

Maite Antón

Presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de la Provincia de Alicante

«La sociedad tiene que estar orgullosa de las empresas familiares españolas, de su trabajo, esfuerzo y compromiso»

📍 ¿Cómo explicaría a aquellas personas que aún no la conocen, qué es la Asociación de la Empresa Familiar de la Provincia de Alicante (AEFA)?

📍 El tejido empresarial español tiene dos características fundamentales: es mayoritariamente familiar y está compuesto por pymes. Estas circunstancias se producen también en el resto de Europa y en mayor o menor medida en el resto del mundo. Se ha demostrado en los distintos estudios realizados que el crecimiento de las empresas (además del lógico incremento de empleo) supone una mayor productividad, competitividad, innovación, posibilidades de internacionalización y calidad en el empleo. Por ello a todos los españoles nos interesa mantener un tejido empresarial familiar longevo y fuerte.

Por esa razón fundamentalmente en el año 1992 se creó el Instituto de la Empresa Familiar, que reunía a las principales empresas familiares de nuestro país, para ayudar a las empresas familiares a planificar su sucesión y resolver aquellas cuestiones que les afectan. Y tres años después, en concreto el 7 de julio de 1995 se constituyó AEFA formada por un grupo de personas con muchas cosas en común, pero una de ellas, la más importante, es que formamos parte de una familia que dirige, gestiona, trabaja y desarrolla empresas.

La empresa más allá de un instrumento productivo, como un negocio, es un nexo de unión más entre todos los miembros de la familia. Y las empresas familiares tienen unas necesidades, unas peculiaridades específicas y pro-



Maite Antón y Paco Gómez. AEFA.

pias que requieren atenciones especiales.

📍 25 años de actividad... ¿sigue siendo necesaria en la provincia de Alicante una entidad que defiende la empresa familiar?

📍 Más que nunca, porque el proceso de globalización e internacionalización no ha diluido el concepto de empresa familiar. Al contrario, cada vez son más las empresas de carácter familiar que están liderando ese proceso de llegar más lejos y más fuertes a los diferentes mercados, frente a otro tipo de empresas y corporaciones más convencionales. Nuestra provincia es ejemplo de cómo muchas empresas familiares pueden ser referentes internacionales en su sector. Y, aunque hemos avanzado mucho, aún quedan muchas resistencias por vencer para hacer más fácil la vida - y la continuidad - de la empresa familiar. Sí, nos queda mucho trabajo, a pesar de que se ha avanzado tantísimo.

📍 ¿A qué retos se enfrentan las

empresas familiares hoy en día?

📍 Además de las múltiples complicaciones que por sí tienen todas las empresas, la empresa familiar tiene que continuar con el reto de ir profesionalizando su gestión, aunque en esto hemos avanzado muchísimo. Debe seguir trabajando en los procesos de sucesión y relevo generacional, para que no se genere desestabilidad en la organización. Pero, además, frente a la Administración, debemos reclamar otras reglas de juego para que determinadas políticas fiscales o administrativas no castiguen el esfuerzo colectivo de una familia, incluso llegando a poner en peligro la continuidad de su empresa y por tanto una gran cantidad de puestos de trabajo y actividad económica.

📍 En este cuarto de siglo, ¿qué se ha logrado, de qué se siente más orgullosa?

📍 Lo que AEFA ha logrado, gracias a la labor de sus anteriores presidentes, de sus juntas directivas y de todos los que forman AEFA: em-

presas, equipo, colaboradores, etc., es que la empresa familiar ocupe el espacio que le corresponde como creadoras de 8 de cada 10 puestos de trabajo privado y de un 70% de la riqueza de nuestro País. La sociedad tiene que estar orgullosa de las empresas familiares españolas, de su trabajo y esfuerzo, de su compromiso con la sociedad, como han demostrado, sirva de ejemplo las empresas familiares durante la crisis del Covid-19. Y lo que más orgullo me genera, tal y como aprendí de mi antecesor como presidente, Francisco Gómez Andreu, es que AEFA es una entidad útil: en cuanto a formación, defensa del territorio para las empresas, órgano de relación entre los asociados, en la generación de mecanismos de ayuda entre los socios. En AEFA también hemos formado otra familia.

También el prestigio que se ha ganado AEFA por su buen hacer, ser fiel siempre a sus valores, completamente independiente y siempre dispuesta a ayudar a todo nuestro entorno. Además hemos sido de forma natural y por la convicción de Francisco Gómez la primera Asociación con paridad en la Junta. Pero todo ello he tenido la fortuna de encontrarlo hecho.

📍 ¿Qué tiene pendiente AEFA en estos 25 años?

📍 AEFA debe seguir trabajando en materia de formación, cualificación y ofrecimiento de información útil, en todos los aspectos que afectan a las empresas, para sus asociados y contribuyendo a la adaptación a un mundo que cambia cada vez más deprisa. Tenemos que seguir defendiendo el papel social y reconocimiento de la figura del empresario-empresaria. Y un objetivo fundamental, es seguir siendo útil en la medida de lo posible para que las empresas familiares tengan continuidad y crezcan generando más empleo. Esta «gran familia», formada por empresas familiares de la provincia de Alicante, debe seguir creciendo.

📍 ¿En qué se diferencia la empresa familiar de hace 25 años a la de ahora?

📍 El modelo sigue siendo el mismo, los métodos no. La empresa familiar de hace 25 años era una mezcla de tesón, intuición, instinto de negocio y muchísimo trabajo. Todos los que formamos parte de generaciones posteriores a la fundación de nuestra empresa debemos estar agradecidos de cómo se

forjaron nuestros respectivos negocios. Hoy en día, los directivos están mejor formados, más preparados y profesionalizados. Lo importante es no perder esas tres esencias básicas, el olfato empresarial y los conocimientos técnicos para una mejor gestión y los valores de la familia.

📍 AEFA es un elemento muy importante por su actividad con la sociedad. Las cátedras AEFA de las distintas universidades de la provincia, ¿qué finalidad tienen y cómo las valoraría?

📍 Las Cátedras de Empresa Familiar de la UA y de la UMH, gracias a la labor de los directores que las han dirigido y del apoyo del IEF y de las entidades que las hacen posible con sus aportaciones, son un ejemplo más de la necesidad de que haya transferencia de conocimiento entre el mundo de la empresa hacia la Universidad, y desde la Universidad hacia el mundo de la empresa. Además, es una manera más de implicación del tejido empresarial - en este caso desde la empresa familiar - en la realidad social y educativa. La educación tiene una importancia vital en el futuro de un país. En todas sus facetas. Las Cátedras son un verdadero motivo de orgullo para nuestra asociación y por esa razón ambas llevan el nombre de dos grandes empresarios de nuestra tierra: Manuel Peláez Castillo la de Alicante y Juan Perán Ramos la de Elche.

📍 El Forum de AEFA, ¿aumenta sus miembros? ¿Los más jóvenes siguen creyendo en la empresa familiar?

📍 Es esencial, porque uno de los objetivos comunes es asegurar la continuidad de las empresas familiares. Y por ello, formar y motivar a sus generaciones más jóvenes es básico. Sin continuidad familiar no hay empresa familiar. Y el Forum de AEFA es uno de los elementos más dinámicos de nuestra asociación y un ejemplo para otras Asociaciones Territoriales de España como quedó demostrado en el último Congreso en Benidorm y ello gracias a Luis Navarro su actual presidente y a todos los que le han precedido en el cargo, que han conseguido hacer uno de los mejores Forums de nuestro país. La provincia de Alicante debería ser conscientes del valor que tiene en estos jóvenes empresarios, no sólo muy bien preparados, sino muy talentosos.

La entidad territorial más antigua de España

■ Un 7 de julio de 1995, se constituyó la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA). Fruto de la iniciativa de treinta y dos empresarios, liderados por Manuel Peláez Castillo, nació esta entidad que lleva un cuarto de siglo defendiendo los intereses de las empresas familiares.

El salón Almirante del Hotel

Meliá fue el escenario donde se gestó la primera asociación territorial en España después del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), todo un reto para la época al tratarse del primer referente provincial y autonómico de estas características, que logró gran respaldo empresarial desde un primer momento.



Manuel Peláez, primer presidente de AEFA.

Actualmente, AEFA sigue siendo la única entidad de carácter

provincial adherida a la red del Instituto de Empresa Familiar y cuenta con 150 asociados

AEFA orienta su actividad al servicio de sus asociados en cuatro áreas: formación mediante la organización de actividades periódicas, jornadas, talleres, etc., en materia de empresa familiar.

Junto a las actividades orientadas a los empresarios y familiares, se organizan otras actividades formativas de la mano de las Universidades de Alicante y Miguel Hernández de Elche, a través de sendas cátedras, así como ac-

tividades propias organizadas por el Fórum de AEFA dirigidas a los miembros más jóvenes de las familias empresarias. Representación de los intereses de la empresa familiar ante las administraciones públicas y otras organizaciones empresariales.

Divulgación de aquella información en materia de empresa familiar, que pudiera interesar a los asociados. Y por su carácter multisectorial propicia el encuentro de intereses entre los asociados, así como con los miembros de otras asociaciones.



EN MAYÚSCULAS

**Andrés Sendagorta**

El hasta ahora vicepresidente de SENER es el nuevo presidente del grupo, al recoger el testigo de Jorge Sendagorta, quien continuará vinculado al grupo como presidente de honor. Además del nombramiento de presidente, se ha designado a Jorge Sendagorta Cudós nuevo CEO, para suceder a Jorge Unda

Gracia López

Se ha incorporado, junto a Josep Badía, como consejera independiente de Avalmadrid. También presidirán las comisiones delegadas del Consejo

**Victoria Plantamor**

La vicepresidenta y CEO de Crimidesa ha sido nombrada nueva presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM)

**Isidoro Miranda**

El director general de LafargeHolcim en España releva a Pedro Carranza, CEO de Cementos Portland Valderrivas, en la presidencia de FLACEMA





Elogio de la cordura

{ EL DECÁLOGO }



Elena Rivo y Miguel Michenel

Profesores de la
Universidade de Vigo

HOY DOMINGO la ciudadanía gallega podrá ejercer su derecho al voto. En pocas ocasiones que se recuerden unas elecciones se habrán celebrado en condiciones semejantes a las actuales. Los desafíos a nivel económico que deberá enfrentar a la vuelta del verano quien esté llamado a presidir la Xunta de Galicia son todavía inciertos, como lo es el resultado de los comicios –al menos, en el momento de redactar estas líneas–, pero pocos dudan que se avecina una crisis sin precedentes en la historia reciente. El repentino y copernicano giro en las relaciones sociales ha afectado, como no podía ser menos, al mundo empresarial general, de modo que el futuro de miles de puestos de trabajo, la propia supervivencia de sectores enteros de la economía tal y como se venían concibiendo hasta ahora, las prioridades presupuestarias de las administraciones públicas y un largo listado de problemas han aflorado de golpe en el año en curso, emergiendo con un impacto y consecuencias difícilmente mensurables y

evaluables a día de hoy, no solo en el corto, sino también en el medio e incluso el largo plazo.

De ahí que, preocupadas por contribuir con soluciones en este compleja coyuntura, las integrantes del Club de Consejeras, dentro de la Asociación Gallega de la Empresa Familiar, hayan elaborado un decálogo como punto de partida “en favor de una nueva cultura de la empresa familiar en Galicia”, convocadas “por una preocupación común sobre el futuro próximo, pero también a largo plazo, de nuestra sociedad”. Se trata, en suma, de ver la responsabilidad social corporativa como una ventana de oportunidad para impulsar un conjunto de compromisos éticos de cara a “valorar el impacto de la propia actividad sobre la sociedad en su conjunto, con clara repercusión en la reputación de las empresas”.

Ciertamente, las condiciones de aislamiento social y territorial decretadas en el marco de la pandemia global han puesto de relieve el protagonismo que pueden asumir las empresas familiares gallegas, en cumplimiento de sus propias estrategias de responsabilidad social corporativa, dadas sus características singulares, al menos en España; derivadas, en particular, de la íntima conexión que mantienen con su tejido social más cercano (habitualmente, el asentado en el territorio de su lugar de situación). De este conocimiento del entorno más próximo cabe extraer, entre otras cualidades, su versatilidad y resiliencia de cara a una reorientación, siquiera temporal, de sus actividades y objetivos, así como la im-



MEDIDAS DE SEGURIDAD en un colegio electoral del ayuntamiento orensano de Pereiro de Aguiar. Foto: Efe

prescindible inmediatez de la respuesta en un escenario como el descrito, que implica asumir medidas de urgencia y abordar situaciones de extrema necesidad.

Ante la perspectiva de una inminente recesión económica, cabe la posibilidad de que los gobiernos centren sus prioridades en la salvaguarda de concretos sectores considerados esenciales, pudiendo quedar otros menos atendidos de lo conveniente. Incluso, el eco de una eventual confiscación de recursos impuesta por los poderes públicos se deja oír en algunos discursos políticos (aunque no parece fácilmente cohonestable con el marco jurídico que implica la pertenencia al proyecto europeo). En este mar-

co, el acuerdo y la mesura más elementales –la cordura, en fin– aconsejan buscar fórmulas imaginativas y efectivas de cooperación entre el sector público y el privado para poder sacar adelante proyectos de interés común que, tal vez, de otra forma serán desgraciadamente inabordables, considerando lo que está por llegar.

El contexto descrito hace que sobresalga todavía más el potencial de colaboración de la iniciativa privada en proyectos de interés público, a través de figuras como el mecenazgo, posible estrategia de responsabilidad social corporativa a seguir por las empresas familiares gallegas; dado que sus singulares características pueden hacerlas idóneas para su

empleo como medio útil para afrontar los retos futuros inmediatos, si concurren las pautas aconsejables de promoción de dicho instrumento por parte de los poderes públicos, al menos, en el ámbito local. El mecenazgo resuena así como una fórmula idónea para canalizar la iniciativa privada, de cara no solo a garantizar las actuaciones que cabe llevar a cabo de modo más inmediato, sino también para poder encarrilar una más que probable situación de alarma social y económica fruto de la recesión que se anuncia. Mucho tino y mucha suerte en su gestión a quien tendrá la responsabilidad de gobernarnos en semejante escenario. En suma, mucha cordura.



Decidir amb la covid-19

OPINIÓ



Jordi Tarragona

En una situació com la generada per la covid-19 és molt important tenir clar quin és l'estructura de decisió de l'empresa familiar. Nos'ha de confondre propietat, govern i direcció. En la primera generació és molt fàcil que estiguin concentrades en la mateixa persona, però mesura que augmenta el nombre d'accionistes cal diferenciar-les. El govern (administradors o consell d'administració) és el que decideix, per exemple, si es fa un ERO o no; la direcció és la

que decideix les persones afectades. La propietat, en la junta d'accionistes, la que decideix si es continua, es ven o es tanca.

En les decisions sempre hi ha implicats interessos i sentiments, potser inconscients. Si bé és cert que en moments de crisi cal una direcció concentrada i forta, convé compartir o contrastar el procés de presa de decisió i fer-lo explícit, sense entrar en la paràlisi per anàlisi. S'ha tingut en compte tota la informació? Els interessos i els sentiments de tots els implicats? S'han analitzat totes les alternatives sent creatiu i tenint en compte tots els pros i contres? S'han tingut en compte les conseqüències a llarg termini de les decisions a curt termini? Els criteris de decisió són clars i els adequats? Posar-ho tot per escrit també ajuda.

Les decisions que s'han de prendre poden ser moltes: relatives a personal, endeutament, atorgament de garanties, repartiment de beneficis o aportacions de capital, tancament d'unitats de negoci, adquisicions oportunistes, etcètera.

Algunes poden ser familiarment complicades, com la de si es respecten les normes establertes sobre incorporació de familiars davant d'una situació d'atur prolongada. Cal tenir clar en totes que els punts de vista dels familiars que treballen a l'empresa, els que la governen i els que només són

En temps de crisi és quan es demostra si els òrgans de govern funcionen

accionistes no necessàriament han de coincidir, i tots poden ser legítims. L'existència d'un motiu real per continuar junts (missió) i d'unes estructures de govern adequades a l'empresa i la família són els elements que permeten unificar-los.

En els moments de crisi és quan es demostra si els òrgans de govern són seriosos o decoratius o aporten realment valor, ja que estan formats per persones capacitades per prendre les decisions en forma i temps. Perquè la velocitat també pot ser crucial en un moment de crisi. Actuar de pressa no vol dir necessàriament de forma impulsiva.

Decidir bé i a temps és important, però encara ho és més executar de forma adequada per obtenir resultats a un cost assumible.

Diuen que val més una mala decisió ben executada que una bona decisió mal executada, perquè en el primer cas hi haurà rectificació.

Si bé en molts casos el primer objectiu ha de ser salvar l'empresa o limitar els danys patrimonials per poder reemprendre, hem de recordar que les decisions actuals poden determinar la nostra imatge i la de l'empresa el dia de demà. Amb la presa de decisions i l'explicació del per què s'està transmetent a la generació següent els autèntics valors de la família empresària.

Per finalitzar, cal recordar la dita que diu que el que és bo per a l'empresa a la llarga és bo per a la família.



Conseller de famílies empresàries
jordi@bowfc.com