

C.S.E.F.

Cátedra Santander de Empresa Familiar
UNIVERSIDAD DE JAÉN

Renovado el convenio de colaboración entre Santander y la Universidad de Jaén

Santander mantiene su firme apuesta por la continuidad de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

El pasado mes de junio de 2012 tuvo lugar la firma de la renovación del Convenio de Patrocinio de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén. Este convenio, suscrito por Santander y nuestra universidad, y del que participan también el Instituto de la Empresa Familiar y la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, respalda la continuidad de las actividades de la Cátedra hasta el año 2014.

El patrocinio de esta Cátedra de Empresa Familiar se enmarca dentro de las líneas de actuación que Santander-Universidades tiene con el ámbito universitario y que van desde la concesión de becas de movilidad o prácticas remuneradas a estudiantes hasta otras actividades dirigidas a fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas entre los jóvenes universitarios. Pero, sin duda, la línea más relevante es aquella que fomenta las actividades para la transferencia del conocimiento desde la universidad y los centros de investigación hacia el mundo empresarial. De esta forma, la renovación de este convenio viene a confirmar la sólida apuesta que Santander-Universidades está realizando por la provincia de Jaén, invirtiendo una parte de sus fondos en la divulgación del conocimiento y en el fomento de las actividades de docencia e investigación, centradas en este caso en torno a la empresa familiar.

El apoyo de Santander permitirá a la Cátedra dar continuidad a un conjunto de iniciativas ya consolidadas, mediante las que pretendemos no sólo avanzar en el conocimiento de la

empresa familiar como agente indispensable para el desarrollo de la economía jiennense, sino difundir entre las empresas familiares aquellas técnicas y prácticas de gestión que de mayor utilidad puedan resultarles para superar con éxito los complejos retos a los que se enfrentan en la situación de crisis económica que atravesamos. Continuaremos además celebrando eventos mediante los que pretendemos estimular a los estudiantes de la universidad, animándoles a encauzar su futuro profesional como emprendedores, creadores o continuadores de empresas familiares.

Las personas que formamos parte de esta Cátedra queremos desde aquí dar las gracias públicamente a Santander Universidades por la confianza que ha depositado en nuestro proyecto y en nosotros, que se confirma con este apoyo.

Sumario	Pag
Renovación del Convenio para la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén.....	1
Encuentro con empresarios familiares en Alcalá La Real ..	2
Encuentro con empresarios familiares en La Carolina.	3
VII Foro Jiennense de la Empresa Familiar.....	4
Jornadas sobre planificación fiscal del patrimonio.....	6
La igualdad en las empresas.	7
Investigación en la Cátedra Santander de Empresa Familiar	8



Santander

UNIVERSIDADES

Encuentro con empresarios familiares en Alcalá la Real

La apuesta por la competitividad como vía para superar la crisis

El pasado 3 de febrero de 2011 y dentro de los actos que se están celebrando con motivo de su X aniversario, la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén celebró en Alcalá la Real, un encuentro con empresarios familiares de Jaén, en el que se abordó la cuestión de la competitividad en estas organizaciones.

El salón de actos del Palacio Abacial se quedó pequeño ante la importante afluencia de empresarios familiares de la zona, en torno a 110 personas, que disfrutaron del encuentro. También se contó con la presencia de la prensa local y provincial.

Presentó a los participantes el 2º Teniente de Alcalde, D. José López García, en representación de la localidad anfitriona, mostrando el apoyo del Ayuntamiento a los empresarios locales y a las iniciativas como las que se celebraba en ese evento. Posteriormente D^a. M^a Jesús Hernández Ortiz, directora de la Cátedra, destacó en su intervención la importancia de las empresas familiares y explicó la labor que ha venido desarrollando la Cátedra de empresa familiar en sus 10 años de funcionamiento. A continuación, intervino D. Jose Antonio Cristóbal Álvarez, Director de Santander Universidades Andalucía, quien destacó la importancia de la Cátedra de Jaén, situándola como una de las 3 más importantes de España y el apoyo que su entidad viene prestando a la Cátedra desde hace seis años. Junto a él,



también participó D. Jose Luis Rodríguez Simón director provincial del Banco Santander.

Una vez realizada la presentación se iniciaron las ponencias a cargo de D. Lucas Cañas Lozano y D. Jose Miguel Antequera Solís, ambos profesores de la Universidad de Jaén y miembros de la Cátedra. El primero de ellos abordó el tema de la competitividad en las empresas familiares, detallando los factores que intervienen en la misma, como son la anticipación, la flexibilidad, la oportunidad, la eficacia, la segmentación del mercado, una estructura financiera saneada, una gestión profesional y la innovación. También habló sobre los condicionantes externos e internos que pueden incidir de una manera determinante sobre la posición competitiva de una organización. Por su parte el profesor Antequera centró la competitividad en el ámbito de las empresas familiares, detallando los

factores que afectan a la competitividad desde la familia, la empresa o desde el binomio familia-empresa, y destacando aquellos que influyen de manera positiva o negativa.

Posteriormente D. Jaime López Arroyo, directivo de la empresa familiar DISEÑOS NT explicó la composición de este grupo empresarial, compuesto por distintas empresas como Pigmea, Dissenia, Oriental Partner y En Equipo entre otras. A continuación, D. Pedro Montañés Gutiérrez, Consejero Delegado del grupo y responsable de finanzas y control, relató sus orígenes, la continua transformación de la empresa, mediante integración vertical, diferenciación, diversificación y globalización, siempre en busca de la competitividad. Finalmente intervino D. Jorge Montañés Gutiérrez, también Consejero Delegado del grupo y responsable de la dirección comercial y de la estrategia de la compañía. Explicó su actitud emprendedora, como le interesan los nuevos proyectos, y la manera en que se defienden en el entorno competitivo que nos rodea y transmiten al resto de la empresa su espíritu emprendedor. Ilustró a los asistentes acercando la fábrica que tiene la compañía en China, explicando las razones que les llevaron a abrir un centro de producción en este país.

Una vez finalizadas las intervenciones se inició un interesante debate con los asistentes y quedó patente el deseo de los alcalaínos de volver a contar con la presencia de la Cátedra Santander de Empresa Familiar en próximas fechas.



La Cátedra Santander de Empresa Familiar celebró en La Carolina un nuevo encuentro con empresarios.

Superar el reto de la sucesión en la empresa familiar

El 12 de julio de 2012 la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén celebró un nuevo encuentro con empresarios. Esta vez el acto se celebró en La Carolina y contó con la colaboración del Ayuntamiento de esta ciudad, la Asociación Intersectorial de Empresarios Carolinenses y la Cámara de Comercio.

En la inauguración del encuentro estuvieron presentes representantes de estas instituciones además de D. José Antonio Cristóbal, director de Santander Universidades Andalucía, entidad que patrocina la actividad de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén.

En esta ocasión, el acto se celebró en las instalaciones de la empresa anfitriona, el Grupo La Toja. Su presidente, D. José M^a Rodríguez y su directora de marketing, D^a Cristina Rodríguez, explicaron la historia de esta empresa familiar que ya se encuentra en 3^a generación y analizaron cuáles son algunos de los problemas más habituales a los que se enfrentan estas empresas. Así, en este caso, los ponentes explicaron que una de las tareas más difíciles a las que ellos se habían tenido que enfrentar era la del relevo generacional. En este sentido, para ellos está resultando especialmente difícil realizar la sucesión del liderazgo de una generación a otra. Y es que este empresario y su hija planteaban la dificultad de compaginar las uniones o los sentimientos familiares con las necesidades empresariales. Para ello, esta familia empresaria ha optado por abrir varios canales de comunicación y poner en marcha los órganos decisorios más adecuados en cada ámbito. Por otra parte, en su caso, se ha iniciado el proceso para diseñar y elaborar el protocolo familiar si bien éste no se ha culminado por el momento.

Posteriormente, la profesora de la Universidad de Jaén, D^a Rocío Martínez, presentó una conferencia centrada en la necesidad de garantizar la continuidad generacional en la empresa familiar, pues es de sobra



conocido el hecho de que muchas empresas familiares no alcanzan la tercera generación y que, incluso, algunas se pierden en la sucesión de la primera a la segunda generación. Entre otras razones, este problema de continuidad se produce como consecuencia de las diferentes lógicas que rigen, por un lado, a la familia y, por otro lado, a la empresa. Esto complica enormemente la toma de decisiones, que debe intentar en todo momento garantizar el bienestar de ambos sistemas, sin que ninguno de los dos se vea favorecido con respecto al otro.

Entre los aspectos clave que pueden ayudar a garantizar esta continuidad se encuentran: la necesidad de compartir la visión empresarial entre todos los miembros de la familia; tener una clara estructura organizativa y de gobierno tanto de la empresa como de la familia (Consejo de Administración; Consejo de Familia; Junta de accionistas...); conseguir que todos los miembros de la familia que trabajen en la empresa familiar tengan una adecuada formación; considerar que el proyecto empresarial es un proyecto a largo plazo, que debe tener una continuidad con las siguientes generaciones; y, finalmente, debe existir un liderazgo claro.

En relación a este último aspecto, la profesora Martínez comentó la necesidad de que el liderazgo vaya evolucionando conforme la empresa familiar va creciendo y el “árbol familiar” va teniendo cada vez más ramas. Además, es necesario que exista tanto un líder empresarial como un líder familiar. Ambos roles pueden coincidir en la misma persona (normalmente el fundador) pero a medida que la familia va creciendo puede ser necesario, e incluso aconsejable, que ambos roles recaigan en personas diferentes (por ejemplo, dos hermanos).

Así, el líder empresarial será el que se encargue de velar porque la empresa sea cada vez más rentable y eficiente y tratará de conseguir que sus trabajadores den lo mejor de sí mismos. Para ello, tendrá que presentar conductas como la estimulación intelectual de sus colaboradores, tendrá que ser carismático y un ejemplo a seguir, tratar a los trabajadores de manera individualizada, etc.

Por otra parte, el líder familiar tratará de velar porque las relaciones entre los miembros de la familia sean lo más armoniosas y sólidas posible. Para ello, deberá trabajar fundamentalmente en el ámbito de la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo y la satisfacción personal.

Celebrado el VII Foro Jiennense de la Empresa Familiar

La aventura familiar de una mujer empresaria.

La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén celebró el pasado 22 de noviembre de 2012 el VII Foro Jiennense de la Empresa Familiar. En esta ocasión, el eje central del Foro fue una ponencia titulada “La aventura familiar de una mujer empresaria”, impartida por D^a. Antonia Pastor Campello, fundadora y directora general de Tiendas Cuplé, prestigiosa firma familiar de zapatos y complementos con una gran proyección nacional e internacional, y que cuenta en la actualidad con casi cien establecimientos repartidos por todo el mundo.

El acto tuvo lugar en el Recinto Provincial de Ferias y Congresos de Jaén (IFEJA) ante un auditorio formado por casi un centenar de empresarios familiares de la provincia.

En el acto de apertura intervinieron D^a. M^a Jesús Hernández Ortiz, directora de la Cátedra, y D. José Miguel Antequera Solís, profesor integrante de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, quien presentó a la ponente invitada con una breve revisión de su curriculum vitae.

Posteriormente, tomó la palabra D^a. Antonia Pastor quien inició su ponencia mostrándo cuales fueron sus comienzos



en la empresa y cómo ha sido su trayectoria profesional hasta llegar a la posición que ocupa en la actualidad como fundadora y directora general de Tiendas Cuplé.

Esta empresaria procede de una familia de zapateros de la localidad de Úbeda (Jaén) y a los dieciocho años comenzó a trabajar en la empresa de su padre como comercial. Al poco tiempo de acompañar a su padre en este negocio

familiar, decidió empezar a dar forma a su sueño: crear sus propios modelos de calzado y venderlos en sus propias tiendas. Así, se convirtió en la fundadora de lo que hoy es Tiendas Cuplé, un negocio de gran éxito que ha ido creciendo poco a poco hasta llegar a conseguir hoy en día estar presente en varios países del mundo con casi un centenar de tiendas.

La ponente invitada destacó el crecimiento de su marca mediante el establecimiento de franquicias por toda la geografía española así como la proyección internacional que está llevando a cabo con establecimientos en Bélgica, Holanda o la próxima apertura que recientemente va a llevar a cabo en Inglaterra. Señaló como uno de los factores de su éxito el apoyo incondicional por parte de su marido e hijos, quienes trabajan en la actualidad dentro del negocio familiar. No obstante, D^a. Antonia también nos destacó la dificultad de conciliar la vida profesional y personal, especialmente en los primeros años de crecimiento de sus hijos.

Esta empresaria reflexionó sobre uno de los principales problemas que en la actualidad está afectando en gran medida a la competitividad de las



empresas españolas y que, en su caso, se ha notado especialmente en la industria auxiliar del calzado. Se trata de la competencia por parte de otros países, especialmente del continente asiático. Y es que esto ha hecho que hayan cerrado muchas empresas dedicadas a la fabricación de calzado de la zona levantina de nuestro país, y eso ha ocasionado que también haya mermado el número de industrias auxiliares, por lo que en la actualidad se encuentra con una gran dificultad para la obtención de componentes que permita la fabricación del producto final. En este sentido, D^a Antonia quiso destacar que la marca Cuplé es fabricada en España, lo que resulta muy atractivo para el cliente y lo que está empezando a ser muy valorado en el mercado internacional.

Además, esta empresaria destacó otros tres aspectos que diferencian a Cuplé de otros competidores: el diseño y la diferenciación del producto; el servicio ofrecido, ya que considera fundamental para el éxito el trato que el cliente recibe en la tienda; y, por último, el “total look”, es decir, la posibilidad de combinar el zapato con otros complementos o prendas de ropa. Y es que la marca Cuplé ha empezado en los últimos años a diversificarse y ya no se limita sólo al calzado, sino que está introduciendo también la fabricación y venta de otros complementos o productos. En este sentido, por ejemplo, próximamente se pondrá a la venta la colección de ropa para hombre. Finalmente, D^a. Antonia destacó que a



la hora de crear una tienda nueva, es muy importante cuidar el lugar o situación de la tienda y, sobre todo, escoger bien al personal encargado de llevar la franquicia, además de a los empleados.

En referencia a la empresa familiar, esta emprendedora nos señaló la necesidad e importancia de que exista un líder dentro de ella, que esté al tanto y conozca todo lo que ocurre en la empresa, en todos los departamentos. Considera que esto es fundamental para un buen funcionamiento de la misma y para mantener el control y saber en todo momento cómo va la empresa y qué está sucediendo. En cuanto a la

siguiente generación, si bien aún no se ha planteado el tema de la sucesión, ella tiene claro que alguno de sus hijos que, como ya hemos dicho, están trabajando actualmente con ella, continuará con el legado familiar y el desarrollo de la marca Cuplé.

Queremos destacar que este foro tuvo una gran aceptación entre el público asistente y fue muy bien valorado por los mismos. Esto se notó también en el amplio debate que se originó con una gran cantidad de preguntas hacia la ponente por parte de los empresarios familiares asistentes, lo que provocó un interesante coloquio abierto sobre el tema a tratar.



Jornadas sobre planificación fiscal del patrimonio

Centrada en la los impuesto de patrimonio y sucesiones y donaciones

El pasado 26 de enero de 2012 la Cátedra Santander de empresa familiar de la Universidad de Jaén organizó unas jornadas sobre planificación fiscal del patrimonio de las familias empresarias. Como ponentes participaron D. Emigdio del Toro y D. David Valdés, asesores laboralmente vinculados a la consultora “Garrigues”.

La sesión de trabajo estuvo estructurada en dos partes claramente diferenciadas: una primera dedicada al impuesto sobre el patrimonio, mientras que la segunda centró su interés en el impuesto sobre sucesiones y donaciones.

La disertación giró en torno al comportamiento fiscal idóneo para las empresas familiares a fin de conseguir la exención en el mismo, bien por motivo de bienes o derechos afectos a una actividad empresarial y profesional, bien por participación en entidades, en ambos casos bajo ciertas condiciones.

Se explicaron las condiciones que, de cumplirse, permitirían a las empresas familiares disfrutar de la exención en el impuesto sobre el patrimonio. En el caso de los bienes y derechos necesarios para el desarrollo por personas físicas de actividades económicas (con arreglo a las normas de IRPF), dichas actividades económicas han de ser ejercidas de forma habitual, personal y directa y han de constituir la principal fuente de renta de quien las ejerce (al menos el 50% de la base imponible del IRPF provenga de rendimientos netos de la actividad económica de que se trate). Se llevó a cabo una especial reflexión en torno a las condiciones a cumplir para que el arrendamiento o la compra-venta de inmuebles puedan ser consideradas como actividades económicas y no como rendimientos del capital inmobiliario.

Respecto a la participación en el capital de entidades, las líneas maestras de la intervención giraron en torno a la necesidad de que la sociedad participada no tenga como actividad principal la tenencia o gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario, de que exista una participación mínima



individual del 5% o 20% en grupo familiar (cómputo hasta segundo grado de colateralidad, tanto consanguinidad como afinidad), y de que el sujeto pasivo realice funciones de dirección efectivas y retribuidas (más del 50% del total de rentas del trabajo y actividades económicas).

La segunda parte de las jornadas estuvo dedicada al impuesto sobre sucesiones y donaciones, siempre en el contexto del sistema impositivo andaluz. El objetivo fundamental de esta segunda parte fue crear conciencia en torno a la necesidad de planificar bien las transmisiones *inter vivos* y *mortis causa* de las empresas familiares, con vistas a minimizar la carga impositiva que habrán de soportar donatarios y herederos, respectivamente.

En el caso de las transmisiones *mortis causa*, poder gozar de la reducción de la base imponible fijada por cada comunidad autónoma (99% en Andalucía), va a estar supeditado a que:

- Los bienes transmitidos cumplan los requisitos para estar exentos en el Impuesto sobre el patrimonio.
- La adquisición sea efectuada por el cónyuge, descendientes o adoptados, ascendientes o adoptantes colaterales hasta el segundo grado por consanguinidad y por afinidad del causante (o hasta el tercer grado, caso de no existir descendientes).
- El valor de lo adquirido deberá ser mantenido por el periodo mínimo de tiempo que marque la legislación autonómica (5 años en Andalucía).
- No se realicen actos de disposición y operaciones societarias que puedan

dar lugar a una minoración sustancial del valor de adquisición.

Por su parte, en las transmisiones *inter vivos* de una empresa individual, de un negocio profesional o de participaciones en entidades, poder gozar del % correspondiente de reducción de la base imponible fijado por cada comunidad autónoma (99% en Andalucía), va a estar supeditado a que:

- Los bienes transmitidos cumplan los requisitos para estar exentos en el Impuesto sobre el patrimonio.
- El donante tenga 65 años o más o se encuentre en situación de incapacidad permanente, en grado de absoluta o gran invalidez.
- Si el donante viniere ejerciendo funciones de dirección, dejará de ejercer y percibir remuneraciones por el ejercicio de dichas funciones desde el momento de la transmisión.
- El donatario mantenga lo adquirido y el derecho a la exención en el impuesto sobre el patrimonio durante el número de años fijado por la legislación autonómica (5 años en Andalucía).
- No se realicen actos de disposición u operaciones societarias que puedan dar lugar a una minoración sustancial del valor de adquisición.

Las jornadas tuvieron una gran aceptación entre los empresarios familiares de la provincia, a tenor del elevado número de asistentes y de la excelente valoración que los asistentes realizaron de las mismas.

La igualdad en las empresas.

La igualdad debe encontrar su lugar en el exigente mundo de la empresa

La igualdad entre hombres y mujeres es uno de los retos a los que se enfrenta hoy en día nuestra sociedad en general y las organizaciones empresariales en particular. De esta forma, en el contexto económico actual, en el que las empresas tienen que adaptarse y hacer los cambios necesarios para atender a las nuevas necesidades del mercado, no hay duda de que uno de los objetivos que deberían marcarse sería aprovechar al máximo todo el potencial de sus recursos humanos, de forma que se maximice la inversión que en ellos se realiza. Pues bien, en este sentido, la incorporación de las mujeres tanto en los puestos de responsabilidad como en el resto de las categorías profesionales es una buena oportunidad que debe ser aprovechada en toda su dimensión.

¿Qué es la igualdad de género?

La igualdad es un nuevo elemento estratégico de Responsabilidad Social Corporativa que introduce formas innovadoras de gestión en las organizaciones y mejora la eficiencia organizativa. También aporta una imagen positiva de la empresa que permite atraer y retener el talento. Para ello, las organizaciones tienen que asumir el principio de igualdad como uno de los ejes prioritarios de la cultura empresarial e incorporarlo de forma permanente a su gestión, garantizando que tanto las mujeres como los hombres cuenten con las mismas oportunidades en el acceso, la participación y la permanencia en todas las prácticas de gestión de recursos humanos.

¿Por qué es necesaria la igualdad en las empresas?

Son varias las razones por las que las empresas deberían cumplir el principio de igualdad. Entre otras, podemos mencionar las siguientes:

- Mejora la gestión y el funcionamiento de la empresa, aumentando la productividad y la competitividad empresarial.
- Se optimizan los recursos humanos, a través de una modernización de la gestión que permite un mejor aprovechamiento del talento y la

fidelización del personal más adecuado.

- Mejora la motivación y el clima laboral, a la vez que se aumenta el compromiso con la organización, el rendimiento y la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Asegura el desarrollo de los sistemas de calidad.
- Consolida la responsabilidad social corporativa, introduciendo un valor añadido a los productos y servicios y profundizando en el compromiso ético tanto interno como externo.



- Mejora la imagen externa y el reconocimiento público del compromiso de la empresa con la igualdad, afectando a las relaciones con sus clientes e introduciendo un elemento diferenciador respecto a otras empresas de la competencia.
- Cumple con lo establecido en la normativa vigente. Más concretamente, ayudará a cumplir lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.
- Permite acceder al distintivo "Igualdad en la empresa", regulado en Real Decreto 1615/2009, que podrá ser utilizado en las relaciones comerciales de la empresa y con fines publicitarios y que también aporta a la empresa otras ventajas como por ejemplo una valoración más positiva en el acceso a subvenciones públicas

o contratos con las administraciones públicas.

¿Qué son los planes de igualdad?

Un plan de igualdad es un documento en el que se plasmarán todas las actuaciones empresariales dirigidas a integrar la igualdad entre mujeres y hombres en su cultura.

La Ley 3/2007 los define como un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades y a eliminar la discriminación por razón de sexo (art. 46).

De esta forma, para realizar un plan de igualdad en una organización lo primero que se ha de hacer es un diagnóstico o análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades. Este diagnóstico nos dará las claves de actuación con planes de mejora o medidas a realizar. Una vez realizado este diagnóstico, se dará forma al plan de igualdad que se implantará y se evaluará con una cierta periodicidad.

Las empresas que están obligadas a realizar un plan de igualdad son aquellas de más de 250 trabajadores o aquellas que hayan sido sancionadas por la autoridad laboral y obligadas a elaborar y aplicar el plan de igualdad.

Para el resto de empresas, la elaboración de un plan de igualdad es algo voluntario pero, tal y como dijimos al principio, será muy recomendable.

Desde la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén animamos a todas las empresas familiares jiennenses a apostar por la igualdad en sus organizaciones y a elaborar un plan de igualdad efectivo y responsable y nos ofrecemos para informar y prestar ayuda y asesoramiento en dicho proceso.

Para más información puede contactar con Rocío Martínez Jiménez en el teléfono 953212340 o en el correo electrónico rmartine@ujaen.es.

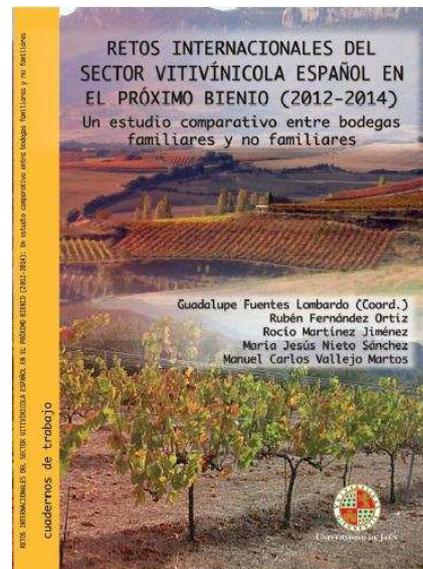
Retos de futuro en la internacionalización de las empresas vitivinícolas.

El estudio analiza las diferencias entre las empresas familiares y no familiares

“El desarrollo internacional de las empresas vitivinícolas españolas es aún escaso” “Pese a existir un 72% de compañías que se dirigen al mercado exterior, la mitad de estas bodegas lo hace con una cantidad que no supera el 25% de su producción total de vino embotellado”. “Sólo un 7% de las bodegas gozan de una experiencia internacional superior a cuarenta años”.

Éstas son algunas de las conclusiones del reciente e interesante estudio realizado por la Universidad de Jaén sobre los “Retos internacionales del sector vitivinícola español en el próximo bienio (2012-2014)”. Se trata de un estudio comparativo entre

bodegas familiares y no familiares españolas, coordinado por Guadalupe Fuentes y apoyado por la Cátedra Santander de Empresa Familiar. El estudio se basa en una encuesta realizada a 257 bodegas españolas, cuyos directivos respondieron a una diversidad de preguntas sobre su forma jurídica, carácter familiar, grado de internacionalización, objetivos, estrategias de crecimiento y expansión internacional, recursos tecnológicos, humanos, organizativos, financieros, estimación de su posición en relación con los competidores y posibilidades de cooperación entre empresas.



Otras publicaciones de miembros de la Cátedra

Fuentes-Lombardo, G. y Fernández-Ortiz, R. (2012): "Why internationalise? The case of family business". *International Journal of Business & Management Tomorrow*, 2(2), 1-18.

Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). La medida del rendimiento en las empresas familiares y la dualidad empresa - familia. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 7-20.

Núñez-Cacho, P., & Grande, F. (2012). Family businesses: How to measure their performance. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4612-4621.

Vallejo Martos, M.C. (2012): “Los retos de las empresas familiares ante el relevo generacional”, ponencia presentada en las Jornadas Universitarias Comarca “Sierra de Cazorla”, celebradas en Peal de Becerro (Jaén) el 19 de julio 2012.

Fuentes Lombardo, G., Cano Rubio, M., Fernández Ortiz R. y Vallejo Martos, M.C. (2012): “Strategic alliances in the internationalization of the Spanish wine industry: a descriptive analysis”, comunicación presentada en el Congreso Internacional Conference on Economic, Education and Management (ICEEM 2012) celebrado en Shanghai (China), durante los días 31 de mayo, 1 y 2 de junio de 2012.



Editado por la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén
Febrero de 2013