el Periódico Extremadura
El Periódico de Extremadura
Extremadura
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 3.584
Dif: 2.784
Cod: 133467354
Pagina: 10
Secc: REGIONAL Valor: 1.402,79 € Area (cm2): 180,5 Ocupac: 21,42 % Doc: 1/1 Autor: REDACCIÓN Num. Lec: 32000

ES CEO DE LA DIVISIÓN INDUSTRIAL DEL GRUPO CL

Miguel Ángel Leal presidirá la asociación de empresa familiar

Releva a José Piñeiro, que ha estado al frente de la AEEF cuatro años

REDACCIÓN
CÁCERES

El CEO de la división industrial del Grupo CL y consejero del mismo, Miguel Ángel Leal, ha sido elegido nuevo presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar (AEEF) en sustitución de José Piñeiro, que ha ejercido esta responsabilidad en los últimos cuatro años.

Leal y la nueva junta directiva fueron elegidos en el transcurso de la asamblea general de socios celebrada ayer en Cáceres, en la que también se aprobaron las cuentas del ejercicio 2019 y el presupuesto para este año.

El nuevo presidente es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Extremadura (UEx) y ha realizado «numerosos cursos en el Instituto Tecnológico de Massachussets, en el Instituto de Empresa, Singurality University, San Telmo o ESIC», según informó la AEEF en nota de prensa.

►► Miguel Ángel Leal junto a la nueva junta directiva de la AEEF.

Con más de 17 años de experiencia en el mundo de la empresa familiar, Leal se refirió a la actual situación económica y social derivada de la crisis del covid-19, que calificó de «muy compleja», y que hará «que las empresas tengan que enfrentarse a retos de índole económica también complejos». El nuevo presidente de la AEEF destacó que «es el momento de afrontar la recuperación económica y social de Extremadura, en el que las empresas familiares jugarán un papel protagonista».

el Periódico Extremadura
El Periódico de Extremadura
Extremadura
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 3.584
Dif: 2.784
Cod: 133467251
Pagina: 4
Secc: OPINIÓN Valor: 1.093,83 € Area (cm2): 142,1 Ocupac: 16,7 % Doc: 1/1 Autor: Num. Lec: 32000

Nombres propios

Miguel Ángel **Leal**

El empresario jerezano, consejero de la división industrial del Grupo Cristian Lay, fue elegido ayer nuevo presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar (AEEF) en sustitución de José Piñeiro.

Nuria **Flores**

La consejera de Cultura visitó ayer la remodelación del graderío del Teatro Romano de Mérida, obra que se ha realizado gracias a la colaboración del Consorcio de la Ciudad Monumental y el Banco Santander.

José Manuel **Calderón**

El jugador de baloncesto de Villanueva de la Serena emplaza al 2021 para su campus de baloncesto dado que este año va a ser imposible. Hoy sábado concede una entrevista desde su casa en Nueva York.

HOY
Hoy Extremadura
Extremadura
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 6.985
Dif: 5.661
Cod: 133467916
Pagina: 4
Secc: REGIONAL Valor: 1.163,40 € Area (cm2): 251,0 Ocupac: 28,09 % Doc: 1/1 Autor: REDACCIÓN Num. Lec: 81000

Miguel Ángel Leal, nuevo presidente de la Asociación de la Empresa Familiar

Esta agrupación, que reúne a 66 entidades, celebró ayer su primera reunión presencial desde la pandemia de covid-19

REDACCIÓN

CÁCERES. El empresario jerezano Miguel Ángel Leal fue elegido ayer presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar (AEEF) durante la celebración de la Asamblea General de socios. Hijo mayor de Ricardo Leal, presidente del grupo industrial Cristian Lay, sustituye así en el cargo a José Piñeiro, que ha sido el presidente de la AEEF durante los últimos cuatro años.

Miguel Ángel Leal es licenciado en ADE por la Universidad de Extremadura, con formación en varias universidades internacionales. Con más de 17 años de experiencia en el mundo de la empresa familiar, en la actualidad es CEO de la División Industrial –Perseida, Sikno, Gas Extremadura, Ondupack, Ondupet, Murcia Cartón, Matías Goma Tomás, y miembro del Consejo de Administración del grupo industrial Cristian Lay–.

Leal se refirió ayer a la situación económica y social derivada de la crisis del covid-19, a la que calificó como «muy compleja» y que hará «que las empresas tengan que enfrentarse a retos de índole económico también bastante complejos». El nuevo presidente de la AEEF destacó que «es el momento de afrontar la recuperación económica y social de Extremadura, en el que las empresas familiares jugarán un papel protagonista».

La Asamblea General de socios 2020, celebrada en Cáceres, es el primer evento presencial de la AEEF después de la pandemia. Esta asociación reúne a 66 familias empresarias que aglutinan el 7,5% del PIB regional y que, según sus datos, dan empleo a unas 10.000 personas. Durante esta jornada, además de la elección del nuevo presidente y su correspondiente junta directiva se aprobaron las cuentas del ejercicio 2019 y el presupuesto para 2020.

Miguel Ángel Leal (derecha) releva a José Piñeiro (izquierda). L. CORDERO

Esta asociación pretende apuntalar el espíritu empresarial de las nuevas generaciones y promover el relevo en los negocios. El consejero de Economía de la Junta de Extremadura, Rafael España, clausuró el acto.

elEconomista.es
El Economista
España
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 13.881
Dif: 9.434
Cod: 133460019
Pagina: 24
Secc: MERCADOS (Bolsa) Valor: 15.298,33 € Area (cm2): 917,8 Ocupac: 99,34 % Doc: 1/2 Autor: Por Laura de la Quintana Num. Lec: 34000

LA VOLATILIDAD ES MENOR GRACIAS AL MENOR ENDEUDAMIENTO

Hay que invertir con la mitad de las grandes familias de la bolsa española

De 27 compañías, 14 mantienen su recomendación de compra a pesar de la pandemia y aventajan en 8 puntos a su índice de referencia desde marzo

POR LAURA DE LA QUINTANA

En España, una treintena de compañías son de origen familiar y continúan a día de hoy controladas por alguno de sus miembros. Dentro del Ibex 35, suponen casi el 30% del total y el porcentaje de control de sus directivos supera los 66.600 millones de euros –de los que 47.000 son de Amancio Ortega y su hija Sandra–, un 14% del total de capitalización del índice. En plena crisis financiera, con la volatilidad de las bolsas que llegó a extremos superiores a los grandes *crash* de mercado de este siglo –el momento previo de mayor estrés es del periodo 2008-2009–, el hecho de que parte del capital de una cotizada se encuentre en manos *seguras* de accionistas comprometidos altamente con el valor de sus compañías ha sido un factor que ha jugado a su favor.

En promedio, la treintena de firmas familiares ha caído un 33% durante la corrección que protagonizó la bolsa española desde el pasado 24 de febrero –al que siguieron dos *lunes negros* más– y los mínimos del 16 de marzo, frente a la caída del 38% de sus índices de referencia, el Ibex y el Índice General de la Bolsa de Madrid. El rebote que vino después también ha sido superior. Entre las diez firmas familiares del Ibex acumulan un repunte del 26,6% frente a ganancias del 20,4% del selectivo nacional, y entre las 17 del Mercado Continuo –sin Ibex– la subida protagonizada es del 29,6%, diez puntos porcentuales más que el IGBM.

Son también firmas más *queridas* por los analistas. Si en el Ibex 35 las recomendaciones de compra elaboradas por las casas de análisis suponen el 31% del total, en el caso de las compañías familiares más de la mitad *se cuelga* el mejor consejo del mercado.

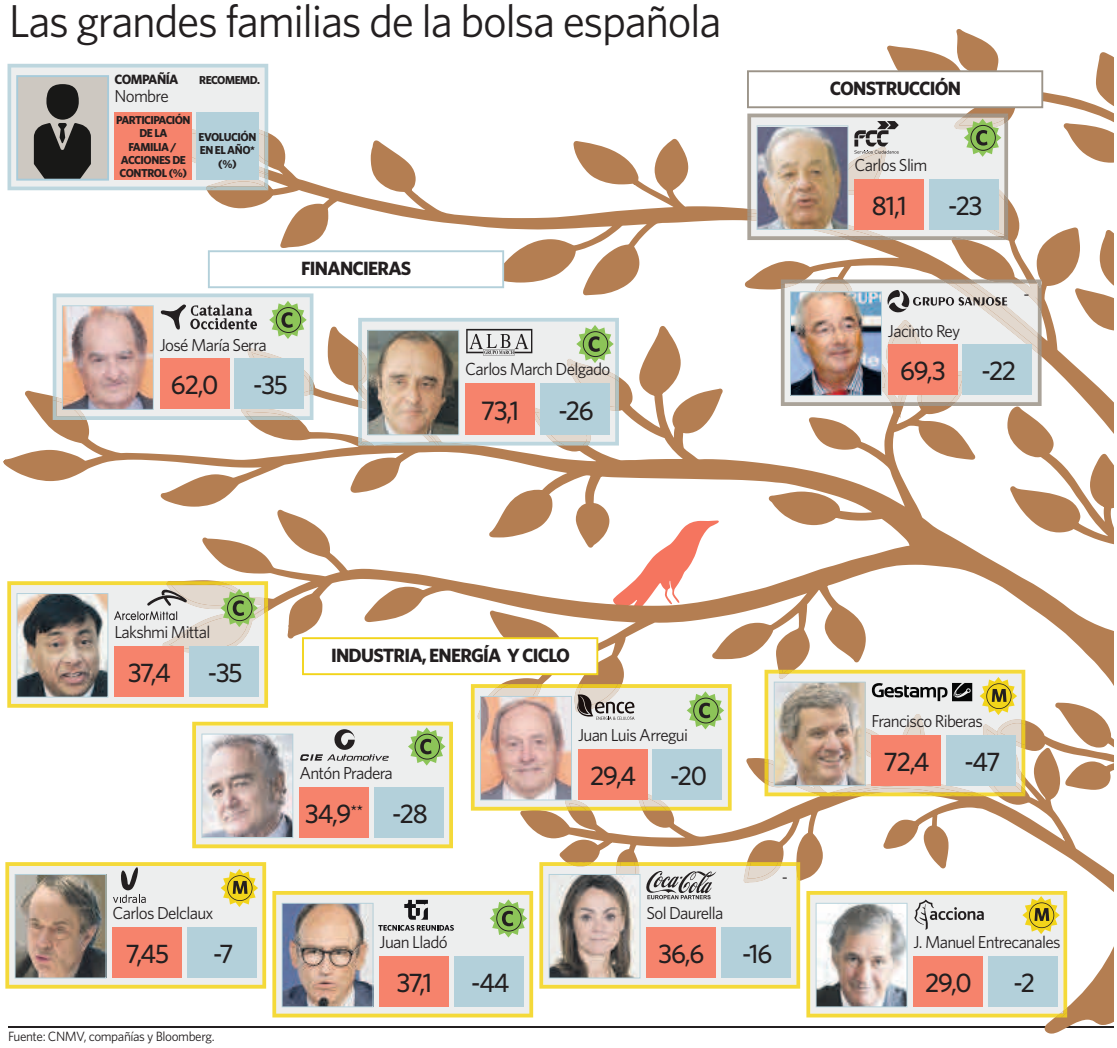
Algunos de los directivos de estas compañías decidieron comprar acciones durante la gran corrección de las bolsas, principalmente entre marzo y abril, aunque el desembolso de dinero no fue, en términos porcentuales, significativo, teniendo en cuenta el tamaño de las compañías. Uno de ellos ha sido Francisco Riberas, presidente de Gestamp, que invirtió 35 millones de euros en acciones de su compañía durante marzo y abril. También es consejero de Telefónica, donde gastó 20,7 millones de euros en acciones de la teleoperadora, frente a los 419.000 euros que desembolsó su presidente, José María Álvarez-Pallete. También figuran entre los grandes *insiders* del mercado, la familia March –con 12,70 millones invertidos en acciones de Corporación Financiera Alba en los últimos meses–, o Víctor Urrutia, consejero de Ence –muy vinculado a los Arregui–, que compró 6,4 millones de euros, hasta el 6,23% del capital que tiene en la actualidad.

Constructoras

El sector de la construcción, considerado uno de los motores de la economía española por décadas, está, en su mayor parte, controlado por grandes familias. ACS, en manos de Florentino Pérez con un 12,7% del capital, es la más alcista desde los mínimos de marzo, ya que se revaloriza un 70%, la mayor subida de todo el Ibex. También cuenta con el segundo mejor consejo de compra del selectivo, solo superada por Almirall, otra de las firmas familiares en manos de los Gallardo. El consenso de mercado estima que ACS recuperará su beneficio preCovid en 2022, cuando ganará 1.031 millones de euros, un 7% más que en 2019. Lo que sí cambiará este año para la constructora menos apalancada del mercado es la escalada, precisamente, de su deuda neta. Se prevé que supere los 1.200 millones de euros en 2020, hasta representar 0,5 veces el ebitda, cuando 2019 lo cerró con 54 millones (o 0,02 veces beneficio bruto) y en 2018 tuvo caja neta de 3 millones de euros.

La familia del Pino es otro de los grandes clanes empresariales españoles. Al frente de Ferrovial con el 35% del capital, Rafael del Pino podría presentar en sus cuentas anuales de 2020 pérdidas que el mercado estima en 48 millones de euros. Para la firma de infraestructuras la crisis del Covid supondrá un importante traspiés considerando que no será hasta 2023 cuando se recupere el beneficio previo al pandemia, en 466 millones. "Las medidas de confinamiento adoptadas tienen un impacto muy significativo en los principales activos y negocios y, por lo tanto,

Las grandes familias de la bolsa española



Fuente: CNMV, compañías y Bloomberg.

elEconomista.es
El Economista
España
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 13.881
Dif: 9.434
Cod: 133460019
Pagina: 25
Secc: MERCADOS (Bolsa) Valor: 15.400,00 € Area (cm2): 936,8 Ocupac: 100 % Doc: 2/2 Autor: Por Laura de la Quintana Num. Lec: 34000

en los resultados del grupo. Además, la incertidumbre es muy elevada. Existe riesgo de que la recuperación del tráfico a niveles pre-Covid sea más lenta de lo previsto o que, incluso, puedan no volver a alcanzarse los niveles previos ante un posible cambio en el comportamiento de usuarios", sostienen desde Renta 4, quienes, por desglose de activos, prevén una caída del 37% en el tráfico de la autopista ETR 407 (supone el 46% del valor de los activos) y que se recupere en 2022; de un 64% para el aeropuerto de Heathrow (supone un 6%); mientras que las ventas de la construcción se resentirán un 11% este año, y las de servicios, otro 15%. Eso sí, en 2020 sus pérdidas en bolsa (del 14%) son la mitad que las del Ibex.

Fuera del Ibex, destaca FCC en manos del magnate mexicano Carlos Slim, que controla el 81,1% del capital, según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Con pérdidas del 23% en el año, cuenta con recomendación de compra. Se espera que 2020 cierre con ganancias de 246 millones, un 30% inferiores a los beneficios pre-Covid que recuperará en 2022.

Farmacéuticas

El sector farmacéutico es otro de los que tradicionalmente ha estado controlado por grandes familias en España, comenzando por Grifols, la mayor de todas ellas, junto a Almirall, Laboratorios Rovi, Reig Jofre y Pharma Mar. Este año la firma catalana acumula un retroceso del 15% en bolsa, la mitad que el Ibex, con una recomendación de compra. Es de las pocas compañías –entre las que figuran *utilities* y farma, sectores eminentemente defensivos– cuyos beneficios crecerán aun en año de pandemia. También pertenece a un sector que no ha tocado su dividendo como consecuencia de la crisis. Se prevé que cierre 2020 con ganancias de 674 millones, un 8% por encima que en 2019. Y, aunque todavía no ha confirmado su segundo pago del año, debería aprobarlo en su junta de accionistas, aún sin fecha. El pago se estima para el 8 de agosto por importe de 0,21 euros, lo que eleva el total del ejercicio a 0,41 euros, con un retorno del 1,5%.

La situación de Almirall, que llegó al Ibex el pasado 22 de junio, es similar. El consenso estima que su beneficio crecerá un 34% de 2019 a 2022, hasta los 142 millones. Mantiene también su pago –de 0,203 euros, en *scrip* (o acciones)– previsto antes del 30 de octubre, con una rentabilidad similar a la de Grifols. Cerró el primer trimestre con un margen del 36,6% gracias a que las ventas crecieron un 7,5%, además de menores costes. "La demanda de productos asociados al Covid-19 ha impulsado los ingresos, pero entendemos que los resultados se ralentizarán en el segundo trimestre", apuntan desde Bankinter. Presenta resultados el 27 de julio. Tres días antes celebrará su junta.

Consumo y ciclo

La familia Mittal ha asumido pérdidas que superan los 2.100 millones de euros como consecuencia de la caída de la acerera en bolsa y de la que ostentan una participación del 37,4%. Los expertos condicionan la evolución de las bolsas, y también de las firmas cíclicas, a un posible rebrote en Europa, donde Arcelor genera casi la mitad de sus ingresos, pero la cuestión es que otro 37% proviene de América –sobre todo EEUU– donde la pandemia se sigue extendiendo. La acción se recupera con fuerza desde los mínimos de marzo, al subir un 46%, y cuenta con una recomendación de compra, a pesar de que este año asumirá nuevamente pérdidas y ha aparcado su plan estratégico que debía finalizar en 2020. Son compra también, entre las firmas más cíclicas, Ence, CIE Automotive y Técnicas Reunidas. De las cuatro, solo la automovilística mantiene su dividendo.

¿Y qué hay del consumo? Inditex –recién recuperado el consejo de compra– es la *cruz* del sector cuya *cara* cae es Ebro Foods, primer productor de arroz mundial, a quien el confinamiento le ha sentado bien para sus ventas. La caída del 28% en el año del gigante de la moda le ha dejado a un paso de perder el *trono* del Ibex en favor de Iberdrola, llamada a lograr el mayor beneficio del selectivo.

Más de la mitad del capital de Prosegur está en manos de Helena Revoredo, su presidenta. El confinamiento, con un aumento del pago con tarjetas de crédito, y su exposición a Latinoamérica –donde tiene más de la mitad del negocio– le lleva a pérdidas del 40% en el año y a un beneficio que caerá a la mitad en 2020. El consenso espera que ya en 2021 recupere ganancias preCovid, con 110 millones de euros. La firma anunció el reparto del dividendo en acciones, por primera vez, con lo que evitará que, al menos, la mitad del dinero destinado al dividendo salga de la firma.

Meliá Hotels tiene un 41,6% de su capital cautivo entre sus mayores accionistas, pero esto no ha impedido que aún hoy valga la mitad que a 1 de enero. La firma que capitanea Gabriel Escarrer sufrirá pérdidas este año y el que viene y será en 2022 cuando vuelva a *números negros* de 55 millones, la mitad del beneficio logrado en 2019.

Fluidra, uno de los valores *estrella* para los gestores de fondos nacionales, cumplirá con su plan estratégico a 2022 cuando prevé ganar 160 millones. Su objetivo es recuperar el dividendo con cargo a 2020, tras cuatro años suspendido.

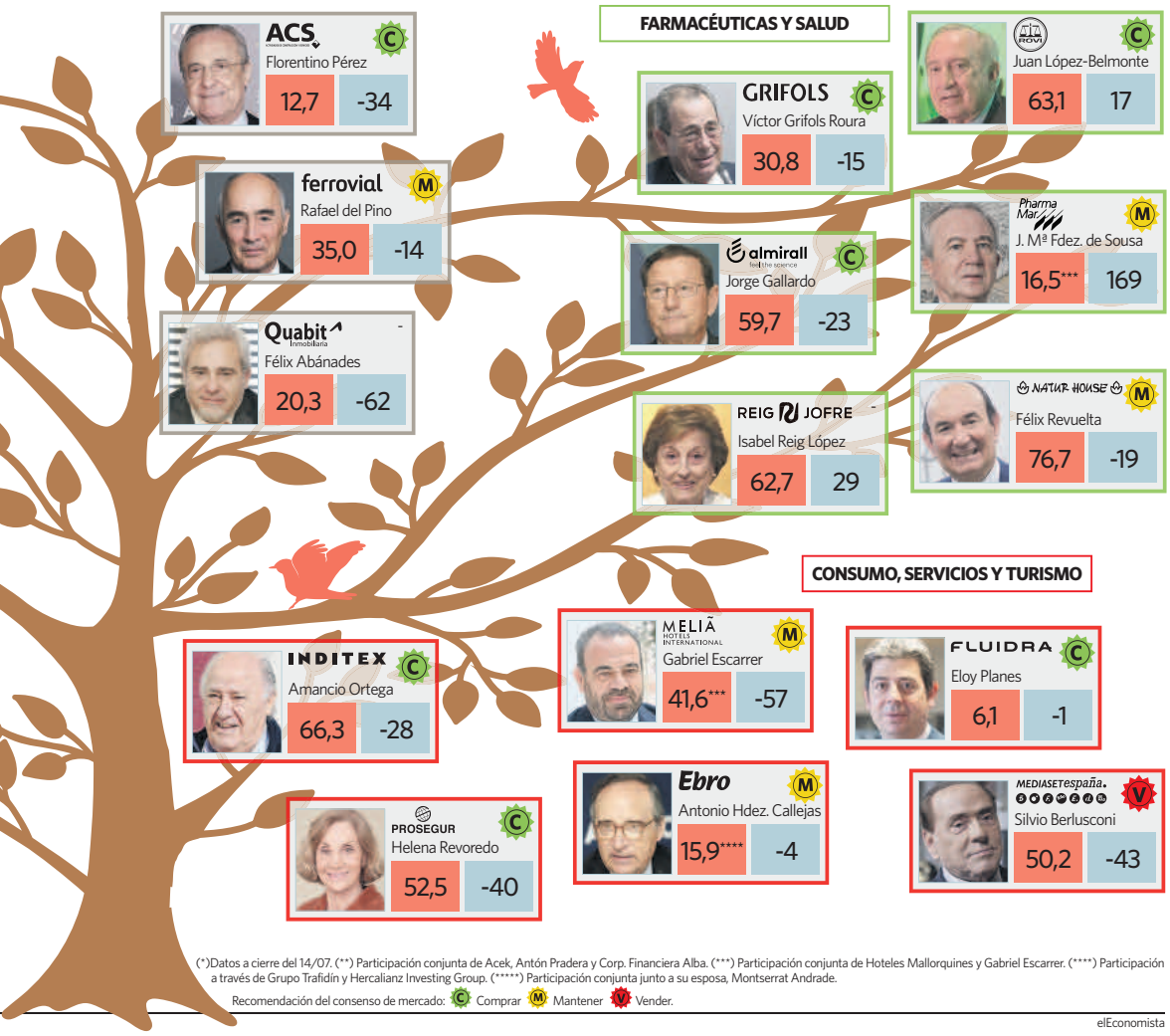
Al detalle

La alternativa a los bancos: Alba y Catalana Occidente

En un reciente informe, BME reconocía una posible salida masiva de inversores de bancos ante la crisis actual –aún sin datos concretos sobre la mesa–. La alternativa entre las firmas financieras puede estar en la aseguradora Grupo Catalana Occidente y Corporación Financiera Alba, ambas con consejo de compra, a pesar de firmar pérdidas en el año del 35% y 26%, respectivamente. El grupo controlado por la familia Serra está llamado a rozar las ganancias de 2019 (en 386 millones de euros) en 2022. Cuenta, además, con un potencial en bolsa del 36% por encima de los 27 euros. En el caso Alba, la previsión es mucho más conservadora. El consenso espera que sus ganancias se reduzcan a la mitad los próximos años, aunque falta por saber si el 'holding' de los March reinvertirá los 332,6 millones que cobró por la venta de su participación del 12% en BME al acudir a la opa de Six.

LAS FIRMAS DEL CONTINUO AVENTAJAN EN 10 PUNTOS AL IGBM EN EL REBOTE DESDE LOS MÍNIMOS DE MARZO

LAS EMPRESAS DEL IBEX CONTROLADAS POR UN CLAN FAMILIAR SUPONEN EL 30% Y UNA INVERSIÓN DE 66.000 MILLONES



(*)Datos a cierre del 14/07. (**) Participación conjunta de Acek, Antón Pradera y Corp. Financiera Alba. (***) Participación conjunta de Hoteles Mallorquines y Gabriel Escarrer. (****) Participación a través de Grupo Trafidín y Hercalianz Investing Group. (*****) Participación conjunta junto a su esposa, Montserrat Andrade.

Recomendación del consenso de mercado: C Comprar M Mantener V Vender.

elEconomista

elEconomista.es
El Economista
España
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 13.881
Dif: 9.434
Cod: 133459996
Pagina: 3
Secc: OPINIÓN Valor: 762,04 € Area (cm2): 44,6 Ocupac: 4,95 % Doc: 1/1 Autor: Num. Lec: 34000

La fiabilidad de la empresa familiar

En una crisis sin apenas certezas para la inversor, llama la atención la seguridad con la que los analistas avalan a las empresas familiares. De las 30 principales compañías de este tipo, 14 han visto inalterada su recomendación de compra pese a las crecientes dificultades económicas. Una vez más se revelan las ventajas de contar con accionistas altamente comprometidos con el valor de sus compañías. La mejor muestra la ofrece la evolución de la deuda. En un momento en el que el apalancamiento de las empresas crece de forma general, por la caída de beneficios, el pasivo de las empresas familiares sigue en niveles bajos, fruto de la gestión prudente que las caracteriza.

EL MUNDO
El Mundo -Actualidad Económica
España
19/07/20
Pr: Semanal (Domingo)
Tirada: 103.833
Dif: 74.814
Cod: 133476669
Pagina: 11
Secc: E & F Valor: 35.853,85 € Area (cm2): 706,3 Ocupac: 95,87 % Doc: 1/2 Autor: Num. Lec: 664000

FEOS ASUNTOS DE FAMILIA. María Teresa Rodríguez, en el centro, celebra una junta general en un Mercedes frente a la sede de Galletas Gullón en Aguilar de Campóo (Palencia).

Los empresarios españoles **se creen inmortales**

Un asombroso 83% de los consejos de administración de nuestro país no tratan la sucesión del CEO regularmente y no tienen habilitado un proceso para planificarla.

ae POR **ÁNGEL PEÑA**

No somos nada. Y menos con el coronavirus. Aunque la muerte siempre estuvo ahí, una pandemia ayuda a recordar esa fragilidad mortal y rosa a la que cantaron Pedro Salinas y Francisco Umbral. Las empresas han sentido su hálito en forma de cambios forzosos de liderazgo, y las consecuencias son devastadoras. Según la consultora Korn Ferry, una compañía pierde entre el 4% y el 5% de su valor si no realiza correctamente la sucesión de sus principales directivos, y tarda unos 18 meses en recuperar su valor. Por su parte, el World Economic Forum difundió hace unas semanas, en colaboración con *Forbes*, las "seis prioridades de los consejos en materia de liderazgo tras la crisis del covid", dos de las cuales están relacionados con los planes de sucesión.

La pandemia ha coincidido con la publicación por Korn Ferry de su informe *Los Nuevos Consejeros 2020*. Según Loreto González, socia y líder de la práctica de consejos de administración y sector financiero, "el coronavirus nos ha hecho enfrentarnos a una realidad que nunca habíamos experimentado tan claramente: no siempre vamos a estar aquí. Algunas empresas se han visto sorprendidas. La sucesión ha sido un tabú en la España: muchos ejecutivos sienten que les están moviendo la silla". Lo más parecido a la previsión en nuestro país es, en demasiados casos, "un papel con nombres. No hay un trabajo a fondo, sino una práctica tremendamente endogámica en la que el antiguo líder nombra al nuevo".

Korn Ferry procede de Estados Unidos, "donde son mucho más abiertos y transparentes" en este sentido. González, imbuida de esta cultura, habla de estos últimos meses como una especie de despertador. Por eso esperan que la labor de asesoría cambie el paradigma. "En España es infinitamente más común el "Houston, Houston, tenemos un problema" de una empresa a la que se le ha ido el CEO o el presidente, que una llamada para que les ayudemos a establecer un proceso ordenado y planificado de la sucesión".

A la cola. La *Harvard Business Review* publicó en mayo el artículo "El plan de sucesión de tu CEO no puede esperar". Sus autores Yo-Jud Cheng, Boris Groysberg y Paul Healy explican que, en el análisis global de consejos que realizaron entre 2015 y 2016, los países peor preparados para una sucesión de urgencia fueron justo los pioneros del coronavirus. ¿El mejor ejemplo? "Un asombroso 83% de los consejos que analizamos en España y más de tres cuartas partes de los de Brasil, China e Italia no tenían un plan de contingencia preparado, no trataban la sucesión del CEO con regularidad y carecían de un proceso para planificarlo".

González matiza que la gestión de

EL MUNDO
El Mundo -Actualidad Económica
España
19/07/20
Pr: Semanal (Domingo)
Tirada: 103.833
Dif: 74.814
Cod: 133476669
Pagina: 12
Secc: E & F Valor: 37.400,00 € Area (cm2): 882,0 Ocupac: 100 % Doc: 2/2 Autor: Num. Lec: 664000

este asunto varía según la estructura del capital. "En la empresa no familiar constituye una de las principales responsabilidades del consejo, al que consultoras como Korn Ferry ofrece una guía técnica especializada. Porque no se trata solo de llamar a los jefes de los distintos departamentos y preguntar quiénes son sus mejores talentos. Hay herramientas concretas (nosotros tenemos la propiedad intelectual de algunas, con una buena metodologías y una base de *big data),* que se aplican a una reflexión profunda del líder que necesita esta compañía en función de sus valores, el mercado sobre el que actúa y su proyección de futuro. La pandemia ha intensificado la preocupación por este último aspecto, por lo que hay que revisar el proceso al menos una vez al año".

Una vez analizada a fondo la cultura de la empresa, "se evalúa el potencial de los directivos, incluida su agilidad para aprender. Pasan pruebas reales, con diferentes escenarios hipotéticos a los que enfrentarse". La experiencia lleva a González a sostener que las posibilidades de éxito de un candidato interno son mayores. "Las empresas suelen fichar por currículum y despedir por estilo de liderazgo, y esto último depende mucho de cada compañía". Aunque siempre hay una mirada al mercado. "No se trata de disparar a nadie, sino de saber quién hay ahí fuera. Se trata de un trabajo muy confidencial por si tienes que buscar un CEO en tres minutos".

LA FAMILIA BIEN, GRACIAS. La empresa familiar "tiene la complejidad adicional de la propiedad, que aumenta cuando se acumulan generaciones y, por lo tanto, distintas ramas familiares". Lo fundamental aquí "es un alineamiento mediante acuerdos". Hay distintas opciones. González pone el ejemplo del fundador de Mapfre, Ignacio Hernando, "que dejó dicho que sus hijos podían estar en el consejo, pero no en la gestión, mientras otras compañías hacen justo lo contrario. Lo importante es que se trata de acuerdos muy definidos. Los grupos familiares de mayor éxito en nuestro país, como Banca March o Alba, han tenido las cosas claras". Logrado el alineamiento estratégico, "el proceso es el mismo que en las no familiares".

Ignacio Gallego, catedrático de derecho civil y director de la cátedra Prasa de la Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba durante ocho años, cree que en este tipo de compañías "falta una toma de conciencia, que está llegando progresivamente". A eso ayudan instituciones como el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), fundado hace casi tres décadas, en un momento clave. "Yo terminé la carrera en 1987. Tuve grandes profesores de derecho civil y mercantil, pero no se hablaba de protocolos familiares. Desde hace unos 20 años aparecen en gestores, asesores y las mismas empresas la preocupación por los protocolos familiares, es decir, los convenios marco que regulan las relaciones entre gestión, propiedad y familia, los tres círculos que aparecen en el análisis de este tipo de empresa y cuyas relaciones van a regir tanto la vida de la empresa como el relevo generacional".

Según Gallego, el legislador no ayuda mucho. "Solo un hay un real decreto de 2007 sobre la publicidad registral de los protocolos, pero no hay una norma sobre el concepto y su contenido". A pesar de que son la pieza angular de la sucesión. "Proceden del derecho anglosajón y buscan la mayor autonomía posible del individuo con los acuerdos entre propietarios como base". Su gestión supone todo un reto: "La empresa debe tener unas vías de comunicación transparentes, hace falta mucho diálogo".

Tras identificar los valores de la empresa, "lo que suele implicar el repaso de su historia" y establecer las expectativas de las partes, "se realiza una revisión de la empresa desde una perspectiva organizativa". En esta fase se puede plantear incluso una reestructuración ("por ejemplo, si la organización cuenta con varias sociedades, se puede plantear la creación de un holding"), y se realiza el análisis fiscal. "Desde la reforma del impuesto de sucesiones y donaciones en 1996, hay una serie de beneficios si se cumplen una serie de requisitos (no es lo mismo que herede un hijo que un cuñado), con toda la complejidad que las diferentes competencias autonómicas supone". También se suelen establecer requisitos para el acceso de los familiares a la gestión ("determinada formación, por ejemplo, o mínimos de representación de cada rama familiar") o incluso los regímenes matrimoniales de los socios ("se suele recomendar la separación de bienes").

Multitud de detalles que se deben adoptar por unanimidad, por lo que a menudo hay que excluir ciertos puntos. "La doctrina dice que tiene que ser un traje a medida. He visto protocolos muy detallistas y muy generalistas. Yo aconsejo algo intermedio: los primeros son demasiado jurídicos y van a determinar el futuro, mientras que los segundos solo postergan los problemas". Una vez firmado el protocolo hay que desarrollarlo. Además, "en todos los protocolos suele haber cláusulas de revisión. Cinco años es un periodo prudente".

SOLIDEZ. "Un buen protocolo da credibilidad y, por lo tanto, solvencia", recuerda Gallego. En este sentido, ciertas comunidades autónomas proporcionan una ventaja fundamental. "Sus derechos sucesorios específicos permiten los pactos sucesorios, prohibidas en el Código Civil español, que solo permite la transmisión testamentaria. Así, el mercado sabe que el sucesor designado dirigirá la compañía aunque el testamento se cambie".

Aunque "las empresas familiares son muy reacias a la comunicación externa", los medios de comunicación están siempre al acecho… Gallego pone el ejemplo de Galletas Gullón, con la famosa fotografía de su expresidenta, María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas, celebrando una junta general (muy) extraordinaria de accionistas en un coche para retomar el control de la gestión de la compañía al margen de sus tres hijos varones y sus dos hermanos, que alucinaban en el interior de la sede de la compañía en Aguilar de Campóo.

AQUEL FIN DE SEMANA EN FAMILIA DE NATURA BISSÉ

Un fin de semana en un hotel, alejado del mundanal ruido con la familia. Tranquilidad y mucha conversación. La de Natura Bissé es citada a menudo como paradigma de sucesión exitosa. Para Gallego, la decisión del fundador Ricard Fisas de coger el toro por los cuernos cuando aún estaba en plena forma fue la clave de un proceso impoluto. Después, una consultora aportó profesionalización especializada. Hoy, su hija mayor, Verónica, dirige los destinos de la compañía con el apoyo de sus tres hermanos y yernos, que ocupan otras responsabilidades en la compañía. El fundador murió en 2012, pero su creación navega sólidamente por los mercados y sus 10 nietos, de entre 14 y 25 años, se forma para un futuro siempre incierto.

Verónica Fisas, presidenta de Natura Bissé.

HOY
Hoy Extremadura
Extremadura
18/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 6.985
Dif: 5.661
Cod: 133467924
Pagina: 4
Secc: REGIONAL Valor: 2.751,44 € Area (cm2): 593,7 Ocupac: 66,44 % Doc: 1/1 Autor: CRISTINA NUÑEZ CÁCERES. Encajar el golpe Num. Lec: 81000

Profesor y autor de varios libros, ha recorrido el mundo ofreciendo asesoramiento

Manuel Bermejo ofreció una charla en la asamblea de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar. L. C.

«Una empresa familiar hace lo que sea antes de cerrar»

Manuel Bermejo Empresario y consultor

CRISTINA NUÑEZ

CÁCERES. Encajar el golpe que ha sufrido el mundo empresarial a causa de la pandemia requiere calma y buenas ideas. También poner en común los retos para encontrar soluciones. Ahora, explica Manuel Bermejo (Cáceres, 1966), empresario y presidente de la consultoría 'The Family Advisory Board' hay que sentarse a hablar y compartir experiencias. «Los líderes de las empresas están sometidos a mucha tensión, tienen que desahogarse». Es hijo de Manuel Bermejo Hernández, presidente de la Junta Regional de Extremadura entre 1980 y 1982 y empresario del sector tabaquero, fallecido en 2009. Ayer participó en la Asamblea General de la Asociación de la Empresa Familiar (AECC) que se celebró en Cáceres. Además de su experiencia empresarial a cargo de compañías de carácter familiar cuenta con un gran bagaje en el ámbito académico y varios libros publicados. El último es 'La familia empresaria. 21 claves para la continuidad de la empresa familiar'. Pronunció una conferencia junto a Verónica Pascual, CEO y propietaria de ASTI Mobile Records y miembro del consejo de Administración de Telefónica, su esposa.

–Estamos ante un momento insólito. ¿Cómo lo afrontan las empresas familiares?

–Hay que adaptarse a la realidad de un mercado nuevo. Muchas familias van a ver que sus negocios van a peor, no van a poder entregar dividendos, lo cual puede generar tensiones. Luego está el reto reputacional. Hay empresas que por primera vez en su vida van a tener que tomar medidas duras, cerrar alguna actividad, despedir a gente o ver cómo se reduce el valor de su patrimonio. Las columnas se han tambaleado. Las familias necesitan hablar de todos los retos que tienen entre manos, para que pueda haber transparencia y se puedan tomar buenas decisiones.

–¿La empresa familiar está más dispuesta a hacer sacrificios?

–Absolutamente. El compromiso que una empresa familiar tiene con su tierra y con su gente es brutal. Una empresa familiar va a hacer lo que sea antes de cerrar su compañía, si la cierra es porque no hay alternativas. En una multinacional un señor en Tokio, en Londres o en Nueva York se pone a hacer números y si no pita cierra una división. Eso no pasa con el empresario familiar. Especular sobre esta crisis es difícil, pero si nos fijamos en la pasada, de 2008 a 2013, en ese periodo las compañías de familia siguieron creando empleo. También tenemos el reto del tamaño, sobre todo en Extremadura. Es más fácil que la compañía dure más si es más grande, ahí el empresariado español tiene un gran reto. El 90% del tejido empresarial español son empresas familiares. El problema es que el 90% de ese 90% son empresas muy pequeñas. Son micropymes. La empresa familiar en España es de media la mitad que la empresa familiar media alemana.

> «Me estoy encontrando con unas generaciones continuadoras muy bien preparadas y que quieren seguir con los negocios»

–¿Qué ha querido reflejar en su último libro?

–Va dirigido a las familias empresarias, lo que hago es aportar toda mi vida de experiencia profesional. Yo soy hijo y nieto de empresario familiar por parte de padre y de madre, casado con empresaria familiar, llevo 25 años asesorando a familias empresarias de medio mundo. Hago una síntesis de 21 enseñanzas para dar continuidad al negocio y que pase de manos a hijos. Se dice que 21 gramos es el peso del alma, y lo que caracteriza a las empresas familiares es que tienen alma, por eso quería relacionar ambas cosas, cuestiones tanto de largo como de muy corto plazo, que son las que hay que combinar.

–¿Cómo fue ese aprendizaje que heredó de su padre?

–Nosotros hemos estado siempre vinculados a la industria del tabaco, pero llegó el momento en el que este sector se puso realmente complicado por muy diversas razones y tanto mi hermano como yo decidimos no darle continuidad, mi hermano es periodista y yo me dedico a dar asesoramiento a empresas familiares. De mi padre heredé muchas cosas, lo primero un talante muy comprensivo, aprendí a relativizar y a ser muy trabajador.

–¿Detecta que las nuevas generaciones quieren continuar con las empresas familiares?

–En general soy bastante optimista porque me estoy encontrando unas generaciones continuadoras muy bien preparadas y que tienen la sana ambición de hacer continuar los negocios.

elCorreoGallego
El Correo Gallego
Galicia
19/07/20
Pr: Diaria
Tirada: 27.472
Dif: 22.735
Cod: 133476835
Pagina: 14
Secc: REGIONAL Valor: 2.742,38 € Area (cm2): 407,1 Ocupac: 44,77 % Doc: 1/1 Autor: Dolores Martínez y María Montalvo (*) Num. Lec: 67000

Hacer el bien, haciéndolo bien

{ ELOGIO DE LA CORDURA}

Dolores Martínez y María Montalvo (*)

ANTE UNAS EXPECTATIVAS poco favorables de recuperación de la economía global y las previsiones negativas de crecimiento para España en próximos meses, se nos plantea un horizonte en el que todos debemos enfrentarnos a desafíos sin precedentes.

Las empresas deben luchar por sobrevivir y gestionar eficazmente su actividad con unos presupuestos que nada tenían que ver con los planificados para el ejercicio. A a su vez el sector público –ya considerablemente endeudado– se ha visto exprimido por las exigencias de demanda en materia de servicios requeridos por la devastadora crisis sanitaria y sus consecuencias inmediatas en la sociedad.

Las voces que desde diferentes sectores apelan al fomento de la colaboración público-privada para afrontar los retos de una reconstrucción son unánimes. La diversidad de sus experiencias gestionando crisis y el aprovechamiento de sinergias entre ambos sectores mejorarían las capacidades de respuesta a la hora de reconstruir el país.

En el ejercicio de esta reflexión no puede dejarse de lado la idea de crear un clima social favorable para afrontar, resolver y superar situaciones adversas mediante el fomento de valores sociales como la cohesión y el compromiso y enfocar esa cooperación, también bajo unos parámetros altruistas. Todo ello con la finalidad de concebir una comunidad más fuerte y resistente.

El éxito del modelo de colaboración público-privada debe contar con fórmulas y estilos de cooperación en los que ambas iniciativas se encuentren cómodas con el objetivo que persiguen y que exista entre ellos una relación de confianza. El hecho que el objetivo se sustente en realizar el bien de acuerdo con el sentido de la sociedad es un concepto que ambos sectores comparten, uno por vocación de servicio público y otro por la voluntad de contribuir positivamente con su entorno a través de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

EN ESTOS MESES DE CRISIS SANITARIA, sucedida por la económica, la utilidad de la contribución realizada por el sector privado ha quedado constatada, casi tanto como la necesidad de poder contar con ella; como ejemplos podemos citar la participación de representantes del mundo empresarial en diferentes comités de reconstrucción, así como la cesión de sus propios medios para la obtención de material sanitario o equipos digitales para acceso de los estudiantes.

Este tipo de acciones de apoyo económico y social, sin contrapartida directa, son manifestaciones de una sociedad civil que participa en un espacio de acción social en parcelas que no sólo están reservadas al Estado.

Por tanto, hemos de tener presente más que nunca que ambos sectores deben cooperar y que los servicios públicos pueden apoyarse en el sector privado para dar servicio a la comunidad. Actualmente la asociación, muchas veces negativa, entre el mecenazgo y la desgravación fiscal ha quedado superada por su motivación que, por definición, es la consecución del bien social.

Ambos sectores deben realizar el esfuerzo de trasladar ese éxito a la sociedad y por tanto aprovechar para que los lazos creados en esta colaboración se fortalezcan y se vuelvan permanentes. Es fundamental desplegar una labor pedagógica sobre la necesidad de esta colaboración en los términos expuestos y debe permitirse al Tercer Sector que participe en aquellos órganos consultivos, asesores o participativos relacionados con el sector.

No en vano, el Decálogo elaborado por el Club de Consejeras de la Asociación Gallega de la Empresa familiar incluye en su punto 6 que "la cooperación publico privada no debe verse como un obstáculo para las autoridades públicas o una interferencia en el trabajo de las administraciones, sino como un signo de la conciencia social y cívica de una parte de la ciudadanía, interesada en proyectos de interés colectivo y que tiene los medios y los conocimientos adecuados para llevarlos a cabo con éxito".

Las empresas deben luchar por sobrevivir y gestionar eficazmente su actividad con unos presupuestos que nada tenían que ver con los planificados para el ejercicio

En estos meses de crisis sanitaria la utilidad de la contribución realizada por el sector privado ha quedado constatada

EN GALICIA, PARA NUESTRO GOZO y el de aquellos que nos visitan, disfrutamos del éxito de este tipo de colaboración con un caso que ha merecido el halago y admiración mas allá de nuestras fronteras; se trata de la colaboración institucional entre la Fundación Barrié, la Fundación Catedral, la Xunta y Gobierno central en las labores de restauración de la Catedral con su máximo exponente en el Pórtico de la Gloria.

El potencial de la filantropía en la eficaz resolución de los grandes retos de la sociedad es reconocido, así como su provecho en el tiempo. En definitiva, es trabajo de todos poner en práctica más que nunca la frase atribuida a Benjamin Franklin "hacer el bien haciéndolo bien."

* *Consejeras cofundadoras de la Asociación Gallega de la Empresa Familiar*