirmó que en estos momentos uno de los principales objetivos del Gobierno es "superar las disfunciones del sistema financiero y garantizar que pueda volver a cumplir su tarea esencial, que es la de dar crédito y favorecer el crecimiento". Además, anunció una nueva estrategia de empleo y

**"LO QUE NOS JUGAMOS ES MUCHO. EL FUTURO DE VUESTRAS EMPRESAS, DE VUESTROS EMPLEADOS, DE VUESTRAS FAMILIAS, PERO SOBRE TODO EL FUTURO DE ESPAÑA". (SORAYA SÁENZ DE SANTAMARÍA)**

emprendimiento para jóvenes, con "medidas específicas para este colectivo que refuercen el espíritu emprendedor" entre las nuevas generaciones. Por último, Sáenz de Santamaría señaló la confianza que deposita en las empresas españolas que se atrevan a dar el paso de salir fuera de nuestras fronteras, insistiendo en que durante el periplo internacional se dedique "menos tiempo a vender nuestro país y más a vender las empresas. Lo que nos jugamos es mucho. El futuro de vuestras empresas, de vuestros empleados, de vuestras familias, pero sobre todo el futuro de España".



**Soraya Sáenz de Santamaría** protagonizó el acto de clausura.



**Marc Puig** explicó el éxito internacional de su empresa.

## El valor de la experiencia

Demetrio Carceller, presidente de la compañía cervercera Damm, expuso, junto a otras personalidades como Carmen Riu (Riu Hotels & Resorts) o Marc Puig (Grupo Puig), sus experiencias. El presidente de Damm reclamó "un marco fiscal más favorable a la internacionalización", al tiempo que repasó los datos obtenidos por el grupo que preside desde 2008 hasta 2012, periodo en el que pasó de 4 a 50 millones de euros facturados en el exterior. Sin embargo, también señaló el problema cultural que sufrimos en nuestro país, donde la deslocalización de equipos es muy complicada por la dificultad que supone a los trabajadores cambiarse de residencia, lo cual acaba incidiendo en la captación de nuevos talentos. Por su parte, Carmen Riu fundamentó el crecimiento de la empresa que dirige en su expansión en el extranjero,

hasta 67 hoteles fuera de España de los 107 que cuenta en la actualidad, con 27.000 empleados. Riu habló de lo fundamental que es ofrecer "amabilidad en el servicio al cliente" y de lo necesario que es tener motivados, desde un punto de vista profesional y de futuro dentro de la cadena hotelera, a quienes deben transmitir esa idea. Marc Puig explicó en su intervención, cómo su empresa se convirtió en una multinacional en el sector de los perfumes, facturando a día de hoy cerca de 1.500 millones de euros y con una participación en el mercado del 8,2%. Para el empresario barcelonés el reto fue ser un jugador activo a nivel internacional, donde "teníamos que hacer pocas cosas y muy bien hechas". Por otro lado, Puig comentó lo importante de ayudar en estos tiempos críticos "a las empresas a exportar y a otras a invertir en España".



## Crecer y crear empleo

Daniel Calleja, responsable de Empresa e Industria de la Comisión Europea, fue el encargado de cerrar las ponencias del primer día de congreso. Desde su privilegiado punto de vista, hizo una defensa a ultranza del gran esfuerzo que está haciendo Europa "para concentrar aún más sus políticas con objeto de crecer y crear empleo". Haciendo referencia explícita a las empresas más veteranas, señaló la "importancia de planificar a largo plazo, pensando incluso en la próxima generación". Pese

a las voces "euroescépticas" que se pueden escuchar ahora en algunos puntos de la UE, Calleja quiso mandar un mensaje optimista: "A pesar de todo Europa va a salir adelante y vamos a superar esta crisis. Nuestra industria

es líder mundial en muchos sectores estratégicos, tenemos empresas innovadoras, tenemos una serie de factores clave en los que somos líderes respecto a otros países; tenemos un importante mercado interior, con 500 millones de consumidores, con una sociedad mucho más cohesionada que en otras partes del mundo. Tenemos magníficos empresarios y lo que tenemos que hacer es confiar más en nuestras posibilidades. Alguien decía que la confianza en sí misma es el primer secreto del

**"TENEMOS UN IMPORTANTE MERCADO INTERIOR, CON 500 MILLONES DE CONSUMIDORES, CON UNA SOCIEDAD MUCHO MÁS COHESIONADA QUE EN OTRAS PARTES DEL MUNDO"**

éxito. Quisiera transmitir ese mensaje de confianza en nuestras propias fuerzas y con ese espíritu les invitaría a trabajar con la UE para promover ese crecimiento y para garantizar juntos el futuro de las nuevas generaciones."

éxito. Quisiera transmitir ese mensaje de confianza en nuestras propias fuerzas y con ese espíritu les invitaría a trabajar con la UE para promover ese crecimiento y para garantizar juntos el futuro de las nuevas generaciones."

## El despegue del mercado latinoamericano

Gustavo Cisneros, presidente del Grupo Cisneros, y André Esteves, presidente del banco de inversión BTG Pactual, analizaron en una de las mesas redondas del Congreso el despegue económico que se está produciendo en algunos países latinoamericanos, y apuntaron diversas razones para entender este fenómeno. Gustavo Cisneros destacó que se están

**CISNEROS DESTACÓ QUE SE ESTÁN "PRODUCIENDO MUCHÍSIMAS INVERSIONES FAMILIARES EN CHILE, ECUADOR Y ARGENTINA, LO QUE SUPONE DEPOSITAR UNA GRAN CONFIANZA EN ESOS PAÍSES"**

"produciendo muchísimas inversiones familiares en Chile, Ecuador y Argentina, lo que supone depositar una gran confianza en esos países". Además, incidió en que gi-

gantes como China e India están creciendo tanto que necesitan de los recursos de Latinoamérica para mantener su expansión económica. Por su parte, André

Esteves recalcó la solidez del sistema bancario de Brasil, que es, a su vez, la economía más importante del continente. Además, achacó el cambio estructural que se está produciendo en la región a la consolidación de una nueva clase media en países como Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia o México, donde se localizan muchas de las empresas familiares en alza.



**Gustavo Cisneros** destacó las nuevas inversiones en Latinoamérica.



**André Esteves** recalcó la solidez del sistema bancario brasileño.

## El gigante italiano apuesta por España



El presidente de Grupo Fiat, John Elkann, afirmó que España tiene una industria competitiva, lo que le permite atraer inversiones pese a la crisis económica. Es por eso, según destacó, que el grupo automovilístico ha escogido a España frente a cualquier otro país europeo para destinar su última gran inversión, de 500 millones de euros en los próximos cuatro años para Iveco. "España es considerada como un lugar preferencial para invertir", señaló en el XV Congreso de la Empresa Familiar en Barcelona el joven líder (tiene sólo 36 años) del gigante automovilístico italiano.

Durante su intervención constató que la industria de este sector en Europa está sobrecapacitada y remarcó que los grandes grupos están reduciendo producción en países como Alemania y Francia, pero mantienen la capacidad en España e incluso hacen nuevas inversiones. El pasado junio, Fiat anunció la puesta en marcha de un plan industrial

**EL PASADO JUNIO, FIAT ANUNCIÓ LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN INDUSTRIAL PARA IVECO EN ESPAÑA, QUE SUPONDRÁ UNA INVERSIÓN DE 500 MILLONES DE EUROS EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS, LO QUE PERMITIRÁ DUPLICAR LA PRODUCCIÓN**

para Iveco en España, que supondrá una inversión de 500 millones de euros en los próximos cuatro años, lo que permitirá duplicar la producción de esta compañía y creará 1.200 empleos en las instalaciones de Madrid y Valladolid. Elkann afirmó que España "fue el número uno en cuanto a un entorno amable para invertir", señalando que se han generado unas relaciones muy productivas y que, además, la calidad del producto es muy buena. Sin embargo, teniendo en cuenta el consumo, advirtió que las políticas de austeridad crean una "espiral negativa", pues provocan incertidumbres entre los consumidores, que dejan de comprar, lo que obliga a las empresas a reajustar sus negocios. Por último recalcó que para las empresas familiares es muy importante tener una política de generación de dividendos de forma regular, afirmando que es lo que Fiat hace y seguirá haciendo.

## Jóvenes y empresa



Jaime Grego, presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, destacó las dos cuestiones en las que su organización ha centrado de manera prioritaria su atención a lo largo de 2012. La primera, el acercamiento de los más jóvenes a la empresa familiar, y la segunda, aumentar la capacidad emprendedora de las empresas familiares y de las familias empresarias. Ambos asuntos, dijo, serán "el telón de fondo de todas las actividades que desarrollemos durante el año 2013".

## El pulso de las empresas familiares

- En el 41% de las empresas que estuvieron representadas en el XV Congreso, la segunda generación se encuentra en la primera línea ejecutiva. En el 72% se planea la sucesión.

- Para las empresas, la situación económica actual se valora con un 2,53 sobre 9, dato mejor que el de 2011 pero inferior a la valoración de 2010.

- Apenas la mitad de los empresarios presentes en el Congreso tiene previsto invertir en España durante el año que viene. Según ellos, la financiación es peor ahora que en 2011.

- Desde el inicio de la crisis, el 67% de las empresas familiares han incrementado su porcentaje de ventas en el exterior.

- Ocho de cada diez empresarios creen que Bruselas debería relajar los objetivos de déficit impuestos a España, mientras que nueve de cada diez piden un pacto de Estado para afrontar la salida de la crisis.

## Almuerzo de la Junta Directiva con Alberto Ruiz-Gallardón

La reunión de la Junta Directiva del IEF del pasado mes de diciembre tuvo como invitado, al tradicional almuerzo posterior, al ministro de Justicia, Alberto Ruiz-Gallardón. El ministro explicó los principales puntos de las reformas que el Gobierno está acometiendo en el ámbito de la Justicia, entre las que destacan las modificaciones de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) y del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), así como la Ley de Tasas Judiciales.



## El Forum Familiar visita Acciona

El pasado 21 de septiembre los miembros del Forum Familiar asistieron a dos conferencias en la sede de Acciona en Madrid, impartidas por directivos de dicha compañía. La jornada comenzó con la exposición de Juan Muro-Lara, director general de Desarrollo Corporativo y Relación con inversores de Acciona, con la ponencia "Acciona: La empresa familiar", para pasar a continuación a la intervención de Félix Rivas, director general de Área de Innovación, Medio Ambiente y Calidad de Acciona, quien desarrolló la ponencia "Reinventarse". Para finalizar, los miembros del Forum Familiar almorzaron con el presidente de la compañía y del Instituto de la Empresa Familiar, José Manuel Entrecanales.



## Encuentro con la ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez

La ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez, participó el pasado día 12 de septiembre, como invitada, en el almuerzo posterior a la reunión de la Junta Directiva del Instituto de la Empresa Familiar. Báñez repasó con los asistentes la situación del mercado de trabajo español, así como las claves de la reforma laboral llevada a cabo por el Gobierno, y los efectos de la misma sobre la futura evolución de la economía.



# La Empresa Familiar se organiza en Irlanda

Irlanda, que ostentará a lo largo del primer semestre de 2013 la presidencia de turno de la UE, cuenta con un tejido productivo compuesto en su mayoría por empresas familiares que sostienen más de la mitad del empleo privado de la nación.



EL EUROPEAN FAMILY BUSINESSES (EFB) VIAJÓ A DUBLÍN PARA CELEBRAR ALLÍ SU ASAMBLEA GENERAL DE INVIERNO Y UN ENCUENTRO EMPRESARIAL. EN ESTE MARCO TUVIERON LUGAR DOS MESAS REDONDAS CENTRADAS EN LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR IRLANDESA Y EL PAPEL DE LAS MUJERES EN ELLA

Recientemente, un grupo de 25 empresas ha constituido en ese país el capítulo irlandés del Family Business Network (FBN), la organización mundial de empresas familiares. El grupo ha sido promovido y liderado por Philip Mackeown, de Musgrave Group PLC, una de las mayores compañías del país, dedicada a la distribución y el gran consumo.

#### Apoyo del EFB

Para mostrar su apoyo al incipiente movimiento de empresa familiar de Irlanda, y preparar también la presidencia de turno de la Unión Europea que comienza en enero, el European Family Businesses (EFB) viajó a Dublín para celebrar allí su asamblea general de invierno y un encuentro empresarial. Los días 3 y 4 de diciembre el Shelbourne Hotel congregó a empresar-



ios familiares de toda Europa, y de Irlanda en particular, para unas jornadas en las que se abordó la situación de este tipo de compañías en la UE, los retos pendientes así como la necesidad de que la empresa familiar cuente con un respaldo creciente de las instituciones comunitarias y nacionales como palanca para superar la actual situación de crisis.

#### Asamblea General

European Family Businesses celebró su asamblea general por primera vez con Roger Pedder como presidente. En su intervención, el antiguo presidente de Clarks Shoes aseguró que la empresa familiar tiende a ser "una parte muy estable de la economía europea", y que el EFB pretende conseguir para este tipo de compañías el mismo tratamiento legal, fiscal y social que otro tipo de sociedades. Pedder quiso resaltar también la vocación emprendedora a largo plazo que tienen las empresas familiares.

Al día siguiente, en la conferencia empresarial, y bajo el patrocinio de Russell Reynolds y Deutsche Bank, tuvieron lugar dos mesas redondas centradas en la situación de la empresa familiar irlandesa y el papel de las mujeres en ella.

Tras una conferencia sobre sucesión empresarial -que suscitó un animado coloquio- a cargo del CEO mundial de Russell Reynolds, Clarke Murphy, la primera de las mesas redondas, moderada por KPMG, tuvo como ponentes a Philip Mackeown, de Musgrave Group y presidente de FBN Ireland, junto a los empresarios Col Campbell (Campbell Bewley Group) y Vincent Carton (Carton Brothers). Los tres coincidieron en señalar la escasa atención que ha tenido la empresa familiar por parte de las autoridades nacionales, y destacaron como retos pendientes mejorar la capacidad de atracción y retención de talento, o la internacionalización, entre otros. FBN Ireland, recién constituida, comenzará a representar los intereses de este tipo de compañías en su país, tras una primera fase de consolidación, según anunció Mackeown.

#### El papel de la mujer

Las empresarias Anne Berner (Finlandia) Nathalie Veronelli (Italia), y Caroline Keeling (Irlanda) analizaron, moderadas por el profesor Paolo Morosetti, de la Universidad Bocconi de Milán, el papel de la mujer en las empresas familiares. Las ponentes

demonstraron, a lo largo de sus intervenciones, que los roles de mujer y madre y el de empresaria son más fáciles de conciliar en este tipo de compañías, y se mostraron a favor de una mayor presencia de mujeres en los órganos de dirección, pero sin encasillarse en cuotas.

#### Clausura

Finalmente, el ministro irlandés para Pequeñas y Medianas Empresas, John Perry, clausuró la jornada. Destacó la importancia de la empresa familiar en la economía irlandesa, y la necesidad de conocer mejor "su contribución esencial a la economía y la estabilidad a largo plazo que ofrecen". El ministro Perry quiso agradecer también al EFB su "continuo compromiso y apoyo" a la empresa familiar, un sector "vital" de la economía europea.



Estudio del IEF

# El modelo de apoyo a la internacionalización: análisis y propuestas



EL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR HA PRESENTADO EL DOCUMENTO “EL MODELO DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS”, QUE RECOGE UN ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD Y UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA, ESPECIALMENTE LAS PYMES, QUE SE CONCRETA EN 40 PROPUESTAS DE APLICACIÓN EN EL CORTO Y MEDIO PLAZO.

empresas del IEF, junto con la revisión de las mejores prácticas observadas a nivel internacional en relación a la estructura institucional, han sido tenidas muy en cuenta a la hora de diseñar el mencionado plan de acción.

## CUESTIONES BÁSICAS DEL MODELO

Se analizan tres cuestiones básicas del modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española, relativas a la red de instituciones que lo integran, a la evaluación de los programas de apoyo existentes, así como su capacidad para contribuir a la financiación de la internacionalización.

En primer lugar, España se ha dotado en las últimas décadas de una amplia red de instituciones públicas y privadas para facilitar la salida al exterior de nuestras empresas. Pero la rápida evolución de la estructura económica mundial, con un peso cada vez mayor de los mercados emergentes (más del 40% de las empresas multinacionales tienen su origen en países en desarrollo) y las consecuencias de la crisis, hace que sea necesario revisar el papel que juegan las políticas de apoyo a la internacionalización, así como estas instituciones y organismos. De igual modo, sería necesaria una mayor participación del sector privado en el diseño y la gestión de la política de apoyo a la internacionalización para que ésta pueda dar respuesta de forma más precisa a las necesidades empresariales.

En segundo lugar, en España, la cultura de la evaluación de los programas va instalándose con lentitud en las administraciones públicas. Una mayor evaluación y seguimiento del impacto de los pro-

gramas de apoyo a la internacionalización permitiría valorar el cumplimiento de los objetivos establecidos e identificar el grado de implementación y éxito para las empresas.

En tercer lugar, la crisis económica española hay que englobarla en un contexto de crisis de deuda soberana europea, marcada por el cierre y segmentación de los mercados financieros, o el acceso a los mismos a precios insostenibles, para varios de los países de la eurozona. La crisis ha mermado, por tanto, la capacidad del sector financiero privado para dar respuesta a la demanda empresarial de la necesaria financiación para la internacionalización.

## GRUPOS DE MERCADOS MÁS ATRACTIVOS

Además de las tres cuestiones señaladas, se procede, también en este estudio, a una división en cuatro bloques de los mercados más atractivos para el conjunto de la oferta exportadora e inversora española, con el objetivo de una mayor diferenciación en el diseño de la política de apoyo a la internacionalización, de forma que sea más adecuada a cada uno de ellos.

El primer grupo está constituido por mercados con elevado atractivo y elevado nivel de posición internacionalizadora de las empresas españolas. El segundo bloque está constituido por los mercados con elevado atractivo y reducidos niveles de posición española y el tercer grupo corresponde a los mercados con aceptable atractivo y altos niveles de posición española. En cuarto lugar, dentro del conjunto de mercados prioritarios, se sitúan aquellos con moderado atractivo y reducido nivel de posición española. Se

Como respuesta a la crisis económica, y ante la persistente debilidad de la demanda interna, el sector exterior ha cobrado un papel determinante más relevante en las decisiones estratégicas de las empresas españolas, algunas de las cuales -entre ellas la mayor parte de las empresas del Instituto de la Empresa Familiar (IEF)- habían iniciado ya exitosos procesos de internacionalización en el pasado. Un rol creciente, que recogen los grandes agregados macroeconómicos, a los que el sector exterior contribuye de manera decisiva, amortiguando el efecto de la recesión.

No obstante, la situación coyuntural de los principales socios comerciales de España junto con otras debilidades estructurales del tejido exportador español, limitan su capacidad de aportación al crecimiento económico y a la creación de empleo.

El estudio, elaborado por el IEF y Equipo Económico, realiza un análisis en profundidad del modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española. El análisis de la situación económica y del sector exterior, la experiencia internacional de las

recomienda llevar a cabo una política de apoyo a la internacionalización diferente en función de esta clasificación de mercados prioritarios.

#### TENDENCIAS INTERNACIONALES

Por último, se concluye la parte de análisis a través de la revisión de las mejores prácticas y tendencias a nivel internacional, que pudieran ser de aplicación al caso español. Para ello, se ha procedido a la selección de diez países y sus correspondientes agencias de promoción.

Entre las tendencias observadas en estos países destaca la evolución de los sistemas públicos hacia modelos público-privados y también hacia una mayor financiación privada de las instituciones. Se ha detectado, por otro lado, una clara tendencia hacia modelos más integrados, que cuentan con una elevada asociación institucional, incluyendo la innovación y la diplomacia comercial como partes del proceso de internacionalización, y contando con una red comercial más concentrada estratégicamente. Se están dando, además, pasos hacia una evaluación sistemática de la actividad de promoción a la exportación, lo que contribuye a facilitar el intenso proceso de reestructuración observado en estas instituciones, en busca de la optimización de los recursos. Ello conlleva la especialización por tipo de empresa, como la puesta a disposición de servicios exclusivos para pymes. Por último, se ha puesto de

manifiesto el esfuerzo de estos organismos por contar con un capital humano con elevada experiencia como instrumento fundamental en todas las etapas del proceso de internacionalización empresarial.

#### PLAN DE ACCIÓN

Como resultado del análisis realizado se presenta un plan de acción de 40 propuestas concretas y viables, de aplicación en el corto y medio plazo, con el fin de que contribuyan a una mejora del modelo de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas, así como a dotarlo de la máxima eficiencia y eficacia, de tal forma que se incorporen el máximo número de empresas posible al proceso de internacionalización. Así, se proponen siete ejes principales de actuación, en los que se enmarcan el conjunto de las propuestas:

- La colaboración entre el sector público y el privado ha de jugar un papel más relevante en el nuevo modelo de fomento de la internacionalización, con el fin de incorporar en mayor medida su experiencia en el exterior.
- La provisión de la necesaria financiación de la internacionalización, a través de la revisión, coordinación y una mayor especialización del sistema público de financiación y sus instrumentos, para abarcar un mayor número de proyectos empresariales.
- La necesidad de una reforma del modelo institucional de apoyo a la internacionalización, que vaya orientada hacia una mayor coordinación en-

tre todas las instituciones que trabajan por la competitividad empresarial y en aras de la imagen de calidad de nuestros productos y servicios, así como de la marca España.

- El impulso de un marco fiscal competitivo que sea capaz de apoyar a las empresas en sus esfuerzos de exportación e inversión.
- La revisión y mejora continua de los programas e instrumentos, y diferenciación de la política de internacionalización según el tipo de mercado.
- La promoción de la innovación (i+D) y la calidad como parte integrante de las políticas públicas de apoyo a la internacionalización.
- El impulso de la cultura de la internacionalización y la excelencia del capital humano en todas las etapas del proceso, siendo este último un factor clave de competitividad.

No obstante, el plan de acción expuesto en el presente informe tendría escaso efecto si no se consiguiera impulsar dentro de un marco general de competitividad empresarial y de disponibilidad de recursos financieros. Ambas son condiciones necesarias para volver a la senda del crecimiento económico, siendo además la mejor forma de apoyar la internacionalización.

Para que ello sea posible, es preciso continuar promoviendo de forma coherente y sostenida en el tiempo las políticas de estabilidad macroeconómica y reformas estructurales.



# Territoriales



## Reunión de los presidentes de las AATT

En el marco del reciente Congreso Nacional de la Empresa Familiar celebrado en Barcelona, ha tenido lugar el tradicional almuerzo de presidentes de las Asociaciones Territoriales vinculadas al IEF. El presidente del Instituto, José Manuel Entrecanales, y el director general, Andrés Tejero, que actuaron de anfitriones, detallaron a los asistentes los principales proyectos del IEF con las asociaciones, entre los que se incluye potenciar el servicio de estudios, identificar y difundir las mejores prácticas en gestión de empresa familiar y el estudio de mecanismos de ayuda a la internacionalización. Entrecanales destacó la importancia que las Asociaciones Territoriales tienen para el IEF, ya que junto con los socios del Instituto configuran "la base de nuestra influencia".

## BREVES

### Efectos de la crisis en el estado de bienestar

La eliminación de las barreras internas, la liberalización de los servicios, la estructura de la administración y la internacionalización son algunas claves para salir de la crisis, según el director general del IEF, Andrés Tejero. En el marco de la Jornada "Efectos de la crisis en el estado de bienestar" celebrada el 28 de septiembre con el patrocinio de Banesto y que contó con la presencia de José Fernández-Álava, director de Relaciones Corporativas del IEF, Tejero incidió en la necesidad de tomar medidas contra



el fraude y otras encaminadas a flexibilizar el mercado laboral, como rebajas en las cotizaciones a la Seguridad Social, para disminuir el paro juvenil. Unas iniciativas que consideró sería "lícito" que puedan ser reclamadas por parte de las empresas. Con la convicción de que la educación es la palanca del futuro, el director general del IEF reclamó además que se promueva la Formación Profesional (FP) para atajar el desempleo y fomentar el espíritu emprendedor entre la juventud. Así, instó a que este tipo de enseñanza sea "ensalzada". Para finalizar, Tejero animó a los empresarios de la Comunidad a ser "los héroes locales que saquen a España de la crisis".

### Rafael Prieto Sánchez, nuevo presidente de AEFAS

La Junta Directiva de la Asociación Asturiana de Empresa Familiar (AEFAS) ha nombrado a Rafael Prieto Sánchez como nuevo presidente, quien sustituye en el cargo a Pablo López. El nuevo presidente de AEFAS, de padre asturiano y madre mexicana, es presidente de Eolo Sport Industrias, empresa presente en 50 países y que tiene una fábrica en China.

### El papel crítico de los consejos de administración

El pasado 22 de octubre ADEFAM celebró una jornada sobre los consejos de administración. Concepción Sanz, economista jefe de Banesto, inauguró la jornada con la conferencia titulada "Perspectivas 2013: buscando el equilibrio entre estabilidad y crecimiento". Seguidamente hubo un coloquio de empresarios moderados por Joan Roure, profesor del IESE Business School, quien comentó que "cada etapa de desarrollo de la empresa familiar introduce retos nuevos en la gestión del consejo". El profesor Roure aconsejó la adopción de lo que llamó el Plan Anual del Consejo (PAC), una hoja de ruta para identificar los retos de gobierno en los siguientes dos o tres años. José Fernández-Álava, director de Relaciones Corporativas del IEF, estuvo presente en esta jornada que terminó con la exposición del caso práctico del Grupo Ges Seguros, cuyo consejero delegado, Diogo Moraes, expuso su experiencia en materia de buen gobierno y abogó por la independencia del Consejo de Administración respecto del comité de dirección.

### Asamblea General de la Asociación Balear

El relevo generacional en las empresas familiares fue el principal tema abordado en la Asamblea General de la

## Reunión de Directores de AATT



El pasado 19 de septiembre se reunieron en Madrid los directores de Asociaciones Territoriales. El acto comenzó con la intervención del director general del IEF, que presentó las líneas de acción del Instituto y analizó el modelo de relación con las AATT. Andrés Tejero propuso a los asistentes trabajar conjuntamente en la definición de un mensaje y posicionamiento común, construido sobre objetivos compartidos.

El recién nombrado director de Relaciones Corporativas del IEF, José Fernández-Álava, se puso a disposición

EL DIRECTOR DE RELACIONES CORPORATIVAS DEL IEF, JOSÉ FERNÁNDEZ-ÁLAVA, DESTACÓ EL CONOCIMIENTO QUE LOS DIRECTORES DE LAS AATT TIENEN DE LA EMPRESA Y DE LA ECONOMÍA REAL DE SUS COMUNIDADES, LO QUE HACE SUS APORTACIONES MUY IMPORTANTES PARA EL IEF

de todas las Asociaciones Territoriales y agradeció las aportaciones que éstas pudieran plantear en cualquier materia de trabajo en común con el Instituto. Fernández-Álava recordó el profundo conocimiento que los directores de las AATT tienen de la empresa familiar y de la economía real de sus respectivas comunidades, lo

que hace que sus aportaciones sean especialmente importantes para el Instituto.

El director Académico del IEF, Juan Corona, apostó por potenciar la Red de Cátedras a todos los niveles, empezando por reorientar el objetivo y alcance de las actividades propias de las mismas, encaminadas a resaltar la

figura del empresario y la incentiva a la creación de empresas. Corona anunció que la nueva denominación de la red sería Red de Cátedras de Creación de Empresas y Empresa Familiar y que se está trabajando en la puesta en marcha de unos premios nacionales para la creación y la gestión de empresas. Para finalizar, hubo un turno de intervenciones de los directores de AATT en el que se debatieron, entre otros, asuntos como la gestión de la Junta Directiva y de los socios, estudios y propuestas de futuro.

Asociación Balear de la Empresa Familiar, celebrada el 30 de noviembre. En el transcurso de la misma se analizaron la actual situación económica, el impacto de la innovación, los cambios y las nuevas estrategias en las empresas familiares en busca de la diferenciación.

### Premios a las empresas familiares

La familia Tejedor, propietaria de Grupo Dibaq, ha sido distinguida con el XI Premio Familia Empresaria de Castilla y León por su compromiso a largo plazo con su proyecto empresarial, su papel dinamizador del entorno rural y su apuesta por la innovación y la internacionalización. El presidente de Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL), Gerardo Gutiérrez, aseguró que "este premio reconoce los valores del emprendimiento, la continuidad y el arraigo". Otro premio, Familia Empresaria de Galicia, fue concedido a la familia Silveira Martín, propietaria del grupo Nosa Terra 21, por su contribución al desarrollo económico de la zona. El presidente de la Xunta de Galicia, Alberto Núñez Feijóo, entregó el galardón al presidente de la compañía José Silveira, destacando la importancia de estas empresas "para iniciar una velocidad de crucero de salida de la crisis". También la Asociación Murciana de la Empresa Familiar concedió el premio Herentia 2012 a los Laboratorios Martínez Nieto, dedicados a la comercialización de productos naturales.

### La empresa familiar ante la crisis

El pasado 30 de noviembre, Banesto patrocinó en la Facultad de Derecho de la Universidad de Castilla-La Mancha una jornada sobre el papel de las empresas familiares en la crisis actual. Al campus de Ciudad Real se desplaza

ron para la inauguración el presidente de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha, Aurelio Vázquez, y Natividad Ruiz, directora de empresas Toledo de Banesto. Laura Velasco Iniesta, analista de Banesto, presentó más tarde la ponencia "2013. Dilema entre crecimiento y austeridad" a la que siguieron Manuel Pavón y Francisco Martínez Iglesias, del bufete Garrigues.

### XIV Encuentro de la Asociación Catalana

La Cámara de Comercio de Barcelona y con el patrocinio de Banesto, acogió el pasado 30 de noviembre el XIV Encuentro de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar. En varias ponencias se trataron temas de relieve para la empresa familiar, como los retos ante la UE, la potenciación del espíritu emprendedor y el papel de los medios de comunicación en el éxito de la compañía.

### Crear, transformar, conseguir y liderar

Bajo este lema se celebró el Fórum de Excelencia y Liderazgo Empresarial y Personal, organizado por la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), los días 20 y 21 de noviembre en Valencia. Con la dirección de tres de los mayores expertos de nuestro país en liderazgo, Álex Rovira, Mario Alonso Puig y Juan Mateo, se hicieron diferentes diagnósticos y perfiles para que los líderes obtengan las herramientas necesarias que les permitan dirigir con mayor competencia sus proyectos.

### Homenaje al empresario Manuel Peláez Castillo

La sociedad alicantina ha brindado un homenaje al empresario Manuel Peláez Castillo, en reconocimiento a su larga trayectoria profesional. Al acto, impulsado por la

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante, asistieron más de 400 representantes del ámbito político, social y empresarial para mostrar su apoyo a este emprendedor que creó la compañía Ecisa en 1968.

### Encuentro de la Asociación Gallega

El 23 de noviembre tuvo lugar, en el Club Financiero de Vigo, el encuentro de la Asociación Gallega de Empresa Familiar (AGEF), con la presencia del presidente de la Xunta, Alberto Núñez Feijóo. El presidente de la AGEF, Emilio Pérez Nieto, aprovechó la ocasión para pedirle a Núñez Feijóo la eliminación del Impuesto de Sucesiones y Donaciones. Además, puso en valor el papel de las empresas familiares al ser éstas las que ofrecen más resistencia en época de crisis y soportan más impuestos. El director de Relaciones Corporativas del IEF, José Fernández-Álava, estuvo presente en esta jornada, en la que también participó el expresidente de la CNMV, Manuel Conthe, para expresar su confianza en la capacidad de competir y exportar de las pymes. Por otro lado, Conthe justificó las reformas emprendidas por el Gobierno para la salida de la crisis económica que, advirtió, será como "un maratón".



# Cátedras: una Red para la creación de empresas



## XIX jornada de trabajo de la Red de Cátedras de Empresa Familiar y reunión conjunta con las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar

Como prolegómeno al XV Congreso Nacional de la Empresa Familiar, tuvo lugar en Barcelona el pasado 11 de noviembre la XIX jornada de trabajo de la Red de Cátedras de Empresa Familiar, que en esta ocasión se convirtió en una reunión conjunta, en la cual al margen de los directores de las cátedras, asistieron los directores de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar.

Juan Corona, director Académico del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), presentó a los directores de cátedra al director general del IEF, Andrés Tejero, que en su intervención desarro-

lló las líneas maestras de actuación del IEF para el futuro, haciendo hincapié específicamente en la importancia de valorar la función social del empresario y en incentivar la creación de empresas como elementos esenciales para el crecimiento económico. En este sentido, recalcó la necesidad de que en todas las actividades de las cátedras, tanto docentes, como investigadoras, como de divulgación, se preste una especial atención a los aspectos prácticos relacionados con la creación de empresas.

A continuación, José Fernández-Álava, director de Relaciones Corporativas del IEF, señaló la

importancia de la presencia de las asociaciones territoriales en dicha reunión y destacó la relevancia de diseñar una nueva etapa en que cátedras y asociaciones trabajen conjuntamente y de forma estrecha para poder desarrollar los objetivos comunes que ambas tienen y, que en definitiva, son los del IEF.

Juan Corona anunció que se pondrá en marcha un proceso para que las cátedras puedan realizar aportaciones en las líneas sugeridas, al tiempo que desde el IEF se trabajará para incrementar el grado de coordinación entre cátedras y asociaciones territoriales.

## Jornadas de especialización a futuros asesores de empresas familiares organizadas por la Universidad de León



La Universidad de León acogió, los días 21 y 22 de noviembre, las IV Jornadas sobre Empresa Familiar dedicadas a ofrecer una especialización en el conocimiento de un ámbito esencial para aquellos alumnos y profesionales que quieran dedicarse al asesoramiento de empresas per-

tenecientes a un grupo familiar, circunstancia de gran relevancia en la medida que el sector productivo de la Comunidad Autónoma está configurado básicamente por este tipo de empresas.

Las jornadas, que forman parte de los Cursos de Extensión Universitaria que

organiza la ULE, estuvieron dirigidas por la profesora María Teresa Mata Sierra, subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León. Gerardo Gutiérrez, presidente de la asociación de Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL) fue el encargado de abrir el curso con una ponencia sobre "La visión de la empresa familiar de Castilla y León". Junto a él, tomaron parte en las diferentes mesas redondas y ponencias programadas para estos días otros empresarios asociados a EFCL como Juan Manuel Palacios (consejero-delegado de Auto-Palacios S.A) y Javier Atienza (presidente de la Fundación Everest), que participaron en una mesa redonda moderada por Salvador Rus, director de la Cátedra de Empresa Familiar

de la ULE y en la que también tomó parte Olga Beberide, de Radio León. Asimismo, intervino en el curso Daniel Tejada, director general de Lex Nova, compañía asociada a EFCL, quien presentó una ponencia sobre "La empresa familiar: un sueño posible". Las jornadas también analizaron otros aspectos de gran importancia para las empresas familiares como son las cuestiones tributarias, de la mano de Antonio Vaquera, profesor titular de Derecho Financiero y Tributario de la ULE; medidas fiscales, con Antonio Cayón, catedrático de Derecho financiero y Tributario de la Universidad Complutense, y la fiscalidad y competitividad en este tipo de compañías, a través de una mesa redonda que cerró las jornadas.

## II Encuentro de la Red Andaluza de Cátedras de Empresa Familiar

Los días 5 y 6 del pasado octubre, organizado por la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada, tuvo lugar el II Encuentro de la Red Andaluza de Cátedras de Empresa Familiar. El acto contó con la presencia de Juan Corona, director académico del IEF; Mario Carranza, director general de

la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, y José Antonio Cristóbal, director de Santander Universidades en Andalucía, así como de veinte profesores de las Cátedras andaluzas.

Al margen de diversas ponencias y comunicaciones presentadas, una parte importante del encuentro se dedicó al diseño y puesta en

marcha del "proyecto de investigación sobre innovación en la empresa familiar" que van a desarrollar de forma conjunta todas las Cátedras andaluzas y, en particular en el desarrollo de una metodología y definición de bases de datos, que pueden resultar de gran interés para futuros estudios en la materia.



## Estudio de la cátedra Banca March de la Universidad de las Islas Baleares

Con el título de "La financiación externa de las empresas familiares españolas y el impacto de la crisis", el departamento de Economía de la Empresa en la Universidad de las Islas Baleares presentó un análisis comparado sobre las consecuencias de la crisis. Este estudio se centra en el impacto de la crisis sobre la demanda y financiación de las empresas familiares, y presenta varias conclusiones de interés sobre las empresas de carácter familiar:

- En años de expansión las empresas no familiares crecieron a tasas ligeramente superiores a las familiares, pero en años de crisis, la contracción en el volumen de activos también fue superior.
- Durante el período de crecimiento, las empresas familiares tienen un porcentaje de recursos propios sobre el total pasivo superior al de las empresas no familiares y una mayor dependencia de la financiación a corto plazo.
- La situación de crisis ha obligado a empresas no familiares a disminuir su ratio deuda capital. Las empresas familiares mantienen estable su ratio en época de crisis y han podido mejorar la composición de la financiación externa, con una estructura de vencimientos más lejanos.



## Claves del éxito de la empresa familiar

El trabajo "El éxito de la empresa familiar: la relación entre negocio y familia", coordinado por los profesores Juan Monreal y Gregorio Sánchez, se apoya en el concepto de "familiness" vinculado a las teorías de recursos y capacidades y de capital social, y analiza en qué medida el conjunto de recursos y capacidades de la empresa familiar vinculados a la implicación de la familia en el negocio son generadores de ventajas competitivas. El estudio está realizado por la Cátedra Mare Nostrum de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia y de la Universidad Politécnica de Cartagena.

# Opinión de Credit Suisse

## 2013: RECUPERACIÓN GLOBAL Y ROTACIÓN DE ACTIVOS



**Gabriel Ximénez de Embun**  
 Director de Inversiones y Estrategia  
 de Credit Suisse Gestión  
[gabrielximenezdeembun@credit-suisse.com](mailto:gabrielximenezdeembun@credit-suisse.com)

Creo que todos los lectores coincidirán en que esta crisis se está haciendo demasiado larga. Yo la definiría con una palabra: "extenuante". Llevamos ya más de 5 años desde que comenzó una crisis que ha pasado por diversas fases, y que ahora estamos sufriendo en España de manera especialmente virulenta. Me ahorraré repasar una cronología de sobra conocida por todos, porque lo importante es mirar hacia adelante. Y en ese sentido en Credit Suisse somos optimistas. Creemos que en 2013 tendremos buenas noticias, tanto en el terreno macroeconómico –aunque probablemente en nuestro propio país es donde más tarde se notarán– como en los mercados financieros.

**Nuestros economistas esperan un crecimiento de la economía global cercano al 4% en 2013, por encima del 3% con el que termina el 2012. Este crecimiento está en línea con la media de los últimos 20 años, aunque es inferior al 5% de crecimiento de PIB experimentado entre 2003 y 2007. Los principales factores que apoyarán este mayor crecimiento son:**

- Los países emergentes representan ya la mitad del PIB mundial aproximadamente y el 80% del crecimiento de dicho PIB. Hay signos claros de que el crecimiento en China se está estabilizando. Creemos que la transición de poder en 2012 y el plan económico quinquenal hasta 2015 le permitirá retomar la senda del crecimiento del PIB por encima del 7,5%, con un cambio en su composición donde el consumo interno vaya ganando peso frente a las exportaciones. La inflación está contenida y esto le da mucho margen de actuación al banco central para seguir aplicando medidas de expansión monetaria, ya sea bajando el coeficiente de reservas o mediante recortes adicionales de tipos.
- En EE.UU. la política ultra-expansiva de la Reserva Federal, a través de la aplicación de medidas no convencionales cada vez más agresivas, está resultando clave para mitigar los efectos del famoso "precipicio fiscal". Gracias a estas políticas, el sector privado podría crecer en torno al 3%-3,5%, lo que contribuirá a mantener el PIB por encima del 2% en 2013. Los motivos que nos hacen ser optimistas respecto a EE.UU. son, entre otros, la fuerte recuperación del sector inmobiliario (que, di-



recta e indirectamente, podría añadir un punto entero al PIB) y la fortaleza del sector empresarial (debido a los niveles récord de flujos de caja, reducido apalancamiento y bajos costes de financiación).

- La zona Euro, según nuestras estimaciones, saldrá de la recesión en 2013, acercándose a crecimientos del 1% hacia final de año. En los últimos tiempos los distintos países del Euro han llevado a cabo un esfuerzo considerable de consolidación fiscal, por lo que el impacto de las políticas de ajustes debería ser menos intenso en 2013. Sin embargo algunos países como España, Italia e incluso Francia, todavía tienen trabajo por delante, lo que dificultará su recuperación. En el caso concreto de España, creemos que la recesión

continuará en 2013, aunque en la parte final del año ya se empezarán a atisbar signos de recuperación. En este sentido la actuación del BCE, y en concreto el anuncio del lanzamiento del programa OMT de compras de deuda periférica en el mercado secundario, está resultando clave para restablecer la confianza, frenar las salidas de capitales y, en definitiva, disipar el riesgo sistémico con respecto al Euro.

financiero preferido para 2013, tanto en términos absolutos, como relativos frente a renta fija y liquidez. Es probable que este año asistamos a la "gran rotación" en las posiciones estructurales de los inversores, tanto institucionales como particulares. Las políticas no convencionales de expansión monetaria han generado un exceso de liquidez y una inflación en el valor de los activos para tratar de recuperar el efecto riqueza. En

vase de flujos procedentes de la renta fija, así como por su atractiva valoración con un fuerte descuento respecto a su media histórica (salvo en EE.UU.). Con los tipos actuales, las compañías de seguros y mutualidades se van a ver obligadas a incrementar sus carteras de renta variable para cumplir con los compromisos con sus asegurados y mutualistas. Actualmente las acciones ponderan la mitad en sus carteras respecto a su media histórica.

Entre nuestras principales apuestas para 2013 destacan los mercados emergentes, tanto en renta variable como en renta fija, y dentro de su

"LAS POLÍTICAS NO CONVENCIONALES DE EXPANSIÓN MONETARIA HAN GENERADO UN EXCESO DE LIQUIDEZ Y UNA INFLACIÓN EN EL VALOR DE LOS ACTIVOS PARA TRATAR DE RECUPERAR EL EFECTO RIQUEZA"

universo, China, cuyo mercado ha sufrido una corrección importante en 2012 ante los temores a un "aterrizaje forzoso" de su economía. Las claves del crecimiento estructural de estos países permanecen intactas: proceso de urbanización, reapalancamiento de balances, costes laborales unitarios bajos y mejoras de productividad. A esto hay que añadir la flexibilidad de que gozan en cuanto a la política económica, al encontrarse en una situación bastante más saneada que los países desarrollados. En cuanto a valoración, los mercados emergentes están al mismo nivel en valor en libros que en los mínimos de 2008 y en márgenes EBITDA de 1995.

Por último, cabe destacar que ante la ausencia de valor en renta fija y la situación actual de los tipos de interés en Europa y en Estados Unidos, es muy probable que asistamos a un resurgir de la inversión alternativa: estrategias de arbitraje, de valor relativo, *market neutral*, etc. En el mercado todo se vuelve a repetir, pero habrá que estar especialmente vigilantes para no volver a caer en los errores del pasado, que los ha habido, y muchos...

Cabe destacar, como elemento muy positivo en esta dirección, la significativa reducción del déficit por cuenta corriente en varios de los países periféricos, y especialmente en España.

- Por último, y en lo que respecta a Japón, cabe resaltar cómo su banco central también se ha sumado a la aplicación de políticas expansivas no convencionales que estamos viendo en la mayoría de las economías desarrolladas, en una actuación coordinada sin precedentes en los últimos tiempos.

Ante este esperanzador escenario macro, apostamos por la renta variable como nuestro activo

este sentido, resulta difícil encontrar valor en deuda de gobiernos o en bonos corporativos de países desarrollados, que han ejercido de activo refugio durante la crisis. El inversor de renta fija se enfrenta principalmente a los riesgos de inflación futura, duración, tipos, liquidez y flujos. Sin embargo, la deuda soberana, bonos corporativos y "covered bonds" (cédulas hipotecarias) de países periféricos europeos podrían representar una buena oportunidad de inversión, principalmente en España e Italia.

La renta variable global se puede ver beneficiada por esta rotación y el consiguiente tras-



# Faber-Castell

## Sacando punta al negocio familiar



Kaspar Faber  
(1730-1784)

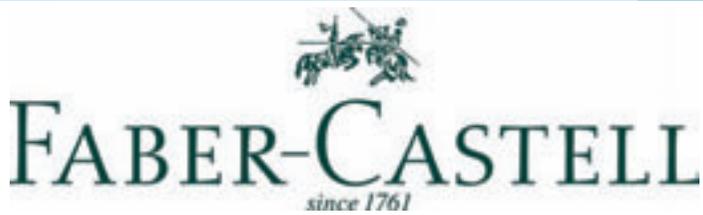
A finales del siglo XVIII, cuando Beethoven aprendía a tocar el piano y el capitán James Cook todavía no había comenzado su exploración del círculo Polar Ártico, el ya maduro Kaspar Faber comenzaba lo que hoy se considera el fabricante de lapiceros más importante del mundo. Ocho generaciones más tarde, el imperio es líder indiscutible en su sector y referente mundial en técnicas de fabricación de productos para la escritura.

Difícilmente podía imaginar aquel humilde ebanista, que en 1761 comenzó a fabricar estos lápices en sus ratos libres, hasta dónde llegaría su iniciativa. Realizándolos en primer lugar de forma completamente artesanal, y comercializándolos entre artistas de los alrededores de Nuremberg, Faber-Castell no se ha arriesgado en la diversificación de negocio y se ha establecido como una empresa altamente especializada en la fabricación exclusiva de sus productos derivados del grafito y las ceras de colores. Con una producción actual de más de 2.000 millones de lápices al año, lo cierto es que su estrategia parece de lo más acertada. Tras el fallecimiento de Kaspar, el fundador, su hijo Anton Wilhelm tomó las riendas de un negocio que ya estaba encarrilado. El heredero no tardó en convertir un taller en Stein en una floreciente factoría. Hasta el día de hoy ese taller ha sido el cuartel general de la compañía, y la sede lleva sus iniciales en memoria de su incansable trabajo por llevar la marca de

su familia hasta lo más alto.

La tercera generación pasó momentos más complicados para mantenerse a flote. Leohnard Faber vivió las consecuencias de la Revolución Francesa y los convulsos tiempos políticos de su Alemania natal, con lo que no pudo evitar un descenso significativo en el negocio. Su respuesta a esta situación fue tan arriesgada como efectiva: envió a sus dos hijos al epicentro de cada región en boga, uno a Londres y otro a París, para conocer las tendencias de aquellos cosmopolitas mercados. Al aplicar los conocimientos adquiridos, Lothar y Johann llevaron a Faber-Castell a establecerse como una empresa internacional. A partir de la deslocalización de parte de la empresa fuera de Alemania, la estrategia fue adaptándose a los tiempos. Primero, con una fábrica en Nueva York, coincidiendo con el centenario de la fundación. En 1837, la compañía fue pionera al remodelar sus edificios existentes y crear los de nueva adquisición pensando en mejorar las condiciones laborales de sus empleados. Cons-





FABER-CASTELL  
since 1761

El conde **Anton Wolfgang von Faber-Castell** es presidente de Faber-Castell desde 1978

## 250 años: Suma y sigue

Con doscientos cincuenta años a sus espaldas el legado del que hoy es responsable el conde Anton Wolfgang von Faber-Castell (8ª generación) es toda una institución en su país. La empresa cuenta con 7.000 empleados, 900 de ellos en la central de Alemania, que se reparten entre Europa, América y Asia. Tiene 14



truyó infraestructuras más aireadas, luminosas y con espacio para dedicarse con facilidad a las tareas de producción, incrementando así las tasas de rentabilidad.

### Más allá del negocio

A partir del siglo XIX, Faber-Castell tomó mayor conciencia de su responsabilidad civil con la sociedad. La educación era uno de los pilares en los que basaba su filosofía corporativa el presidente de cuarta generación Lothar Faber, por lo que comenzó a promover apoyos económicos a diferentes jardines de infancia, escuelas y orfanatos. Además, puso a disposición de sus empleados una biblioteca donde se podía acceder a libros "instructivos y de información útil". Con la creación de la patente que cubría los derechos intelectuales y un negocio cada vez más definido, las condiciones permitieron a la empresa abrir una sede en Berlín, en 1884, que se conocería como la Faber House, un elegante edificio en la exclusiva vía Friedrichstrasse, destruido durante la Segunda Guerra Mundial.

Poco antes de este conflicto bélico, Faber-Castell derivaba su estrategia hacia el ámbito infantil para lograr mayor cuota de mercado, décadas después del éxito mundial del legendario lápiz verde CASTELL 9000, con su inconfundible dibujito de dos guerreros combatiendo a caballo, aún hoy visible en el logotipo de la compañía. Gracias a sus cajas de pinturas decoradas con miniaturas, la atención del gran público recayó eficazmente sobre ellos, asentándose en un nuevo lecho que les otorgó pingües beneficios. A mediados del siglo XX, la empresa inauguró un nuevo sector de negocio: los productos técnicos de escritura y diseño. Entre portaminas y el comienzo de la investigación de bolígrafos, la compañía siguió creciendo.

En 1993, una vez más, Faber-Castell lanzó un nuevo plan estratégico y de marca, reestructurando la gama de sus productos con especial atención a la línea "Juego y Aprendizaje", adquiriendo Creativity for Kids, marca líder de artículos creativos infantiles en el mercado norteamericano.

fábricas donde produce desde sus famosos lapiceros hasta materiales de precisión para dibujo técnico, incluyendo plumas, rotuladores y hasta reglas que se combinan con sus instrumentos, como por ejemplo compases. Es difícil que por las manos de cualquier estudiante occidental no haya pasado alguno de sus productos, que tradicionalmente están asociados a un aura de calidad difícilmente igualable. Se calcula que anualmente factura cerca de 950 millones de euros, lo que la convierte en la empresa más importante de su sector con diferencia. Gracias a su presencia directa en más de 120 países sin intermediarios, lo más probable es que nuestros tataranietos sigan utilizando sus instrumentos durante las décadas venideras. Porque por mucho que avance la tecnología, el innato espíritu humano de la creación de imágenes nunca podrá simplificarse más de lo que ofrecen los lápices de Faber-Castell.

# La naturaleza de la tecnología

**La Tierra nos saca a los seres humanos miles de millones de años de ventaja a la hora de perfeccionar técnicas de adaptación y supervivencia. Durante los incontables siglos que han vivido con pruebas de ensayo y error, muchos organismos guardan innumerables secretos por descifrar que pueden ser útiles a la hora de superar determinados obstáculos y servir de ejemplo para nuestro desarrollo tecnológico.**

Observando cómo la naturaleza hace las cosas, hemos aprendido a tratar nuevos materiales y a utilizar innovadoras técnicas aplicadas en cualquier ámbito que fuera un avance en nuestra forma de vida.

Ya en el siglo XV, Leonardo da Vinci estudiaba a las aves con el sueño de ver a sus semejantes volar de forma mecánica. Pero con el paso del tiempo, lo que era inspiración se ha ido "afinando" por las necesidades de nuestra civilización, y en la naturaleza se han descubierto ejemplos más especializados, acaso más decisivos en su contribución tecnológica. El primer ejemplo de tecnología moderna aplicada desde patrones naturales es el del velcro, patentado en 1951 por el ingeniero George de Mestral. Éste comprobó que las bardanas -tipo de cardo- que se pegaban en el pelo de su perro cuando volvían del monte, tenían un gancho en el final de sus púas, adherente a los tejidos. La idea surgió y se materializó en el sistema de cierre con dos cintas, una con minúsculos ganchos y la otra con fibras enmarañadas en bucle que permiten el agarre. Este invento fundamental en muchas prendas contemporáneas, es también habitual en botas y trajes espaciales.

La Naturaleza nos invita a ser, además de prácticos, sofisticados, máxime si está en juego la seguridad de la propia vida. Así, la industria militar desde hace años presta atención a las investigaciones que, como las de la universidad sueca de Uppsala, se realizan sobre las características químicas de la seda de la araña. La razón es clara: esta seda es una proteína fibrosa insoluble en el agua, llamada espidroína, cinco veces más ligera y resistente que un hilo de acero del mismo grosor.

## El ejemplo biológico

Con la seda de araña podrían fabricarse uniformes capaces de detener proyectiles, con la ventaja de que pesarían menos que una camiseta de algodón. Según los científicos, la fabricación industrial pasaría por clonar el gen de la seda de araña e incluso reproducir la cadena genética al completo.

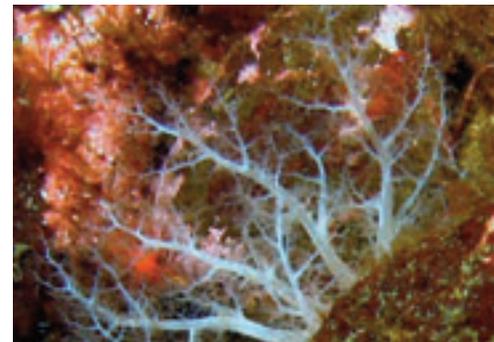
En otras ocasiones ha sido la versatilidad anatómica de algunas especies la que ha dado la pista tecnológica. La ortopedia le debe al guepardo un gran avance: el Flex Footh Cheetah. Se trata de un modelo de prótesis para piernas amputadas, construido en fibra de carbono y basado en la forma que tiene el felino de articular sus patas traseras. Es conocido el caso del

atleta sudafricano Oscar Pistorius, que ha competido con esta prótesis en varios Juegos Olímpicos.

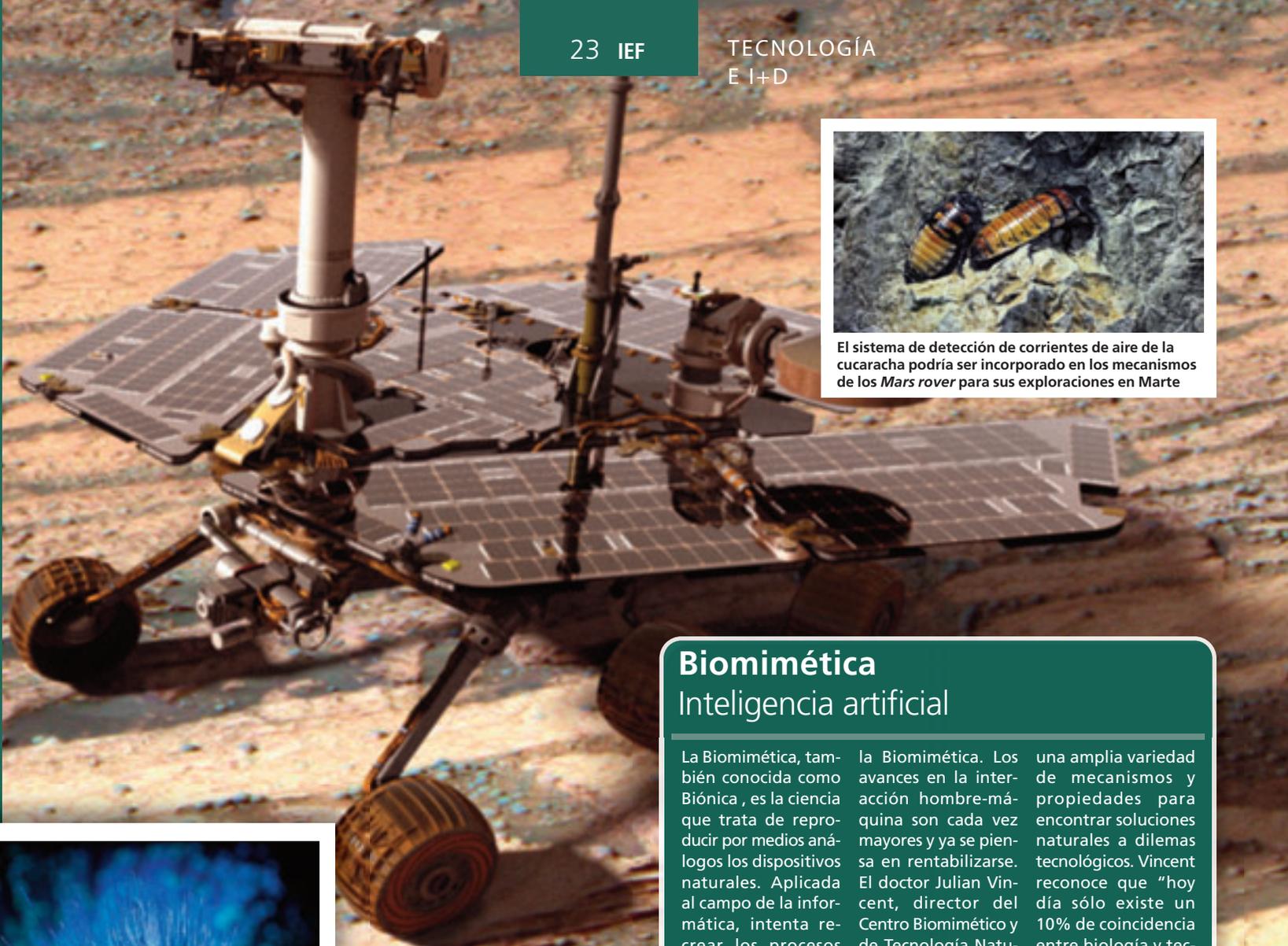
De pies, más bien de patas especializadas, sabe mucho el proyecto Gecko, de la Universidad de California en Berkeley. Se trata de un material adhesivo en fase de desarrollo inspirado en la habilidad de algunas lagartijas para trepar paredes y caminar sobre techos, gracias a millones de microfibras adherentes al final de sus patas. El robot Stickybot es su réplica, pero la idea es que sean humanos quienes puedan con un guante de este material sostenerse en el vacío con una sola mano pegada a una superficie. Como si hubiera sido imaginado para el mismísimo Spiderman, la aplicación pretendida es la de ser útil en operaciones de búsqueda y rescate.

## Tecnología eficiente

Al igual que la teoría de la selección natural de Darwin, en tecnología, aquello que se queda atrás sin opción de renovar su eficiencia, desaparece. Una vez más la aerodinámica busca su perfeccionamiento en el mundo animal. La particular aleta de la ballena jorobada, con grandes e irregulares nódulos a lo largo de sus bordes exteriores, le permite realizar círculos cerrados al mismo tiempo



que crea una malla de burbujas para atrapar el krill. La empresa de diseño de turbinas de viento WhalePower, ha llevado a cabo pruebas con modelos de aletas de ballena jorobada con y sin nódulos, demostrando las mejoras aerodinámicas del primero, con un aumento considerable en la fuerza de sustentación y una reducción del 32% de la resistencia. Esto supone mejorar la seguridad y ahorro de combustible en los aviones. La evolución también proporciona modelos para enfrentarse a situaciones adversas. Los *Mars rover*, los conocidos vehículos espaciales construidos por la NASA para la exploración en Marte, podrían llevar en su mecanismo el preciso sistema de detección de corrientes de aire y de movimientos de la cucaracha. Según se desprende de un



El sistema de detección de corrientes de aire de la cucaracha podría ser incorporado en los mecanismos de los Mars rover para sus exploraciones en Marte

## Biomimética Inteligencia artificial

La Biomimética, también conocida como Biónica, es la ciencia que trata de reproducir por medios análogos los dispositivos naturales. Aplicada al campo de la informática, intenta recrear los procesos cognitivos de los seres vivos a un entorno inorgánico. Redes neuronales e Inteligencia Artificial son términos asociados al radio de acción de

la Biomimética. Los avances en la interacción hombre-máquina son cada vez mayores y ya se piensa en rentabilizarse. El doctor Julian Vincent, director del Centro Biomimético y de Tecnología Natural en la Universidad de Bath en Inglaterra, ha diseñado una base de datos de "patentes biológicas". Ésta permitirá a los ingenieros consultar

una amplia variedad de mecanismos y propiedades para encontrar soluciones naturales a dilemas tecnológicos. Vincent reconoce que "hoy día sólo existe un 10% de coincidencia entre biología y tecnología en términos de los mecanismos afines utilizados", por tanto hay mucho margen de mejora y potencial en este área.

Una vez al año se produce en las Islas Fiji un espectáculo natural único. Grandes colonias de algas descargan por la noche ingente cantidad de energía en forma de luz, acumulada durante el día de los rayos solares. Este patrón biológico se asemeja a la forma de transmitir datos de la fibra óptica.

estudio de la Universidad de Reading (Inglaterra), este insecto determina con exactitud de dónde viene una corriente de aire, así como el tamaño de la criatura que lo produce, gracias a sus dos colas recubiertas de pelos que reaccionan como sensores perfectos. La copia de este modelo biológico ayudaría a los Mars rover a evitar las habituales turbulencias que se generan sobre la superficie del planeta rojo.

### La ciencia de la naturaleza

Si el futuro es cercano, el pasado también lo es. La fibra óptica es ya común en nuestra vida cotidiana y profesional, pero apenas hace dos décadas este medio de transmisión de datos sólo se podía augurar gracias a un

precedente que se da anualmente en las islas Fiji. La acumulación energética que las algas *Iridea Gymnogongrus* realizan durante el día, se desencadena por la noche en un espectáculo de luz uniforme asombroso. Estudiado por el profesor Andrew Parker de la Universidad de Oxford, el concepto biológico es similar al de la actual fibra óptica. El efecto se produce cuando la luz se refleja en las diferentes capas transparentes del interior del tallo del alga, sistema que ha copiado la tecnología alterando las longitudes de onda de la luz para codificar por impulsos información. La fibra óptica no pocas veces se cruza con otros avances tecnológicos que vienen a servir al hombre donde más

tiempo pasa. El Eastgate Centre es modelo de un principio económico: el ahorro. Este complejo de oficinas en Zimbabwe ha llevado a la práctica los estudios del proyecto TERMES, que escaneó un termitero y generó una imagen en 3D, revelando un entramado de galerías para canalizar y mantener constante la temperatura y la humedad en su interior. Mientras que en el exterior se puede alcanzar los 42°, el Eastgate Centre mantiene el fresco sin aire acondicionado y sólo utiliza el 10% de la energía de un edificio convencional de su tamaño, ahorrándoles a sus propietarios hasta la fecha más de 35 millones de dólares en costes de aire acondicionado. Sin duda, lo económico plantea un des-

afío y un dilema respecto a la energía: ¿Habrá en la naturaleza ejemplos que minimicen el coste de producirla? En las plantas, lo más abundante en el planeta como acumulador y liberador de energía, puede estar la respuesta.

### Energía limpia

Pero el gran anhelo de los científicos es fabricar hidrógeno en grandes cantidades, el combustible limpio y perfecto para progresar en una nueva revolución industrial. El hombre ha querido copiar el proceso del sol en la Tierra para conseguir la energía del hidrógeno a través de reactores de fusión nuclear, aunque el avance es lento y deberá esperar, quizás a que otra manifestación de la naturaleza dé la clave definitiva.



**LAURENT FREIXE APORTA UNA NUEVA PERSPECTIVA  
AL CRECIMIENTO DE NESTLÉ.**

Credit Suisse le añade otra dimensión.

[credit-suisse.com/clients](http://credit-suisse.com/clients)