



## **Miembros de la Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, publican un trabajo de investigación sobre la internacionalización del sector oleícola español.**

### **RESUMEN:**

Este estudio refleja la realidad empresarial de las almazaras del sector a nivel nacional, haciendo hincapié en los principales retos internacionales a los que las mismas han de enfrentarse para garantizar su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

Así, se analiza la estrategia internacional de la empresa familiar del sector oleícola español, incidiendo en las diferencias en el desarrollo de esta estrategia en almazaras familiares y no familiares, como pueden ser las cooperativas. Estas diferencias se presentan en este trabajo.

### **ESTUDIO EMPÍRICO:**

El fruto de esta investigación ha sido obtenido partiendo de la creación de una base de datos de almazaras españolas, tanto registradas en Denominaciones de Origen, como aquellas que no están al amparo de ninguna. La población objeto de estudio ha sido de 1.266 almazaras. De estas el 36 % se encuentran registradas en veintidós Consejos Reguladores de Denominaciones de Origen.

Finalmente, 161 almazaras han participado en la realización del estudio empírico, principalmente, rellenando un cuestionario *online* y, por tanto, ofreciéndonos una de las principales fuentes de información primaria utilizadas en la elaboración de este trabajo y de la cual se desprenden los resultados obtenidos.

### **PRINCIPALES RESULTADOS:**

- La mayoría de las empresas del sector oleícola español que participan en este estudio se definen a sí mismas como empresas no familiares, un 60,2% frente al 39,8% que se perciben como empresas familiares.
- En el 51,8% de las almazaras familiares el trabajo es realizado solamente por una generación familiar, mientras que en el 46,4% lo hacen dos generaciones familiares, siendo muy residual el número de casos en el que trabajan tres generaciones.
- Un 48% de las almazaras españolas comercializa sus productos más allá del mercado doméstico, frente al 52% que se dirigen sólo a su mercado interior.
- Las empresas con carácter familiar superan en un 5% a las empresas no familiares que desarrollan una estrategia de internacionalización, un 52% frente a un 47%, respectivamente.
- Tanto en almazaras familiares como no familiares, la principal barrera para desarrollar la actividad internacional es la documentación y burocracia que requiere la actividad exportadora y, en segundo lugar, las diferencias culturales entre el mercado de origen y los mercados de destino.
- En el mercado exterior a granel, el 61,5% de las almazaras exportan. Si hablamos del mercado de aceite embotellado es el 72% de las

almazaras las que lo hacen. Dentro de estas últimas, cerca del 80% son familiares, frente al 66% que son no familiares. De otro lado, en el mercado a granel, son un 10% menos las almazaras familiares que las no familiares las que exportan.

- Las almazaras que desarrollan una estrategia de internacionalización utilizan en su mayoría, un 70,5%, la exportación indirecta frente a la

exportación directa que es el modo de entrada seleccionado por el 51,3% de estas empresas.

- Las empresas que desarrollan una estrategia internacional se dirigen, principalmente, a Italia y la Unión Europea (un 59% y un 57% de almazaras exportan en estos mercados), seguido de Asia (35%) y Estados Unidos y Canadá (un 24,4%). El mercado de destino menos frecuente es Australia, al que sólo se dirige un 6,4% de las empresas del sector.

<b>TÍTULO</b>	Retos internacionales del sector oleícola español: Un estudio comparativo entre almazaras familiares y no familiares	
<b>AUTORES</b>	<p><i>Universidad de Jaén:</i>            Fuentes Lombardo, Guadalupe (Coordinadora); Vallejo Martos, Manuel Carlos y Cano Rubio, Mirian.</p> <p><i>Universidad de La Rioja:</i>            Fernández Ortiz, Rubén</p>	
<b>AÑO</b>	2015	
<b>I.S.B.N.</b>	978-84-8439-922-3	
<b>EDITA</b>	Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén	

**Ofrecemos los siguientes Servicios Profesionales:**

- Protocolo y Gobierno
- Reestructuración Empresarial
- Fiscalidad y Gestión Patrimonial
- Relevo Familia-Empresa
- Gestión de Conflictos

Más Información:  
<http://www.catedraempresafamiliar.es>  
[cefjaen@cefjaen.org](mailto:cefjaen@cefjaen.org)



<b>Sumario</b>	
	Pág.
Internacionalización del sector oleícola español.....	1
Problemática de la Empresa Familiar.....	3
Acto RECONOCEF-S 2015.....	5
Entrevista con D. Juan Manuel Camacho Bueno.....	6
IX Foro Jiennense de la Empresa Familiar.....	8



## APUNTE SOBRE LA ESPECIAL PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Toda empresa implica la existencia de un conjunto organizado de medios de distinta índole o naturaleza; medios personales, materiales o inmateriales que se destinan a la producción de bienes o servicios para el mercado de manera planificada y dirigida a la consecución de un objetivo de acuerdo con un plan racional; actividad ésta que se realiza de manera profesional, de forma continuada y duradera y con ánimo de lucro.<sup>1</sup>

Es obvio que esta organización carecería de sentido y no podría participar en el mercado ni en el tráfico jurídico si no estuviera vinculada a una persona concreta, el empresario, persona física o jurídica en nombre de la cual se desarrolla profesionalmente esa actividad económica, siendo ella la titular y ejerciente de los derechos y obligaciones que le corresponden. El empresario es, en definitiva, el titular de la empresa y es imprescindible para ella, si bien es cierto, que ésta tiene autonomía respecto de aquél pues puede ser objeto de transmisión y cambio en su titularidad, siendo frecuentes los supuestos de empresas que creadas inicialmente de forma individual han tenido posterior desarrollo y continuidad en el ámbito familiar dando lugar a la consolidación de patrimonios familiares-empresariales de gran importancia, pues este carácter familiar les imprime un sello que los consumidores interpretan como sinónimo de productos más fiables y una organización con un ambiente de trabajo superior.<sup>2</sup>

Hablar de empresa familiar implica necesariamente relacionar los conceptos de empresa y familia y entender como tal a aquélla cuyo capital pertenece a un grupo de personas

unidas por vínculo matrimonial y de parentesco que además intervienen directa y activamente en la dirección y gestión de la misma con vocación de permanencia y continuidad.

Estas especiales características son las que al configurar el concepto y la propia existencia de las empresas familiares, les hacen soportar una especial y peculiar problemática intrínsecamente relacionada con el ser de la propia familia, problemática que podemos agrupar en tres grandes bloques. De un lado, los problemas coyunturales propios de cualquier tipo de empresa, según el sector al que se dedique y en función del momento determinado al que se esté haciendo referencia, y en concreto, por razón de su estructura organizativa; su gestión y control; competitividad; crecimiento y desarrollo; en definitiva, dificultades que se pueden plantear en cualquier tipo de organización y por tanto, también, en las empresas familiares.

De otro lado, los dilemas de carácter sucesorio, pues plantea importantes rompecabezas la transmisión de la empresa vinculada al cambio generacional ya que suelen existir grupos contrapuestos de intereses entre los propios sucesores que obstaculizan e incluso pueden impedir su relevo pacífico. En esta materia, la empresa familiar debe afrontar una doble cuestión; por una parte, el reemplazo del líder y por otra, la transmisión de la propiedad.

En último lugar y no menos importantes, los conflictos de índole emocional, base de la mayoría de contratiempos a los que se enfrenta la empresa familiar y que obligan a una gestión de las emociones para la que no siempre están preparados los que forman parte de la misma al no encontrar o identificar la línea que separa la empresa de la familia, conceptos que se

<sup>1</sup> BERCOVITZ RODRÍGUEZ-CANO, Alberto. *Apuntes de Derecho Mercantil*. Navarra, 2006, pág. 179.

<sup>2</sup> VÉLAZ NEGUERUELA, José Luis. *Especial problemática de la empresa familiar*. Actualidad Jurídica Aranzadi, Pamplona, 2005, pág. 1.

confunden y de igual modo ocurre con los patrimonios empresarial y familiar; también por no asumir convenientemente el reto de la cualificación profesional como exigencia para una mayor competitividad y continuidad del proyecto empresarial; el liderazgo no definido o no asumido por los miembros de una misma generación; la frustración y desmotivación del fundador o de las nuevas generaciones y en definitiva, las dificultades para una comunicación fluida y eficaz.

Hay que gestionar la empresa, pero si esta es familiar también hay que administrar convenientemente las relaciones familiares; así, la relación torpe entre los padres y los hijos y la rivalidad entre los hermanos pueden ejercer una influencia perversa en el manejo de la empresa y en la toma de decisiones.

Por ello considero que el acercamiento, el estudio, la comprensión y profundización en todos estos factores de índole psicológica puede convertirse en un paso determinante para intentar limitar y minimizar las consecuencias perniciosas que pueden provocar las fuentes de conflicto apuntadas. La familia empresaria debe ser consciente de que los conceptos familia y empresa se desarrollan bajo pautas muy diferentes que es preciso conocer, pues mientras el primero incluye una amalgama indefinida e infinita de emociones que le afectan irremediablemente y en un momento concreto pueden paralizar el trabajo conjunto minando el empuje que necesita la empresa, su vitalidad y energía; el segundo, es todo lo contrario, pues normalmente implica una actividad objetiva, con un plan previo perfectamente estudiado y organizado y preso de una planificación para la consecución de unos objetivos. En este ámbito, las emociones tienen escasa cabida.

La familia empresaria puede tener actitudes diversas ante los conflictos que pueden recorrer un amplio camino, desde eludirlos, acomodarse a ellos, en ocasiones confrontar posturas, cederlos

a un tercero para su resolución y por qué no, gestionarlos positivamente, para intentar satisfacer los intereses de todos los implicados, preservando las relaciones personales y familiares.

Y es, a mi juicio, en este ámbito, donde la mediación como medida para prevenir y gestionar esos conflictos puede tener una importancia evidente al crear espacios de comunicación que permitan a la familia mantener conversaciones sobre temas complicados y resolver favorablemente los mismos; pues la red de emociones y valores compartidos al tiempo que proporciona solidaridad y fortaleza es también un foco de debilidad importante.

Así, entiendo que el mediador es un comunicador y un traductor por excelencia, que debe interceder entre las partes que tienen posiciones encontradas frente a un mismo hecho, liderarlas y guiarlas hacia un acuerdo o entendimiento común,<sup>3</sup> y por ello, les ayudará a gestionar las emociones referidas, sin interferencias propias, sin valoraciones personales; para ello, estará responsabilizado del procedimiento de mediación y por ello, del proceso comunicativo de sus clientes, la familia empresaria, creando y estableciendo confianza entre ellos y en el proceso, lo que generará armonía y un clima favorable a cualquier tipo de conclusión acordada por ellos.

Quien medie debe gestionar y liderar la comunicación, reconduciendo las posiciones de cada uno de los mediados, siendo consciente de que su actuación está intrínsecamente relacionada con sus sentimientos y emociones, por lo que de su adecuada gestión dependerá la redefinición de sus problemas y la consecución de posibles soluciones, garantizando al mismo tiempo el entendimiento de los mismos y su compromiso con los acuerdos que se adopten.

<sup>3</sup> VÁZQUEZ FLAQUER, Andrés. “La comunicación en la mediación”. Materiales del III Curso de Experto en Mediación familiar, civil y mercantil y en conflictos en organizaciones complejas. UNIA, 2015, pág. 4.

## CELEBRADO EL PRIMER ACTO RECONOCEF-S 2015

### *La Cátedra Santander de Empresa Familiar otorga un reconocimiento al empresario Juan Arévalo Gutiérrez*

La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén otorgó un reconocimiento al trabajo del empresario Juan Arévalo Gutiérrez, presidente del Grupo Ávolo.

Es el primer año que se ha celebrado un nuevo evento denominado: RECONOCEF-S 2015. Con esta actividad, la Cátedra tuvo como objetivo realizar un reconocimiento a una familia empresaria de la provincia Jaén que haya demostrado una exitosa trayectoria empresarial y familiar. De este modo, en esta ocasión y como primer galardonado, la Cátedra quiso otorgar este reconocimiento a Juan Arévalo Gutiérrez.



El acto fue presidido por el Rector de la UJA, Juan Gómez Ortega, y contó con la presencia de María Jesús Hernández Ortiz, directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar, y de Guillermo Olavarría Govantes, director de empresas del Banco Santander.

María Jesús Hernández tomó la palabra y destacó la gran labor de Juan como empresario familiar jiennense, además de ser una de las primeras personas que confió y dio todo su apoyo para que la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad se formara allá por el año 2001.

Oscar Arévalo, miembro de la segunda generación de la empresa, realizó un emotivo discurso destacando la andadura profesional de su padre y todo lo que tanto a él como a sus hermanos les ha enseñado a lo largo de todos estos años, siempre bajo el lema “sin empresa no hay familia”. Oscar Arévalo también mostró el deseo de poder continuar con una futura tercera generación dentro del Grupo Ávolo, el cual celebra en este año 2015 sus 40 años de andadura empresarial.

Por último, Manuel Martínez López, director general de postventa del Grupo Ávolo, dedicó unas palabras a Juan Arévalo, destacando el gran recorrido profesional que ha llevado a cabo a lo largo de sus años en el sector de la automoción, desde sus inicios con un único concesionario con la marca SEAT, hasta conseguir lo que, en la actualidad, forma el Grupo Ávolo, con concesionarios de las marcas VW, Audi, Skoda, Nissan, SEAT y TATA, repartidos no sólo en Jaén capital sino también en Andújar, Jaén, Linares, Úbeda y Granada.

Para finalizar, se realizó la entrega del premio “RECONOCEF-S 2015” con la posterior intervención de Juan Arévalo, quien agradeció tanto a su familia, y en especial a su mujer Begoña Chacón, como a la Cátedra y a todos los miembros asistentes por el apoyo prestado a lo largo de los años, así como por la celebración de dicho acto de reconocimiento.

El acto fue clausurado con la intervención del Rector, quien destacó la gran carrera empresarial de Juan así como la labor realizada por la Cátedra en sus ya 14 años de trabajo. Al evento asistieron numerosos empresarios de la provincia, así como familiares y amigos de Juan Arévalo.

## Entrevista con...

### *D. Juan Manuel Camacho Bueno, director del hotel Xauen de Jaén*

En esta ocasión la *Cátedra Santander Empresa Familiar de Jaén* ha entrevistado a D. Juan Manuel Camacho Bueno director de Hotel Xauen de Jaén y miembro de la segunda generación de la familia al frente del hotel. Es un importante referente de los empresarios familiares jiennense. Además de llevar una década al frente del hotel Xauen, es miembro de la junta directiva de la Asociación de Empresas de Alojamientos y Hoteles de la provincia de Jaén, desde el cual pretende, junto con sus compañeros, inculcar entre la clase política la necesidad de cooperación de todas la administraciones para el necesario despertar de Jaén y en la continua exigencia de infraestructuras imprescindibles para el desarrollo económico y turístico de la provincia.

#### **¿Cuál es la actividad de tu empresa?**

El Hotel Xauen de Jaén dispone de 30 habitaciones y unas zonas comunes que albergan fundamentalmente reuniones de empresa, presentaciones y pequeños eventos familiares y sociales. No disponemos de restaurante, pero sí se pueden hacer celebraciones puntuales de hasta un máximo de 80 personas, por lo que nuestro punto fuerte es la pernoctación. Además, nuestra ubicación en pleno corazón de la ciudad hace que seamos un hotel práctico, cómodo y exclusivo por este privilegio.

#### **¿Cómo ha sido su evolución y sus principales hitos?**

La sociedad avanza a pasos agigantados y, necesariamente, tienes que ir con ella aunque sin perder tus principios. Siempre pongo el ejemplo de la revolución de internet que supuso la desaparición, prácticamente de la noche a la mañana, de las reservas telefónicas. Hasta tal punto que quienes dirigíamos este tipo de establecimientos estábamos preocupados de que no llegaban reservas porque no oíamos el ring del teléfono. Luego comprobabas con el jefe de recepción que llegaban, pero en silencio vía email.

Otro aspecto que lo ha cambiado todo son las plataformas de reserva de internet y a través de las cuáles entran prácticamente el 90% de las reservas de los hoteles en España. Este último ha supuesto, en el aspecto positivo, la mejor visualización de los establecimientos en cualquier punto del mundo, pero a

la contra ha reducido los márgenes de beneficio porque aquí se trabaja con comisión.

Nuestro reto es proporcionar una web propia, [www.hotelxauenjaen.com](http://www.hotelxauenjaen.com), para que el mayor número posible de reservas se realice a través del motor web de nuestra propia página, de manera que aumentas tus beneficios. Por hábito, la mayoría de las personas tienden a reservar a través de webs genéricas que se publicitan en televisión, pero créanme que si acuden a la web oficial privada del hotel encontrarán el mejor precio o atenciones especiales que no les darán en otro lado.

#### **¿Cómo ve el futuro de su empresa?**

El futuro pasa, siempre, por reinventarse. Es complicado, sobre todo cuando tienes limitaciones físicas de espacio (como es nuestro caso) que no te permiten desarrollar el potencial de ideas que podríamos destacar. Entonces te centras en la calidad, en los servicios, en facilitar un trato especial. En los ochenta un cliente era un cliente, ahora es un amigo.

En el caso de nuestra empresa y al ser pequeña nos centramos en este tipo de cuestiones y en no ser un libro cerrado. En un hotel enorme de playa si pides que te pongan un té a las tres de la madrugada te encontrarás la imposibilidad porque la cocina está cerrada. En un hotel como el Xauen, el dato es que no encontrarás un pero. Aquí el cliente no es un número, es una persona.

El futuro, insisto, pasa por no rendirse, por no pensar que eres más pequeño y te van a comer y es precisamente en donde te puedes apoyar para sacar rendimiento a lo que a priori crees una desventaja.

Probablemente (y esto es la realidad) los pequeños lo tenemos más difícil pero la cuestión es no rendirse ni compararse, sino sentarse a analizar cómo diferenciarse. Los márgenes económicos (por volumen de tamaño y negocio) serán inferiores porque mantener empresas cada día es más caro y no se favorece a las PYMES.

Por ello hemos de reflexionar y la motivación está en superarse, en trabajar, en la imaginación..., en valores que superan el precepto económico.

## ¿Considera la suya una Empresa Familiar? ¿Por qué?

Familiar en doble sentido. Desde el punto de vista de empresa lo es porque se creó por familias de Jaén, con patrimonio netamente jiennense. Es la apuesta de una familia por su tierra. Piense que, si bien actualmente el turismo es un valor en alza, apostar en el año 1969 (y sucesivos) por esta ciudad sólo se te ocurría si realmente amabas tu tierra.

Y le decía que somos una empresa doblemente familiar por otro motivo singular, y es que en este tipo de hoteles el trato llega a ser tan directo que los clientes establecen auténticas conversaciones con los recepcionistas y confiesan sentirse como en su propia casa. Esta es ventaja y un plus de calidad humana que te da un hotel de 30 habitaciones y que difícilmente encontraras en hoteles grandes donde por necesidad operativa, es imposible pararse un rato largo a escuchar las historias de cada viajero.

## ¿En qué generación se encuentra?

La nuestra es la segunda generación. El Hotel abrió sus puertas en el año 1969 y realmente siempre ha sido un reto mantener la estructura netamente de negocio familiar. Durante la última década hemos recibido propuestas de ciertas cadenas hoteleras, pero hemos apostado por la línea de consolidación como PYME estructurada en Jaén.

## ¿Cuáles son las claves del éxito de tu empresa?

Como empresa, nuestra estructura es pequeña. Lo ideal sería disponer de al menos 60 habitaciones. No caben más de una treintena, lo que complica la gestión en términos de rentabilidad pero precisamente el reto ahora es saber cómo hacer una gestión eficaz. Nuestro punto fuerte, además de una ubicación única, es el trato personalizado al cliente, algo que sólo puede ocurrir en un hotel de estas proporciones. De esta manera, lo que a priori parecía una desventaja (el tener pocas habitaciones), se convierte en el argumento positivo del negocio. Además, hemos emprendido una serie de reformas encaminadas a aumentar la calidad y los servicios con el fin de encontrar clientes con un potencial superior.

La reforma de nuestro salón de reuniones se ha llevado a cabo con materiales de máxima calidad, al tiempo que la decoración se ha cuidado mucho, con lámparas de diseño, chimenea de gas, absorción acústica, proyector de tecnología 3D, o wifi de fibra

óptica. La guinda ha sido nuestra terraza en el ático, una preciosa estancia con revestimientos de madera natural, bar, solárium y unas inmejorables vistas de la Catedral casi al alcance de la mano. En todo eso somos únicos.



Hasta tal punto que en dicho ático se han rodado escenas de programas de emisión nacional. Es satisfactorio que un equipo de grabación de Antena 3, o Tele 5, viaje exclusivamente hasta tu ciudad para hacer un reportaje o una entrevista en esa terraza y que toda España pueda ver la catedral de Jaén.

## ¿Quién gestiona actualmente la empresa?

Como les he indicado, es una empresa de estructura familiar, si bien no es una gestión pluri familiar. El director, en este caso yo, está en contacto permanente con las distintas áreas de la empresa (recepción, reservas, limpieza,...) para tomar decisiones adecuadas de cara a nuestros clientes. Pero hay una cabeza visible que decide.

Tenemos claro que la toma de decisiones es una baza a la hora de evolucionar. A veces te encuentras empresas paralizadas, o igual que hace décadas, precisamente porque si varios deciden al final no se hace nada. Hay que asumir el riesgo de gestionar, lógicamente con criterio y asumiendo la cuota de riesgo inherente a cualquier acción humana.

## ¿Qué le pediría a la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén?

Ciertamente en este mundo tan globalizado, el pez grande se va comiendo al más pequeño. El reto tal vez sea motivar a las familias a que sean emprendedoras. Motivar y ayudar desde los organismos a las PYMES (que no se dificulte la creación de empresas y que los tributos no resten ánimos ni iniciativas).

La estructura familiar, además, hace sociedad porque si estableces una empresa en tu ciudad mirarás por ella, sencillamente porque es dónde vives tú y quieres mejorar tu entorno en todos los sentidos.

## IX FORO JIENNENSE DE LA EMPRESA FAMILIAR

### *Impuesto Sobre Sucesiones: Oportunidades de Planificación Fiscal en las Empresas Familiares de Jaén*

La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén celebró la IX edición del Foro Jiennense de Empresa Familiar. En el acto de apertura intervinieron María Jesús Hernández Ortiz, directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la UJA y José Antonio Cristóbal Álvaro, director de Santander Universidades Andalucía.



El Foro contó en esta ocasión con Rafael J. García Millán, socio de la firma Cremades & Calvo-Sotelo Abogados, que habló sobre fiscalidad y el impuesto de sucesiones en este tipo de empresas. Bajo la ponencia titulada ‘Impuesto sobre sucesiones: oportunidades de planificación fiscal para las empresas familiares de Jaén’, el ponente destacó los principales aspectos referentes a la legislación vigente en torno a la planificación fiscal del impuesto de sucesiones, mostrando los contenidos más destacados del criterio administrativo actual, así como las sentencias en las que se aplica la reducción fiscal.

El acto finalizó con un coloquio abierto por parte del ponente invitado y el numeroso empresariado de la provincia que asistió al Foro.



Editado por la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén  
 Febrero de 2016

Depósito legal: J-268-2007 ISSN: 1888-0398

ISSN: 1888-0398