

# JOSEP TÀPIES

---

## EMPRESA FAMILIAR: NI TAN PEQUEÑA, NI TAN JOVEN

---

Una renovada aproximación a la edad y el tamaño  
de la empresa familiar española

---



FUNDACIÓN JESÚS SERRA

Grupo  CATALANA  
OCCIDENTE



## JOSEP TÀPIES LLORET

Profesor de Dirección General. Titular de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School, Universidad de Navarra. Doctor Ingeniero Industrial, por la UPC (1987). Master en Administración de Empresas por ESADE (1979).

Sus áreas de especialización incluyen entre otras: la dirección estratégica, y la dirección estratégica y el gobierno corporativo, así como el desarrollo y los sistemas de gobierno de las empresas familiares. Actualmente imparte varios cursos tanto en los programas MBA como en los programas de Perfeccionamiento Directivo del IESE. También diseña programas altamente enfocados en la problemática de la empresa familiar en los que enseña Dirección, Gobierno y Estrategia de la empresa familiar.

Ejerce como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas tanto de Europa como de América Latina: AESE en Portugal, IDE en Ecuador, PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile e INALDE en Colombia, entre otras.

Ha sido miembro del Consejo Académico de IPA-DE en Méjico y de ESE en Santiago de Chile.

A lo largo de su trayectoria profesional ha ejercido como consultor de varias empresas así como de bancos españoles e internacionales y forma parte de los Consejos de Administración de varias empresas españolas. Es miembro del consejo de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA), pertenece a la Junta Directiva de la Asociación Española de Consultores y Académicos de la Empresa Familiar (CAEF) y es miembro del Consejo del Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF).

Además Josep Tàpies es autor y colaborador de libros y artículos académicos y divulgativos sobre empresas familiares.

[tapiés@iese.edu](mailto:tapiés@iese.edu)

**Josep Tàpies**

**EMPRESA FAMILIAR: NI TAN PEQUEÑA, NI TAN JOVEN**

Una renovada aproximación a la edad y el tamaño  
de la empresa familiar española



**FUNDACIÓN JESÚS SERRA**

Grupo  CATALANA  
OCCIDENTE

Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven

Josep Tàpies

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Primera edición: septiembre de 2009

© Josep Tàpies, 2009

© Fundación Jesús Serra

El proyecto investigador de este libro y su edición han sido patrocinados por la Fundación Jesús Serra (Grupo Catalana Occidente), cumpliendo así con uno de sus objetivos de apoyo al estudio e investigación en el campo de la empresa familiar en España.

Fundación Jesús Serra  
Avda. Alcalde Barnils, 63  
08174 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)  
[www.fundacionjesusserra.org](http://www.fundacionjesusserra.org)

Depósito Legal: 34.128-2.009

Diseño: [www.h2oci.com](http://www.h2oci.com)  
Composición: Anglofort, S.A.  
Corrección: CAJA ALTA Servicios Editoriales  
Impresión: Inoc, S.A.  
Impreso en España. *Printed in Spain.*

*A la gran multitud de familias que con sus valores,  
esfuerzo y tenacidad han contribuido y siguen contribuyendo  
al desarrollo económico y social de las naciones.*

## ÍNDICE

---

Prólogo.....	11
1. Presentación .....	13
1.1. Introducción .....	15
1.2. Motivos del estudio.....	19
1.3. Pregunta de la investigación .....	19
1.4. Metodología de la investigación .....	20
1.4.1. Selección y características de la muestra.....	20
1.4.2. Análisis histórico .....	24
2. Resultados del estudio .....	27
2.1. Presencia de la empresa familiar entre las grandes empresas españolas .....	27
2.2. Edad de las empresas familiares de la muestra .....	31
2.3. Edad de las empresas familiares y las no familiares .....	36
2.4. Las mayores empresas familiares españolas.....	38
2.5. Empresas familiares y no familiares: comparación de tamaños .....	42
2.6. Relación entre tamaño y edad en las empresas familiares de la muestra.....	43
3. Conclusiones .....	47
4. Fundamentos de la estrategia en la empresa familiar .....	51
4.1. Visión, misión y valores .....	51
4.2. Papel de la misión, la visión y los valores en las empresas familiares	55
4.3. Estrategias de crecimiento de las empresas familiares españolas....	61
4.4. Modos de financiar el crecimiento.....	67
Anexo 1. La empresa familiar en los distintos sectores de la economía española.....	71
Anexo 2. Casos de estudio.....	93
Anexo 3. La empresa familiar longeva fuera de España .....	281
Apéndice. Grandes sectores de la Central de Balances del Banco de España (CB-26) .....	299
Bibliografía .....	333

## AGRADECIMIENTOS

---

Mis primeras palabras de agradecimiento tienen que ser para la Fundación Jesús Serra. Creada por el Grupo Catalana Occidente con el fin de canalizar su actividad filantrópica, cultural y social, se denomina Fundación Jesús Serra en memoria y reconocimiento del que fue fundador del Grupo, Jesús Serra Santamans, insigne empresario y Miembro de Honor del IESE.

En la actualidad, la Fundación Jesús Serra está presidida por Federico Halpern y dirigida por Manel Farré, quienes me han animado constantemente durante los dos años que ha durado la investigación.

En segundo lugar debo mencionar de forma muy especial la meritoria dedicación de María Fernández Moya, sin cuyo esfuerzo, rigor, meticulosidad y buen hacer esta obra nunca hubiese sido posible.

Debo mencionar también a *Actualidad Económica* por la publicación anual del *ranking* de las 5.000 mayores empresas españolas, y que constituyó una excelente puerta de entrada a las bases de datos disponibles en bibliotecas, hemerotecas y otras fuentes de consulta.

Al profesor Salvador Rus que nos aportó datos sobre empresas familiares extranjeras especialmente longevas pertenecientes a su “colección” particular.

También quiero agradecer a mis colegas del IESE Juan De Dou y Alfonso Chiner su amistad, soporte y estímulo que me animan constantemente a llevar a cabo proyectos de este estilo.

Finalmente, debo un agradecimiento especial a Susana Arasa y su equipo de la unidad de contenidos del IESE por su ayuda en la corrección de estilo y a Astrid Martínez, del Grupo Catalana Occidente, por su decisiva contribución en la maquetación y estilo de presentación del libro.

## PRÓLOGO

---

Éste es un libro que trata de poner de manifiesto la realidad de la empresa familiar española a principios del siglo XXI.

Alrededor del término Empresa Familiar suele haber cierta confusión. Es bien cierto que la mayoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) son familiares y ello es de pura lógica si uno piensa en la génesis de una empresa y de una familia. La mayoría de emprendedores crean sus empresas en una etapa de su vida que es coetánea con la de la formación de su familia. Es pues natural que con el tiempo, el emprendedor que creó la empresa la viva con su familia y ésta la considere algo propio. Algunas de estas empresas pasan a la siguiente generación consolidando así su condición de Empresa Familiar. Algunas de ellas subsisten al paso de varias generaciones y se convierten en verdaderas dinastías empresariales.

Pensará el lector que estoy haciendo un panegírico a la longevidad de la empresa familiar. No es mi intención hacerlo sin datos. Esto es lo que motivó la investigación que ha dado lugar a la presente obra.

Forma parte de la sabiduría popular en el mundo de la dirección de empresas, la creencia de que muy pocas empresas familiares pasan con éxito de la primera a la segunda generación y que sólo un pequeño porcentaje de las mismas atraviesa con éxito el paso de la segunda a la tercera generación. Ésta es una creencia que ha ido tomando cuerpo gracias al *boca-oreja*, partiendo de un estudio que mi querido amigo y colega John Ward llevó a cabo en 1987 con una muestra de 200 empresas de Illinois, a las que les siguió la pista desde 1924 hasta 1984. Lo que John Ward nunca quiso generalizar otros lo generalizaron elevándolo a la categoría de creencia popular en el mundo del *management*.

Los objetivos de esta investigación son modestos: trata de saber acerca de la edad y el tamaño de las Empresas Familiares (y de las No Familiares) en España dentro del conjunto formado por empresas que en el año 2005 facturaron más de cincuenta millones de euros. Hubo que cortar en esa cifra de facturación pues desafortunadamente no había disponible ninguna base de datos informatizada que

permitiera la segmentación y el proceso de datos de forma automática. Se manejaron inicialmente más de 3.000 empresas que, después de eliminar redundancias por empresas que pertenecían a un mismo grupo empresarial, quedaron reducidas a algo más de 2.200.

Finalmente, se procedió a la identificación del accionariado y órganos de gobierno de ese grupo de empresas con la finalidad de separar las Empresas Familiares de las No Familiares. El resto se lo contamos en el interior del libro, pero estamos en condiciones de afirmar, como adelanta el título de la obra, que la empresa familiar en España no es tan pequeña ni tan joven como la creencia popular algunas veces parece dar a entender.

## 1. PRESENTACIÓN

---

Es habitual escuchar en los foros de debate tópicos acerca de la durabilidad y el tamaño de las empresas familiares.

Es verdad que la mayoría de empresas en España son PYMES (en número) y también es cierto que la mayoría de las PYMES son familiares, pero esto no permite afirmar que las empresas familiares sean sólo PYMES.

Otro tópico habitual es el de la corta vida de las empresas familiares. Es probablemente cierto que muchas empresas familiares no consiguen pasar de la primera a la segunda generación, y por supuesto un menor porcentaje es capaz de pasar de la segunda a la tercera generación y subsiguientes.

Sin embargo, si consideramos que una generación equivale a treinta años la cuestión anterior podría reformularse en estos términos:

- ¿Tienden las empresas a durar más de 30 años?
- ¿Cuántas empresas duran más de 60 años?
- ¿Qué porcentaje de empresas supera los 90 años?

Desde nuestra experiencia, los autores de este estudio teníamos la sensación de que la respuesta a las anteriores preguntas afectaría por igual a las empresas familiares y las no familiares.

Por eso, decidimos llevar a cabo una investigación que permitiese conocer un poco mejor la realidad del tejido económico español en cuanto a la edad y propiedad de las empresas que lo configuran.

Para el proyecto contamos, desde el primer momento, con el soporte económico de la Fundación Jesús Serra, que ha representado un elemento clave para su consecución.

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Las pocas estadísticas disponibles permiten afirmar que la vida de las empresas, en general, no suele ser muy larga. Esto afecta a todo tipo de empresas: familiares y no familiares. Algunos casos de empresas muy conocidas a nivel internacional contradicen esa afirmación. Por ejemplo, las muy longevas Codorníu, nacida en 1551, General Electric, creada en 1878, editorial Bertelsmann, fundada en 1835, o grupo Ford, de 1903. Obviamente, cuatro datos constituyen sólo una anécdota. Estudios realizados afirman que en España apenas el 53 % de las empresas sobreviven después de cuatro años y en Estados Unidos el 50 % desaparecen en cinco años (Informe del Consejo Superior de Cámaras de Comercio). En los últimos tiempos, aparecen cada vez con mayor profusión datos acerca de la supervivencia de las empresas familiares. Fred Neubauer y Alden G. Lank afirman que sólo entre el 5 y el 15 % continúan hasta la tercera generación siendo gestionadas por la familia fundadora, y el 95 % de las empresas familiares no sobreviven a esa tercera generación (Neubauer y Lank, 1998). El profesor John Ward llevó a cabo un estudio sobre 200 empresas del Estado de Illinois, donde concluía que apenas el 20 % de las empresas analizadas superaban los 60 años, y menos de un 3 % sobrevivía ese tiempo en manos de la familia propietaria (Ward, 1988). Si uno se apoyara sólo en estos datos, la longevidad en las empresas familiares parecería ser algo realmente difícil de alcanzar.

En el ámbito académico, la longevidad de las empresas es un tema clásico de estudio. Ya en 1938, Chester Barnard se preocupaba por la supervivencia de las empresas y afirmaba que para que una compañía perdure es absolutamente necesario conseguir un equilibrio dual en torno a ella: uno interno y otro entre la organización y su entorno (Barnard, 1938). En fechas más recientes y desde la misma óptica general, es decir, no desde la perspectiva de empresa familiar, destaca el trabajo de Arie de Geus *The Living Company*, publicado en 1997 (De Geus, 1997). De Geus había sido directivo de la Royal Dutch Shell durante más de 30 años, y en aquel libro trataba de descubrir el secreto de la larga vida de Shell. Se preguntaba desde un objetivo amplio qué patrones, valores o factores permiten a las compañías disfrutar de una esperanza de vida larga y provechosa. Su pregunta era: ¿Cómo y por qué sobreviven las empresas? La investigación destacó que más del 30 % de las

compañías que formaban el *ranking* Fortune 500 en 1970 no existían 13 años después, en 1983. De Geus cifraba la vida media de una empresa entre 30 y 40 años. Pero ¿qué tenían en común las empresas exitosas que superaban esos 40 años de vida? El autor señalaba cuatro factores explicativos de las empresas longevas:

1. Son sensibles al entorno. Atentas siempre a los cambios externos, los detectan pronto y aprenden rápidamente a moverse en la nueva situación. Es decir, se adaptan con facilidad a los entornos cambiantes.
2. Poseen un alto sentido de cohesión e identidad. El sentido de pertenencia, el formar parte de una entidad, es fundamental para los directivos y el personal de las compañías exitosas, duraderas o longevas. Aun tratándose de compañías muy diversificadas, los empleados se sienten parte, activa y participativa, de la organización.
3. Son tolerantes. Es decir, valoran las innovaciones y el atrevimiento en los nuevos proyectos. Las nuevas líneas de negocio no tienen por qué ceñirse al modelo aplicado hasta entonces. En este ambiente de mentalidad abierta, los directivos no son partidarios de un férreo control central, sino que abogan por la descentralización.
4. Son conservadoras en el ámbito financiero. No arriesgan su capital. Acumulan importantes fondos propios que les permiten controlar su crecimiento y expansión sin depender de los préstamos de terceros.

En la empresa familiar, el tema de la longevidad también ha sido objeto central de investigaciones. Esto es algo lógico, pues si a cualquier empresario le preocupa la supervivencia de su negocio, a la empresa familiar mucho más, ya que este aspecto se vincula a los conceptos de identidad y orgullo de pertenencia, dos claves para toda familia empresaria. El objetivo es pasar un legado de generación en generación. Una familia empresaria, además de las funciones comunes a toda familia (alimentar, formar, educar y facilitar la socialización de sus miembros), asume otra importante función: comprometerse a transmitir el empeño de transformar la sociedad a través de la generación de riqueza, lo que algunos llaman la “pasión por el negocio”. Ese valor, esencial en las familias empresarias, se hereda de padres a hijos. Derivado de este valor surge el concepto de dinastía, que lleva implícito el concepto del largo plazo, de la perpetuación del linaje, y otros valores asociados a cada familia, en el tiempo. El tema de la longevidad es, por tanto, básico para las

empresas familiares; no obstante, en la bibliografía específica sobre esta disciplina encontramos numerosos trabajos que tratan la sostenibilidad y la longevidad de forma específica o tangencial. Estas obras abordan la cuestión desde distintas perspectivas que incluyen desde la dirección de empresas a la psicología.

Esta identificación de empresa familiar con vocación de continuidad es también percibida por la comunidad empresarial. Según un estudio realizado en 2006 por Edelman para el Instituto de Empresa Familiar en España, el 61,8 % de los encuestados (153 líderes de opinión, incluyendo periodistas de diarios económicos, académicos y catedráticos, directores de comunicación y consultores) opinaban que las empresas familiares se caracterizaban por una "vocación de permanencia a largo plazo" (Edelman e IEF, 2006). Pero al margen de imágenes externas, realmente ¿las particularidades de la empresa familiar facilitan o dificultan su sostenibilidad a largo plazo? Todas las investigaciones a este respecto coinciden en analizar por separado los dos sistemas que conviven en este tipo de compañías, la empresa y la familia, y su interacción o superposición en la realidad de la gestión. Algunos estudios demuestran que el correcto funcionamiento de la familia influye positivamente en la buena marcha del negocio, pero no necesariamente al revés (Masuo, Fong, Yanagida y Cabal, 2001). Otros se centran en los problemas de organización que tiene que solventar una empresa familiar para garantizar su éxito y su continuidad. En este punto, abundan los ejemplos de investigaciones centradas en la teoría de la agencia (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001). Muchos autores insisten en las ventajas que supone la condición de empresa familiar y cómo potenciar esos factores para convertirlos en una ventaja competitiva (Stafford, Duncan, Danes y Winter, 1999).

La longevidad de las empresas es un tema muy vinculado a la llamada teoría institucionalista. Esta teoría, surgida a finales del siglo XIX en Estados Unidos (Veblen, 1898), defiende que las empresas nacen en un determinado contexto social, un entorno amplio en el que entran en relación con multitud de agentes (políticos, económicos, sociales...). En ese escenario, su objetivo es el cumplimiento de unos determinados fines, y la rentabilidad económica es sólo un instrumento para llevar a cabo esa misión (Lerner, 1948). Para los institucionalistas, cumplir una función en el colectivo es determinante, mucho más que obtener beneficios a corto plazo (Clark, 1936 y North, 1993). Parece lógico pensar, pues, que asumir esta visión redundará en la longevidad de las empresas

Como menciona el libro de Arie de Geus antes citado, uno de los puntos clave para conseguir longevidad es la cohesión de las empresas: las organizaciones más longevas son compañías cohesionadas y con un fuerte sentido de identidad (Björnberg, Nigel Nicholson, 2007). Y es precisamente en este aspecto donde la empresa familiar puede tener ventajas sobre la no familiar, ya que los principios y valores de la familia, y la relación emocional de ésta con la empresa, pueden fortalecer la identidad de la compañía y su grado de cohesión. Una cohesión que no debe quedarse en los miembros de la familia sino que se extiende a todos los directivos, que habitualmente son no sólo empleados que esperan una remuneración económica, sino también miembros comprometidos con los valores y la misión de la organización. Los principios y valores de la familia van a ser fundamentales para determinar la forma de actuación de la empresa, para conseguir que la compañía sea mucho más que un instrumento que crea valor para los accionistas. Las empresas familiares se autoimponen la creación de riqueza como un legado que permite transformar la sociedad de generación en generación. La gestión, por parte de la familia empresaria, del concepto de legado parece, por tanto, el elemento fundamental para garantizar la continuidad de la empresa y determinante para conseguir larga vida empresarial (Millar y Le Breton-Miller, 2006).

Obviamente, el tema de la longevidad de empresas exige una perspectiva a largo plazo, por eso también ha sido abordado desde otras disciplinas de las ciencias sociales, en especial desde la historia empresarial. A nivel internacional, podemos citar los trabajos de Roy Church, Andrea Colli y Mary B. Rose, quienes analizan las empresas familiares en distintos contextos históricos y estudian la influencia de las culturas nacionales en este tipo de compañías. En general, estos trabajos tienden a señalar el carácter flexible de la empresa familiar, la variedad de modelos dentro de ese sistema de propiedad y gestión y la importancia de la experiencia y la capacidad de aprendizaje en el largo plazo (Church, 1993; Colli y Rose, 1999; Colli, Fernández y Rose, 2003; Colli, 2003; Jones, 1993; Jones y Rose, 1993; Sharma, 2004). La teoría institucionalista antes mencionada la reinterpreta y actualiza Mark Casson, aplicándola a las empresas familiares (Casson, 1999). Una panorámica sobre la aportación de las distintas disciplinas sociales al estudio de la empresa familiar la ofrece Paloma Fernández en un artículo titulado *Reinstalando la empresa familiar* (Fernández, 2003). Para el caso español, destacan los trabajos de Fernández y Núria Puig sobre la evolución histórica de las empresas familiares nacionales, su internacionalización y profesionalización. Unos trabajos en los que

también se destaca la importancia del aprendizaje acumulado en la gestión de la empresa familiar (Fernández y Puig, 2004; Fernández, 2007). Puig y Fernández señalan que las empresas familiares españolas han tenido un papel protagonista en la modernización e internacionalización de la economía española durante todo el siglo XX (Fernández y Puig, 2007; Fernández y Puig, 2009). Según estas autoras, las claves de la modernización de la empresa familiar española han sido: la capacidad de innovación de los empresarios y su habilidad para estar al tanto de las nuevas tendencias y oportunidades dentro y fuera de España, la formación en nuevas técnicas de gestión, la disposición a la diversificación, la voluntad de influir en el marco institucional y el arraigo a la región en la que han nacido (Puig y Fernández, 2008; Puig y Fernández, 2009).

## 1.2. MOTIVOS DEL ESTUDIO

De la revisión de la literatura disponible se desprende una evidente falta de datos concluyentes, sobre todo cualitativos. La aparente contradicción entre los casos reales observados y las estadísticas disponibles animó al equipo de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE a desarrollar este proyecto sobre la edad de la empresa familiar española.

## 1.3. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales preguntas de esta investigación son:

1. ¿Cuál es la edad media del tejido empresarial español?
2. ¿Son más antiguas las empresas familiares o las no familiares?
3. ¿Cuáles son las mayores empresas familiares españolas, por volumen de facturación, tanto a nivel general como por sectores?
4. ¿En qué sectores tienen mayor presencia las empresas familiares?

5. ¿Cuáles son las empresas familiares más antiguas?
6. ¿En qué sectores operan?
7. ¿Cuáles han sido sus estrategias de sostenibilidad y crecimiento?

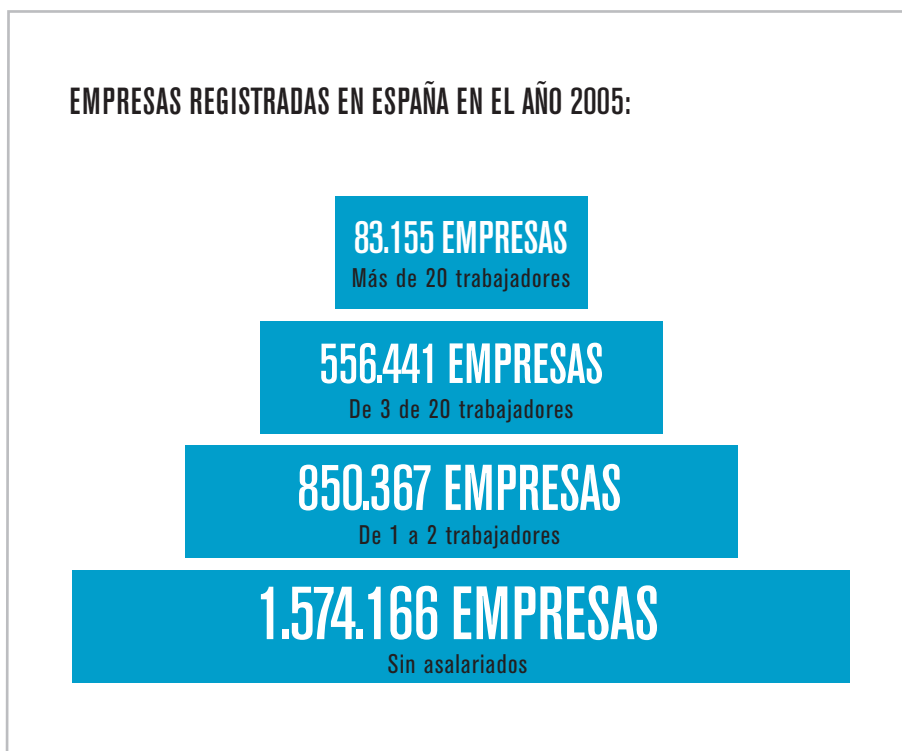
## 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dado el elevado volumen de empresas existentes en España resulta materialmente imposible llevar a cabo un análisis individualizado que permita separar todas las empresas familiares de las no familiares. Se definió la muestra como el conjunto de empresas españolas cuyas ventas en el año 2005 superaron los 50 millones de euros. El método de investigación utilizado combina el análisis cuantitativo (estadístico-descriptivo) y cualitativo (análisis de casos concretos).

### 1.4.1. SELECCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Dada la amplitud del proyecto, la recogida y el análisis de datos duró más de un año. Se empezó en 2007 con datos que las empresas habían depositado en el Registro Mercantil durante el año 2006, y que correspondían, por tanto, al ejercicio 2005.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2005 existían en España 3.064.129 empresas (DIRCE, 2005). Un 51,4 % del total de las empresas registradas no tenían ningún asalariado. Respecto a las empresas con asalariados, que en 2005 ascendían a 1.489.963, el 57,1 % de ellas tenían uno o dos trabajadores, y sólo el 5,6 %, es decir, 83.155 empresas, empleaban a 20 o más trabajadores.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

El último segmento definido por el INE son las empresas con más de 20 empleados. Esta segmentación era insuficiente, y se optó por estudiar las empresas que en 2005 tenían una facturación superior a los 50 millones de euros, partiendo de la hipótesis de que para conseguir “tamaño”, es decir, para crecer, hace falta una edad mínima. Sin embargo, es verdad que algunas empresas muy antiguas no alcanzan, a veces ni de lejos, esta facturación, quizá porque se hayan refugiado en una estrategia de nicho; pero también es cierto que hay empresas grandes relativamente jóvenes.

La selección por tamaño de las empresas permitiría corroborar o desechar la idea, probablemente errónea pero muy extendida, que identifica empresa familiar y

PYME. Es cierto que la mayoría de pymes son familiares, pero no necesariamente al revés. Los autores son conscientes de que al limitar el análisis a las empresas medianas y grandes por facturación, se prescinde de un importante porcentaje de empresas que se podrían denominar “de trabajo familiar”, que son muy relevantes en el tejido empresarial español, pero desafortunadamente, al gran número de empresas de esta tipología se añade la dificultad de obtener información de las mismas en fuentes públicas.

Para llevar adelante la investigación, se elaboró una base de datos propia que contiene información de un total de 3.196 empresas (incluyendo empresas y grupos empresariales). El tamaño de esta base de datos es quince veces mayor que la mayoría de muestras utilizadas en estudios anteriores sobre el mismo tema; y si bien es cierto que en la depuración de datos el número de empresas se redujo a 2.254, ello sigue suponiendo una colección de datos diez veces mayor a las utilizadas en otros estudios.

Una vez realizada la selección de la muestra, se identificaron todas las empresas familiares siguiendo la definición de empresa familiar admitida por el Instituto de Empresa Familiar: “Se denominan empresas familiares a aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias” (web del IEF). En el caso de las empresas cotizadas, se considera que la empresa es familiar si la familia (o familias) tiene un porcentaje del accionariado suficiente para marcar la estrategia de la compañía. Partiendo de esta definición, se identificaron las empresas familiares y no familiares de la muestra, y se elaboró una base de datos que incluye los siguientes parámetros:

- Nombre de la empresa.
- Tipo de empresa:
  - Familiar (F).
  - No familiar (NF).
  - Filial de familiar extranjera (XF).
  - Familiar propiedad de familia no fundadora (FF).
- Cifra de ventas del ejercicio 2005.
- Número de empleados del ejercicio 2005.

- Propietarios.
- Año de creación.
- CIF.
- Dirección.
- Datos de contacto.
- Página web.
- Sector.
- Subsector.
- Descripción de la actividad.

Las fuentes utilizadas para elaborar la base de datos han sido anuarios de sociedades anónimas, datos del Registro Mercantil español y de registros europeos, distintos *rankings* de empresas en España, información ofrecida por las propias empresas, bibliografía sobre empresa familiar y hemeroteca. Este estudio sigue la clasificación sectorial de la Central de Balances del Banco de España, que recopila y mantiene información económico-financiera sobre la actividad de las empresas no financieras españolas (web de la Central de Balances del Banco de España). Sin embargo, existen algunas empresas familiares de los sectores de banca y seguros muy longevas que son de gran interés para el objeto del presente estudio. Por ello, han sido incluidas en el análisis histórico. Se ha excluido el sector de la publicidad porque su concepto de facturación no es homogéneo con el resto de sectores.

Para desarrollar el estudio se realizó un análisis preliminar de la base de datos, en el que se identificó el accionariado de cada empresa. Posteriormente, se identificaron aquellas empresas que formaban parte de grupos empresariales, y se eliminaron sus filiales, dependientes de la cabecera del grupo, que suponían duplicidades en número, en facturación y cifra de empleados de los datos de la muestra. Se dejaron sólo las empresas independientes y las cabeceras de los grupos empresariales. Finalmente, la base de datos definitiva quedó constituida por un total de 2.254 empresas.

	Número de empresas		
1. Base de datos inicial de las empresas.			3.196
2. Eliminación de empresas del sector financiero y de la publicidad: se eliminaron 102 empresas bancarias, 87 aseguradoras y 30 empresas de publicidad.			-219
3. Identificación del accionariado.			
	Empresas Familiares	Empresas No Familiares	Total
4. Detección y eliminación de las empresas filiales: se eliminaron 248 empresas familiares filiales integradas en grupos y 475 empresas no familiares filiales integradas en grupos.	248	475	-723
5. Base de datos definitiva	1.275	979	2.254

## 1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO

Esta fase del trabajo describe las estrategias de crecimiento y sostenibilidad de algunos casos representativos de las principales empresas españolas por facturación y antigüedad. El informe de cada caso de estudio incluye los siguientes aspectos:

1. Fundador.
2. Sucesores.
3. Descripción de actividad.
4. Análisis de sus estrategias de crecimiento.

Los resultados de esta investigación ofrecen: por un lado, casos de estudio de empresas españolas centenarias, que nacieron en una España decimonónica aún sin industrializar, que han sufrido profundos y numerosos cambios en el marco

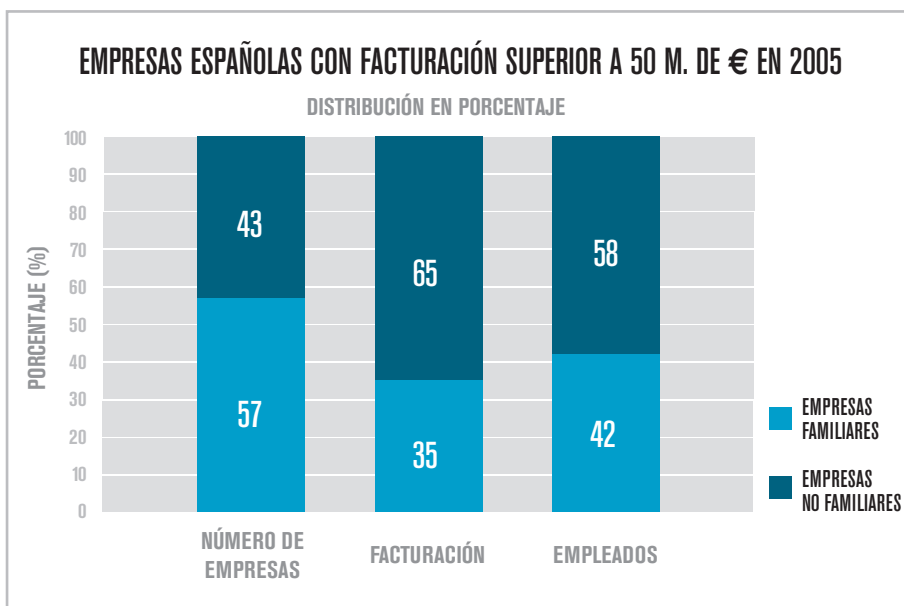
institucional a lo largo de todo el siglo XX, y han llegado al siglo XXI manteniendo su condición familiar; y por otro, casos de empresas no tan longevas, pero que han sabido desarrollar en pocas décadas estrategias de alto crecimiento que también son dignas de análisis. En el Anexo 2 se recogen todos estos análisis sobre las pautas de sostenibilidad y crecimiento de las mayores y más longevas empresas familiares españolas.



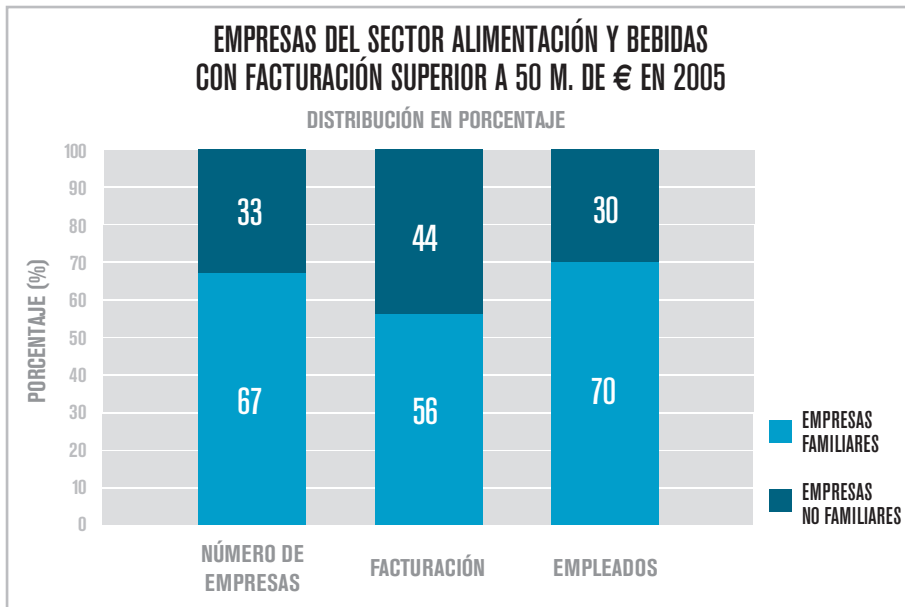
## 2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

### 2.1. PRESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las empresas familiares españolas representan el 57 % de las empresas cuyas ventas en 2005 superaron los 50 millones de euros, y su facturación equivale al 35 % de la suma de facturación de las empresas de ese tamaño. Dan empleo al 42 % de las personas que trabajan en en ese total de 2.254 empresas antes mencionado.

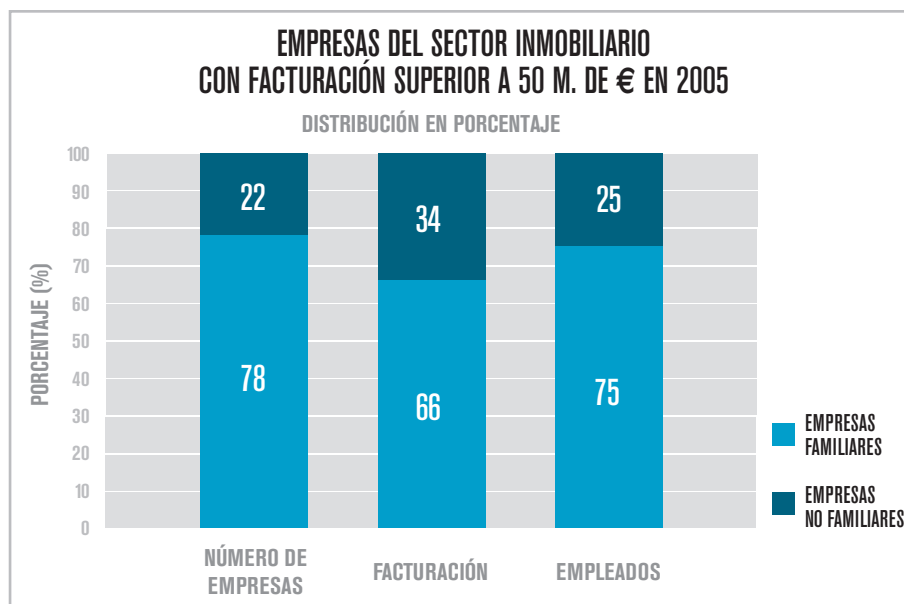
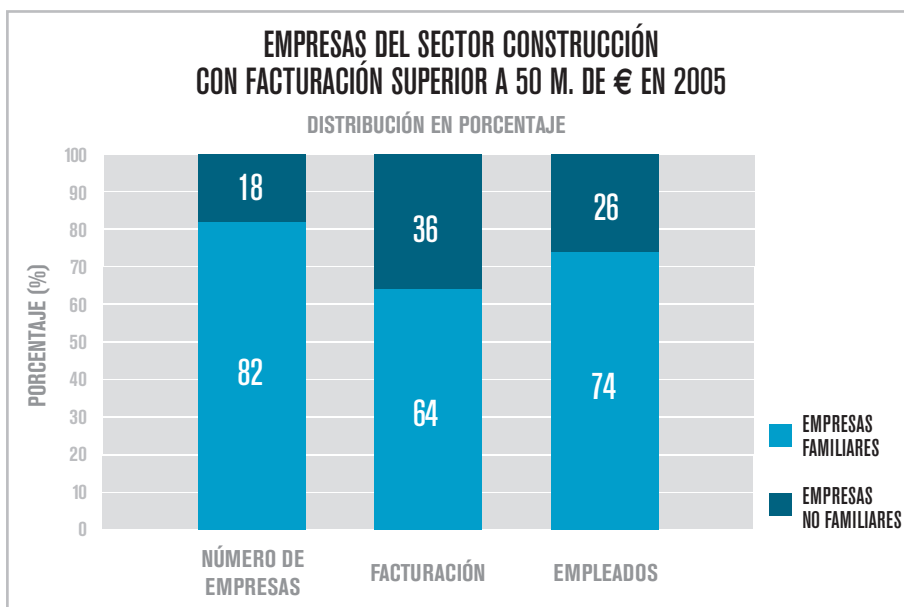


Los cinco sectores con un número importante de empresas, en el que las empresas familiares están especialmente representadas son:



Sector acorde con la definición "Grandes sectores de la Central de Balances del Banco de España" (CB-26).

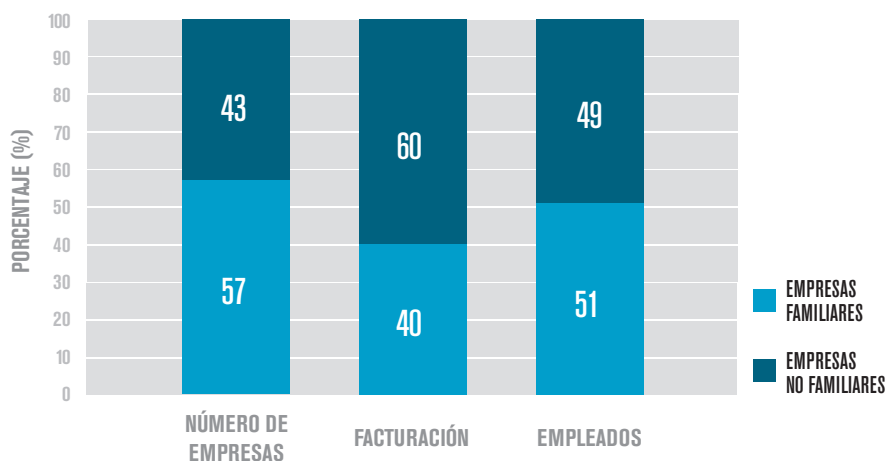
A continuación se representa gráficamente la distribución porcentual de empresas familiares y no familiares en cinco sectores relevantes de la economía española. De su observación se deduce la notable presencia de las primeras en ellos. Así, por ejemplo, en el caso del sector de la construcción, asciende hasta un 82 % el porcentaje de empresas familiares que lo ocupan, frente a tan sólo un 18 % de empresas no familiares.



Sector acorde con la definición "Grandes sectores de la Central de Balances del Banco de España" (CB-26).

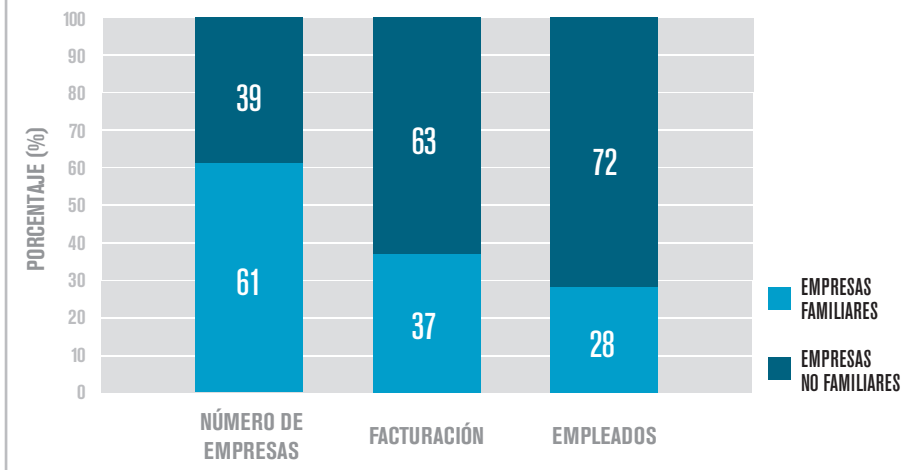
### EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES. CON FACTURACIÓN SUPERIOR A 50 M. DE € EN 2005

DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE



### EMPRESAS DEL SECTOR METALURGIA CON FACTURACIÓN SUPERIOR A 50 M. DE € EN 2005

DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE



Sector acorde con la definición "Grandes sectores de la Central de Balances del Banco de España" (CB-26).

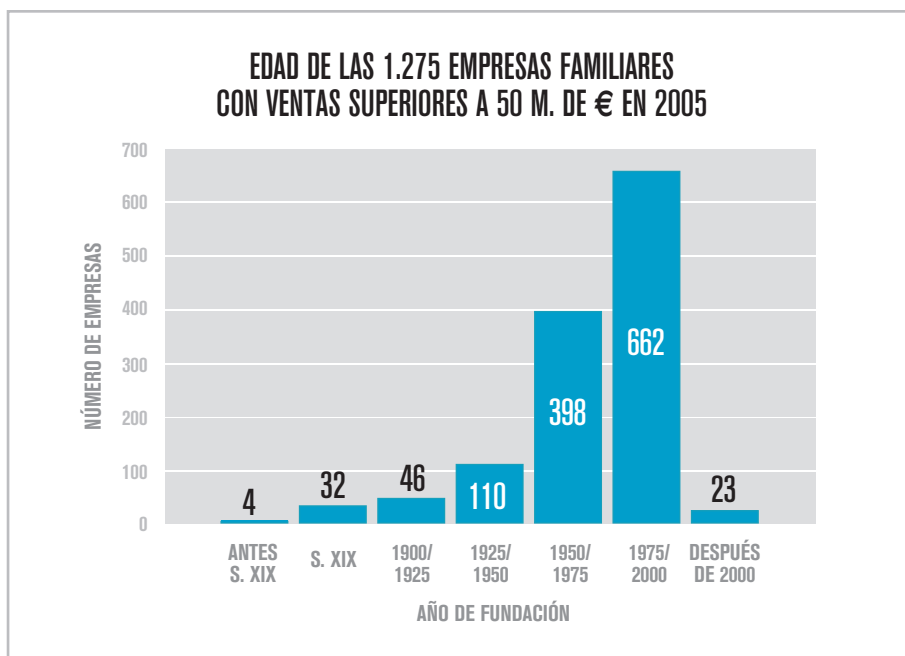
Las compañías familiares están poco representadas en otros sectores: Extracción de minerales, Producción y distribución de energía eléctrica, Agua, Gas, Refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares o Extracción de productos energéticos.

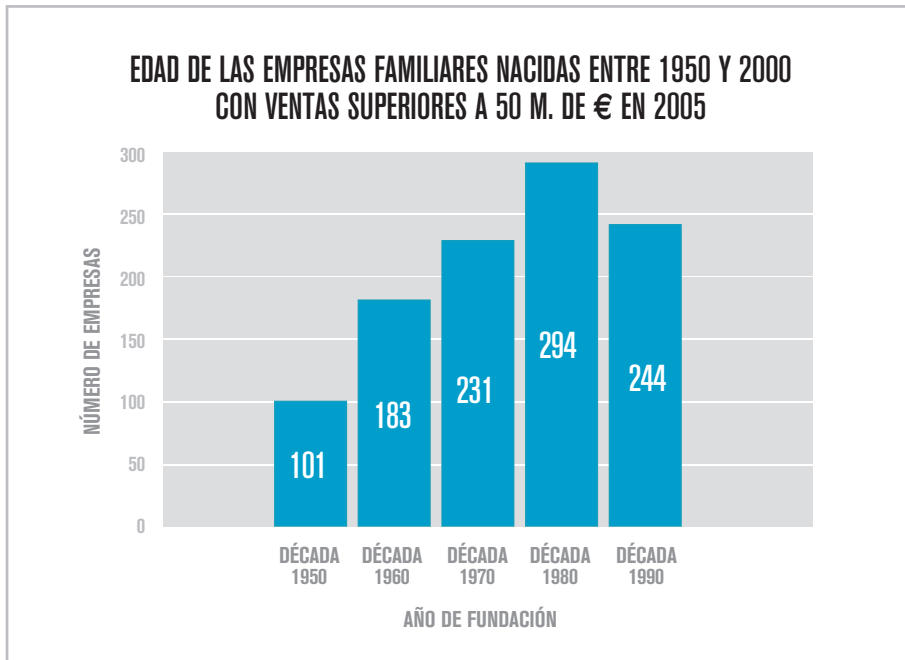
La información relativa al resto de sectores analizados se muestra en el Anexo 1.

## 2.2. EDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA MUESTRA

La muestra contiene 1.275 empresas familiares cuya edad promedio es de 37 años.

En el conjunto de 1.275 empresas familiares hay 222 empresas que nacieron antes de 1950 o en ese mismo año.





La media de edad de las grandes empresas familiares españolas es de 37 años, sin embargo, la franja de edad más habitual son los 20-30 años. Entre 1950 y 2000 nacieron el 83 % de las empresas de la muestra. El mayor número de compañías, un 52 %, lo hicieron entre 1975 y 2000. Los porcentajes de las empresas más longevas son menores, pero no despreciables. Un 3 % de la muestra nació antes de 1900 y, por tanto, ha superado el siglo de vida. Estos grupos de empresas familiares merecen, por su capacidad de sostenibilidad y longevidad, un análisis cualitativo específico. Así, hemos dedicado un apartado especial de la investigación al estudio de las empresas familiares más longevas de España, para aprender de ellas y de las familias propietarias lecciones de crecimiento y sostenibilidad. El análisis de sus trayectorias se resume en el Anexo 2.

**Las 107 empresas familiares más antiguas de España**  
(100 no financieras y 7 financieras)

	Empresa		Año de fundación
1	CODORNÍU, S.A.	F	1551
2	MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S.A.	F	1725
3	GOMA CAMPS, S.A.	F	1758
4	GRUPO OSBORNE, S.A.	F	1772
5	MIGUEL TORRES, S.A.	F	1800
6	LA FARGA LACAMBRA, S.A.	F	1808
7	LUIS CABALLERO, S.A.	F	1830
8	ALIER, S.A.	F	1833
9	GONZÁLEZ BYASS, S.A.	F	1835
10	CORPORACIÓN J. URIACH, S.A.	F	1838
11	HIJOS DE YBARRA, S.A.	F	1842
12	CORPORACIÓN CHOCOLATES LACASA, S.L.	F	1852
13	BANCO DE SANTANDER, S.A.	F	1857
14	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE, S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	F	1864
15	MADERAS RAIMUNDO DÍAZ, S.A. (Radisa)	F	1860
16	HIJOS DE JUAN DE GARAY, S.A.	F	1864
17	FEDERICO JOLY Y COMPAÑÍA, S.A.	F	1867
18	HIJOS DE CARLOS ALBO, S.A.	F	1869
19	BERGE Y COMPAÑÍA, S.A.	F	1870
20	PRIM, S.A.	F	1870
21	SOCIEDAD ANÓNIMA DAMM	F	1876
22	GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN, S.A.	F	1881
23	E. ERHARDT Y COMPAÑÍA, S.A.	F	1882
24	CORPORACIÓN VOZ DE GALICIA, S.L.	F	1882
25	SEDATEX, S.A.	F	1886
26	CONSERVAS GARAVILLA, S.A.	F	1887
27	MAHOU, S.A. (Grupo Mahou-San Miguel)	F	1889
28	J. GARCÍA CARRIÓN, S.A.	F	1890
29	CONSTRUCCIONES SAN MARTÍN, S.A.	F	1890
30	BANCA PUEYO, S.A.	F	1890
31	COMSA, S.A.	F	1891
32	GALLETAS GULLÓN, S.A.	F	1892
33	S.A. HULLERA VASCO-LEONESA	F	1893
34	RADIADORES ORDOÑEZ, S.A.	F	1895
35	CORPORACIÓN BORGES, S.L.	F	1896

	Empresa		Año de fundación
36	ÁNGEL CAMACHO, S.A.	F	1897
37	SOCIEDAD ANÓNIMA TUDELA VEGUÍN	F	1898
38	EHLIS, S.A.	F	1898
39	BODEGAS TÚNEL, S.A.	F	1898
40	FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC)	F	1900
41	GRUPO HUERTAS AUTOMOCIÓN, S.A.	F	1900
42	GRUPO VICHY CATALÁN, S.A.	F	1900
43	TEJIDOS ROYO, S.L.	F	1903
44	BODEGAS NAVARRO LÓPEZ, S.L.	F	1904
45	HIJOS DE RIVERA, S.A. (Cerveza Estrella de Galicia)	F	1906
46	URALITA, S.A.	FF	1907
47	CORPORACIÓN PATRICIO ECHEVERRÍA, S.A.	F	1908
48	CASTELLBLANCH, S.A.	FF	1908
49	HERALDO DE ARAGÓN, S.A.	F	1909
50	LA FAMA INDUSTRIAL, S.A.	F	1910
51	VELASCO OBRAS Y SERVICIOS, S.A.	F	1910
52	VIAJES MARSANS, S.A.	FF	1910
53	DULCES Y CONSERVAS HELIOS, S.A.	F	1910
54	EBRO PULEVA, S.A.	F	1911
55	OBRASCÓN HUARTE LAÍN, S.A.	FF	1911
56	FÁBRICAS LUCÍA ANTONIO BETERÉ, S.A. (Grupo Flex)	F	1912
57	PUIG BEAUTY & FASHION GROUP, S.L.	F	1914
58	FREIXENET, S.A.	F	1914
59	ASTILLEROS ZAMAKONA, S.A.	F	1914
60	GOROSTIDI, S.A.	F	1915
61	SIMON HOLDING, S.L.	F	1916
62	ROCA CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.	F	1917
63	INDUSTRIAS TITÁN, S.A.	F	1917
64	INDUSTRIAS LUIS PERIS, S.A.	F	1918
65	SAN LORENZO, S.A. ELECTRO HARINERA	F	1918
66	S.A. MINERA CATALANO ARAGONESA (SAMCA)	F	1919
67	SUCESORES DE RIVADENEYRA, S.A.	F	1919
68	BOLUDA CORPORACIÓN MARÍTIMA, S.A.	F	1920
69	CÁRNICA BATALLÉ, S.A.	F	1920
70	CÁRNICAS DEL ÓRBIGO, S.A.	F	1920
71	GIRO GH, S.A.	F	1920
72	OCASO, S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	F	1920
73	SEDESA OBRAS Y SERVICIOS, S.A.	F	1921

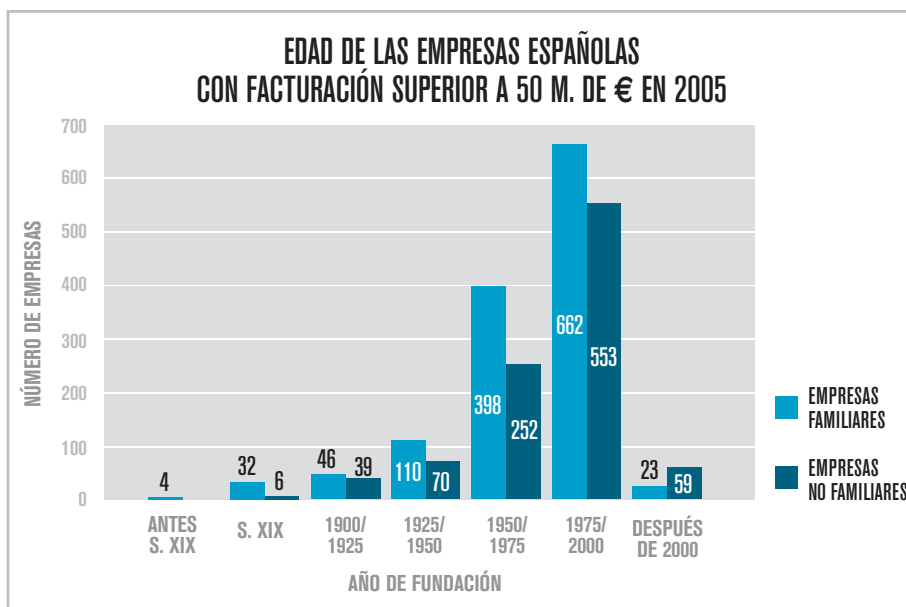
	Empresa		Año de fundación
74	GARCÍA MUNTÉ ENERGÍA, S.L.	F	1922
75	GRUPO AC MARCA, S.L.	F	1922
76	PRONOVIAS, S.L. (El Suizo)	F	1922
77	JUSTE, S.A. Q. F.	F	1922
78	INDUSTRIAS MURTRA, S.A.	F	1922
79	SANTA LUCÍA, S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	F	1922
80	CAMPI Y JOVÉ, S.A.	F	1923
81	ALMENDRAS LLOPIS, S.A.	F	1923
82	THE COLOMER GROUP PARTICIPATIONS, S.L.	F	1923
83	DIEGO ZAMORA, S.A.	F	1925
84	MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP, S.A.	F	1925
85	AZVI, S.A.	F	1925
86	GALLEGO VILAR, S.A.	F	1925
87	DOMAN, S.A.	F	1925
88	BANCO PASTOR, S.A.	F	1925
89	BANCA MARCH, S.A.	F	1926
90	DISTRIBUIDORA ROTGER, S.L	F	1927
91	AGREDA AUTOMÓVIL, S.A.	F	1927
92	DELAVIUDA ALIMENTACIÓN, S.A.	F	1927
93	CEMENTOS MOLINS, S.A.	F	1928
94	LABORATORIOS DEL DR. ESTEVE, S.A.	F	1929
95	COBO, S.A.	F	1929
96	GRAFUSA, S.L.	F	1929
97	ACEITES MAEVA, S.L.	F	1930
98	IBEROSTAR HOTELES Y APARTAMENTOS, S.L.	F	1930
99	GRUPO ELPIDIO SÁNCHEZ MARCOS, S.A.	F	1930
100	HOSTELERÍA UNIDA, S.A. (HUSA)	F	1930
101	ACCIONA, S.A.	F	1931
102	BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.	F	1931
103	FINANCIERA MADERERA, S.A.	F	1931
104	IMPORTACO, S.A.	F	1931
105	JANÉ, S.A.	F	1932
106	SAMPOL INGENIERÍA Y OBRAS, S.A.	F	1934
107	EL CORTE INGLÉS, S.A.	F	1935

F: familiar. FF: empresa propiedad de familia no fundadora.

El listado evidencia que hay empresas familiares españolas muy longevas, incluso algunas más que centenarias. Cien empresas familiares españolas no financieras tienen más de setenta años. Como era de esperar, las empresas más longevas operan en los sectores que fueron pioneros en satisfacer necesidades básicas de la población. Sería imposible encontrar una empresa extraordinariamente longeva en el sector de tecnologías de la información. La banca y los seguros son dos sectores tradicionales en los que la empresa familiar ha estado muy presente. Por ello, a pesar de haber eliminado estos sectores de la base de datos estudiada, se han incluido en esta lista de empresas de banca y seguros que destacan por su longevidad.

### 2.3. EDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS NO FAMILIARES

Entre las 2.254 empresas analizadas hay empresas familiares mucho más antiguas que las no familiares. La edad promedio de las empresas familiares españolas que facturaban más de 50 millones de euros en 2005 es de 37 años, mayor por lo tanto, que la edad promedio de las no familiares, que es de 31 años.

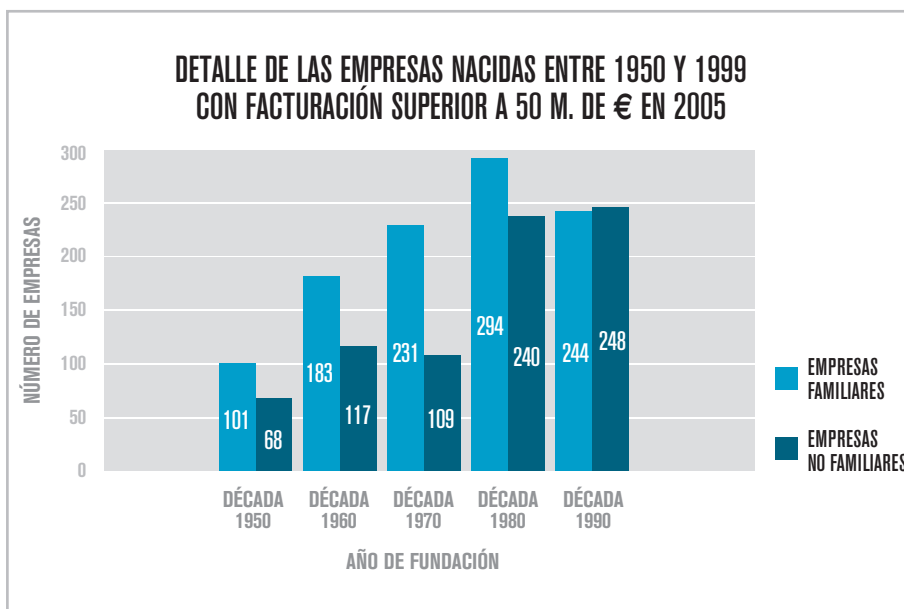


Tenemos constancia de cuatro empresas familiares que ya existían antes del siglo XIX: Codorníu, Miquel Costas & Miquel, Gomà Camps y el Grupo Osborne, mientras que ninguna de las no familiares de la base de datos había nacido antes o durante esa época. De las 2.254 empresas analizadas, 38 nacieron durante el siglo XIX, y de ellas 32 son familiares y 6 no familiares. Dentro de este grupo también son mayoría las empresas familiares, entre las que encontramos Miguel Torres, Grupo Luis Caballero, González Byass, Alier, Grupo Ybarra, Lacasa, Radisa y Grupo Catalana Occidente.

Entre aquellas que nacieron entre 1900 y 1925 se encuentran empresas familiares como FCC, Hijos de Rivera (Cerveza Estrella de Galicia) o el Grupo Flex, y empresas no familiares como Iberdrola. En el intervalo que va desde 1925 a 1950 siguen siendo mayoría las empresas familiares (un 61 %, frente a un 39 % de no familiares) y encontramos compañías familiares como el Grupo AC Marca, Laboratorios del Dr. Esteve, Grupo Iberostar, Acciona, Barceló Corporación, Jané, El Corte Inglés, Grupo Calvo y Nutrexpa.

En el período 1950-1975 nacieron o se implantaron en España compañías familiares como Aceites Toledo, Dulcesol, Ros Roca, Hoteles Riu, Lladró, Grupo Sánchez Ramade, Sol Meliá, Ausa, Lledó Iluminación o Grupo Eulen; y empresas no familiares como las filiales en España de Coca-Cola y Renault. El penúltimo intervalo incluye las compañías que nacieron entre 1975 y 2000 como las empresas familiares Prosegur, Mercadona, Alfonso Gallardo, Cirsá, Casa Tarradellas, Inditex, Mango, y no familiares o familiares extranjeras como Unilever España, Mackinsey Company, Mattel España o Ikea Ibérica.

Finalmente, a partir del año 2000, las empresas no familiares son mayoría, pues de las empresas registradas 59 son no familiares y 23 familiares. Entre ellas figuran compañías como las filiales españolas de Walt Disney Company o Fujitsu Siemens Computers, y empresas familiares como Polaris World o Conservas Terramar.



Considerando las empresas que nacieron entre 1950 y 2000, 1.053 de las empresas estudiadas son familiares frente a 782 no familiares fundadas también en ese periodo. La media de edad de las 1.053 familiares es 29,3 años, mientras que la media de edad en ese segmento para las no familiares es 26,8.

## 2.4. LAS MAYORES EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

En España, en el año 2005, las 100 mayores empresas familiares presentaron una cifra de facturación de entre 350 millones de euros y 15.022 millones de euros. Este listado, que se ofrece a continuación, permite romper definitivamente el mito que identifica empresa familiar y PYME. Muchas de las empresas familiares de esta lista son líderes en los sectores en los que operan, como se puede ver en el Anexo 1. Algunas de las empresas son muy longevas, es el caso de Bergé y Cía. o FCC, y han tenido un crecimiento paulatino y prolongado en el tiempo. Otras, en

cambio, son relativamente jóvenes como Inditex o Prosegur, pero han desarrollado en pocas décadas estrategias de alto crecimiento que les han consolidado en el grupo de cabecera del tejido empresarial español.

#### Lista de empresas familiares no financieras más grandes de España

	Empresa		Facturación 2005 (en millones de euros)
1	EL CORTE INGLÉS, S.A.	F	15.022
2	MERCADONA, S.A.	F	10.338
3	GRUPO FERROVIAL, S.A.	F	8.989
4	FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC)	F	7.090
5	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (INDITEX)	F	6.741
6	ACCIONA, S.A.	F	4.853
7	IBEROSTAR HOTELES Y APARTAMENTOS, S.L.	F	2.784
8	COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE LAMINACIÓN (CELSA)	F	2.757
9	GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.	F	2.598
10	OBRASCÓN HUARTE LAÍN, S.A.	FF	2.443
11	CORPORACIÓN GESTAMP, S.L.	F	2.395
12	EBRO PULEVA, S.A.	F	2.360
13	ABENGOA, S.A.	F	2.024
14	SEVELAR, S.A.	F	1.944
15	GRUPO ANTOLÍN IRAUSA, S.A.	F	1.781
16	BERGE Y COMPAÑÍA, S.A.	F	1.722
17	ROCA CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.	F	1.669
18	SOGECABLE, S.A.	F	1.519
19	PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. (PRISA)	F	1.426
20	PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.	F	1.388
21	COMERCIAL JOMAN, S.L.	F	1.356
22	SOS CUÉTARA, S.A.	F	1.255
23	CONSTRUCTORA SAN JOSÉ, S.A.	F	1.202
24	SOL MELIÁ, S.A.	F	1.165
25	CIRSA GAMING CORPORATION, S.A.	F	1.155
26	COBEGA, S.A.	F	1.125
27	RECREATIVOS FRANCO, S.A.	F	1.106
28	URALITA, S.A.	FF	1.105
29	INMOBILIARIA ESPACIO, S.A.	F	1.098
30	VIAJES MARSANS, S.A.	FF	1.044
31	BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.	F	1.004
32	PESCANOVA, S.A.	F	999

	Empresa		Facturación 2005 (en millones de euros)
33	GRUPO LECHE PASCUAL, S.A.	F	992
34	FADESA INMOBILIARIA, S.A. (*)	FF	977
35	PUIG BEAUTY & FASHION GROUP, S.L.	F	963
36	LABORATORIOS ALMIRALL, S.A.	F	962
37	PLANETA CORPORACIÓN, S.L.	F	961
38	CAMPOFRIO FOOD GROUP, S.A.	F	911
39	RIU HOTELS, S.A.	F	900
40	EULEN, S.A.	F	878
41	REYAL URBIS, S.A.	F	854
42	MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP, S.A.	F	836
43	MANGO MNG HOLDING, S.L.	F	832
44	FICOSA INTERNATIONAL, S.A.	F	825
45	LABORATORIOS DEL DR. ESTEVE, S.A.	F	818
46	MAHOU, S.A. (Grupo Mahou-San Miguel)	F	801
47	GRUPO CORPORATIVO FUERTES, S.L.	F	800
48	VOCENTO, S.A.	F	794
49	ELECNOR, S.A.	F	781
50	S.A. MINERA CATALANO ARAGONESA (Grupo SAMCA)	F	751
51	GRUPO DE EMPRESAS SÁNCHEZ-RAMADE	F	744
52	GALLEGA DE DISTRIBUIDORES DE ALIMENTACIÓN, S.A. (GADISA)	F	723
53	BAMESA ACEROS, S.L.	F	723
54	COMPAÑÍA CASTELLANA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A. (CASBEGA)	F	702
55	REFRESCOS ENVASADOS DEL SUR, S.A.	F	693
56	TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.	F	685
57	SOCIEDAD ANÓNIMA DAMM	F	656
58	FINANCIERA MADERERA, S.A.	F	654
59	CONDIS SUPERMERCATS, S.A.	F	652
60	ARBORA, S.A.	F	650
61	COMSA, S.A.	F	642
62	METALÚRGICA GALAICA, S.A.	F	640
63	COPIA CONSTRUCTORA PIRENAICA, S.A.	F	637
64	NEFINSA, S.A.	F	622
65	FRANCISCO ROS CASARES, S.A.	F	612
66	CEMENTOS MOLINS, S.A.	F	594
67	SENER GRUPO DE INGENIERÍA, SOCIEDAD ANÓNIMA	F	587
68	ALDESA CONSTRUCCIONES, S.A.	FF	585
69	ARMANDO ÁLVAREZ, S.A.	F	551

	Empresa		Facturación 2005 (en millones de euros)
70	GRUPO PRA, S.A. (PRASA)	F	550
71	CORPORACIÓN BORGES, S.L.	F	540
72	HERVICESA, S.L.	F	535
73	GRIFOLS, S.A.	F	524
74	GRUPO EMPRESARIAL SANDO, S.L.	F	520
75	FERTIBERIA, S.A.	F	490
76	GLOBAL DOMINION ACCESS, S.A.	F	488
77	THE COLOMER GROUP PARTICIPATIONS, S.L.	F	487
78	BEGAR CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (Grupo Begar)	F	482
79	LUIS BATALLA, S.A. (LUBASA)	F	475
80	COMPAÑÍA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.	F	469
81	INDUSTRIAS Y CONFECCIONES, S.A.	F	462
82	INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	F	455
83	GRUPO ZETA, S.A.	F	452
84	NORIEGA, S.A.	F	450
85	DOMINGO ALONSO, S.A.	F	446
86	S.A. INDUSTRIA CELULOSA ARAGONESA (SAICA)	F	441
87	QUIMIDROGA, S.A.	F	433
88	INFINITY SYSTEM, S.L.	F	425
89	CASA TARRADELLAS, S.A.	F	425
90	PORCELANOSA, S.A.	F	417
91	DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A.	F	408
92	EMTE, S.A.	F	400
93	ADIMPO, S.A.	F	396
94	PIKOLÍN, S.A.	F	384
95	BOLUDA CORPORACIÓN MARÍTIMA, S.L.	F	382
96	J. GARCÍA CARRIÓN, S.A.	F	380
97	FREIXENET, S.A.	F	380
98	MARTÍNEZ LORIENTE, S.A.	F	366
99	MIGUEL GALLEGO, S.A.	F	353
100	TUDELA VEGUÍN, S.A.	F	350

Fuente: Datos procedentes de Actualidad Económica, 2005.

Nota: se han eliminado de esta tabla las empresas que han dejado de ser familiares entre 2005 y 2008.

\* Posteriormente Martinsa-Fadesa.

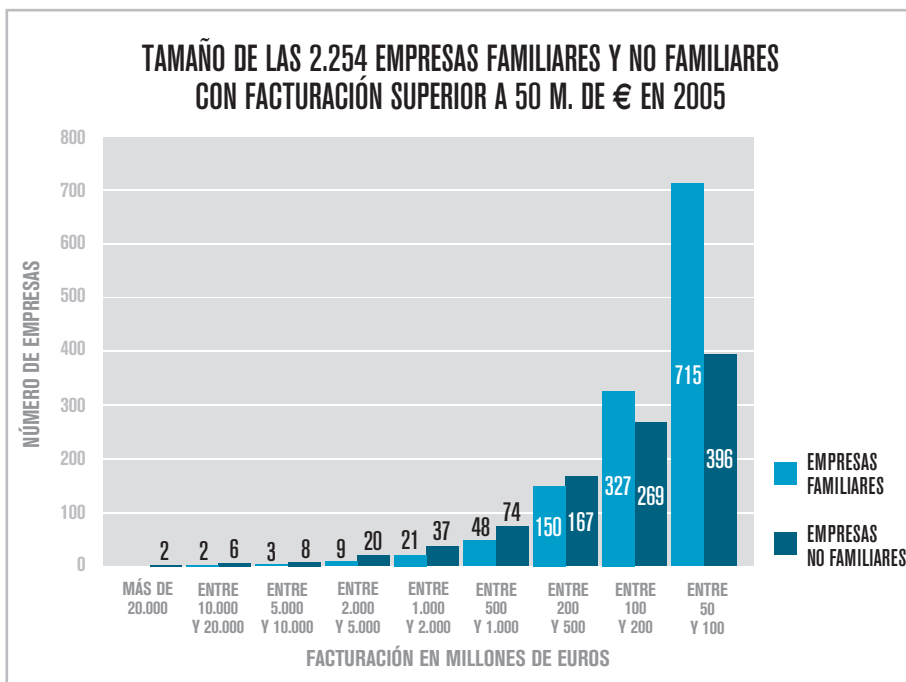
F: familiar. FF: empresa propiedad de familia no fundadora.

La trayectoria de algunas de estas empresas se recoge en el Anexo 2, donde se describen sus estrategias de crecimiento.

## 2.5. EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES: COMPARACIÓN DE TAMAÑOS

Sin considerar los grandes bancos, en España sólo había dos empresas con una facturación superior a los 20.000 millones de euros en 2005: Repsol y Telefónica.

Por encima de los 10.000 millones de euros de facturación aparecen sólo dos empresas familiares: El Corte Inglés y Mercadona. Seis empresas no familiares facturaban entre 10.000 y 20.000 millones de euros en 2005, entre ellas Cepsa, Altadis y Mondragón Corporación.



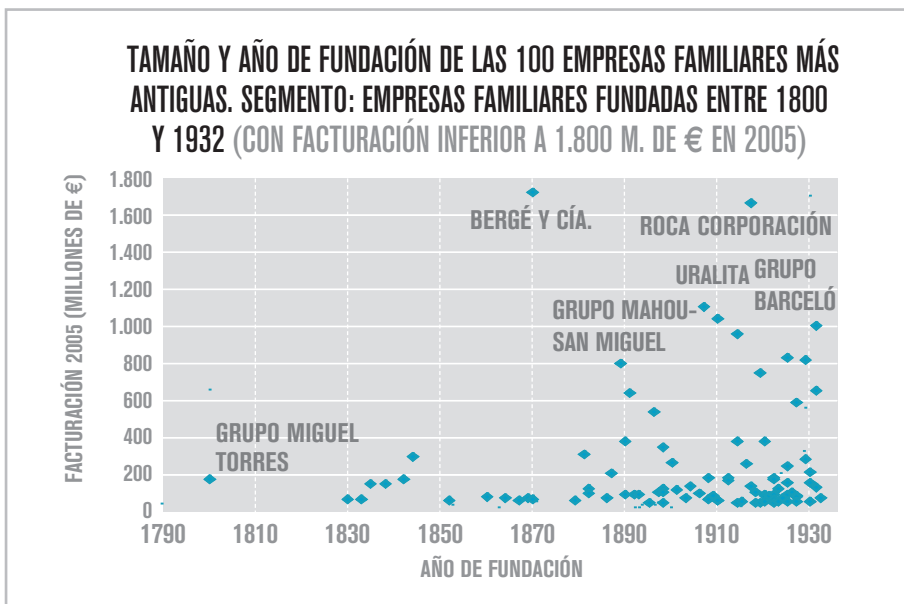
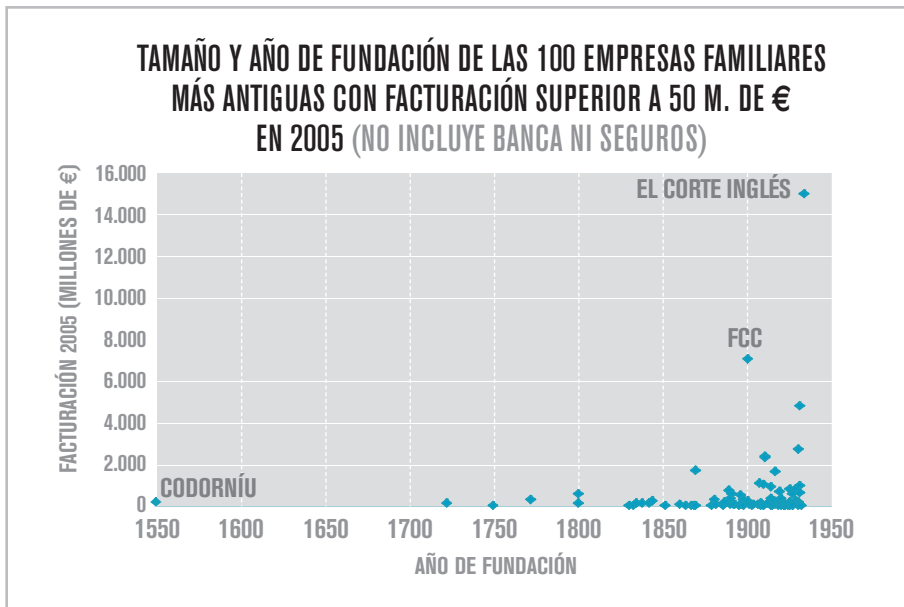
Treinta empresas familiares facturaron en 2005 entre 1.000 y 10.000 millones de euros, entre ellas figuraban Grupo Ferrovial, FCC, Inditex, Acciona, Grupo Iberostar, Celsa, Antolín Irausa, Bergé y Cía., Roca Corporación, Prisa, Sol Meliá, Cirsá o Prosegur, mientras que en la misma franja había 57 empresas no familiares, como General Motors, Gas Natural, Iberia, Arcelor, Cemex España, RENFE, Coca-Cola, Danone, Indra Sistemas o Shell España.

Las empresas familiares son más numerosas en los intervalos entre 500 y 1.000 millones de euros de facturación. En el año 2005 se encontraban en este grupo Hoteles Riu, Grupo Leche Pascual, Puig Beauty & Fashion Group, Grupo Planeta, Mango y Ficosa entre otras. Sin embargo, el grueso de las empresas familiares de la muestra se concentra en los tres últimos intervalos. En el intervalo de 200 a 500 millones de facturación encontramos empresas familiares como El Pozo, Grupo Zeta, Quimidroga o Freixenet; en el intervalo entre 100 y 200 millones de facturación están Soler y Palau o Grupo Flex; y en el último intervalo recogido en la muestra encontramos compañías familiares como Grupo Radisa, Lladró o Maderas Polanco. Recordemos que la muestra recoge las 2.254 empresas de mayor tamaño de España.

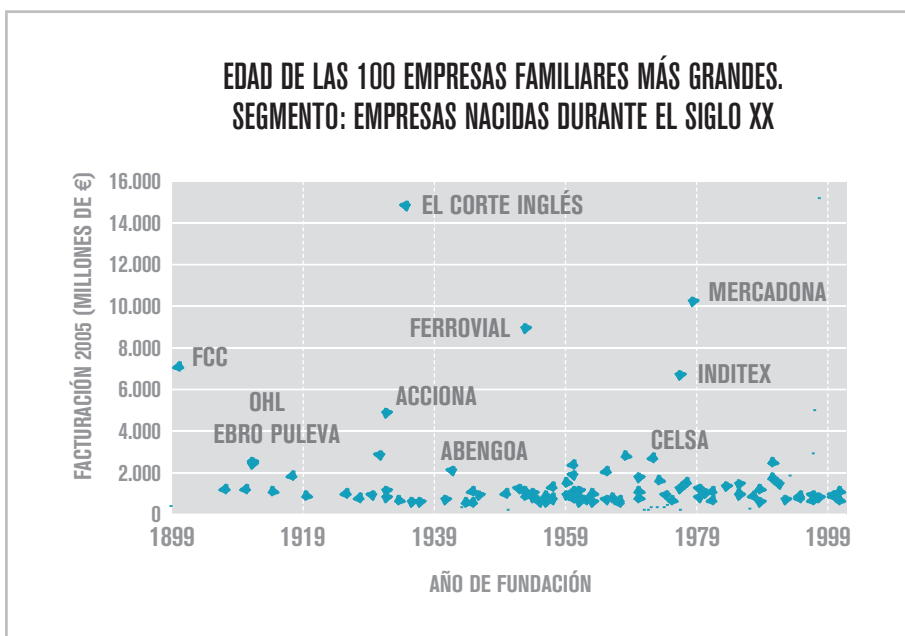
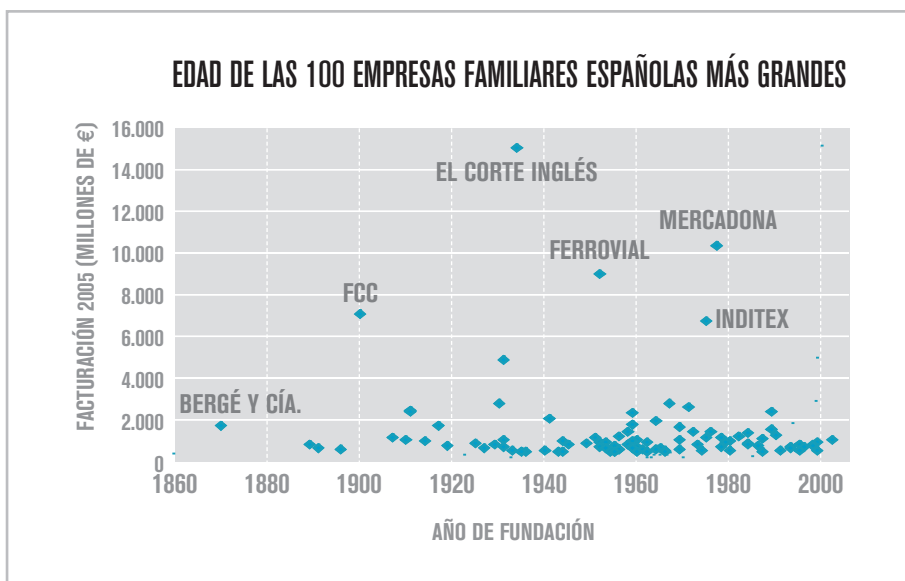
## **2.6. RELACIÓN ENTRE TAMAÑO Y EDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA MUESTRA**

Los apartados anteriores permiten analizar con detalle la edad y el tamaño de las 2.254 empresas seleccionadas, y establecer comparaciones entre las familiares y las no familiares. El objetivo del presente apartado es tratar de entender la relación entre edad y tamaño en los dos siguientes grupos:

- Las cien empresas familiares más antiguas.
- Las cien empresas familiares más grandes.



Codorníu, El Corte Inglés, FCC, Acciona, Grupo Iberostar, OHL y Ebro Puleva no aparecen en este gráfico por razones de escala.



Bergé y Cía., Grupo Mahou-San Miguel, Comsa y Corporación Borges no aparecen en este gráfico por razones de escala.

Las cien mayores empresas familiares españolas se han creado, casi todas, en el siglo XX. Los años sesenta de dicho siglo se consideran en la historiografía los años de la plena industrialización de España, y en ellos nacieron muchas de las actuales compañías líderes del panorama empresarial español. Antes de esa fecha, se fundaron algunas compañías que han sabido combinar de forma extraordinaria longevidad y tamaño, como Bergé y Cía. (1870), Grupo Mahou-San Miguel (1889), Comsa (1891) y Corporación Borges (1896).

La cabecera del tejido empresarial según facturación tiene una antigüedad promedio de 62 años: El Corte Inglés (1935), Mercadona (1977), Grupo Ferrovial (1952), FCC (1900), Inditex (1975), Acciona (1931). Estas empresas tuvieron una cifra de facturación en el año 2005 superior a los 4.000 millones de euros.

Del análisis de todas estas compañías familiares, tanto las más longevas como las de mayor volumen de negocio, se pueden extraer lecciones útiles sobre gestión de empresas familiares que aspiren a ser longevas. Una aproximación histórica al desarrollo de estas empresas se ofrece en el Anexo 2.

### 3. CONCLUSIONES

---

#### EMPRESA FAMILIAR NO ES SINÓNIMO DE PYME

Algunas empresas familiares son líderes en su sector y ocupan los primeros puestos del *ranking* empresarial español.

Ventas 2005 en millones de euros	Número de Empresas Familiares	Número de Empresas No familiares
Entre 20.000 y 50.000	0	2
Entre 10.000 y 20.000	2	6
Entre 5.000 y 10.000	3	8
Entre 2.000 y 5.000	9	20
Entre 1.000 y 2.000	21	37
Entre 500 y 1.000	48	74
Entre 200 y 500	150	167
Entre 100 y 200	327	269
Entre 50 y 100	715	396
<b>Total general</b>	<b>1.275</b>	<b>979</b>

#### PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL

**De las 2.254 mayores empresas españolas objeto de este estudio:**

El 57% son empresas familiares.

Las 1.275 empresas familiares suponen un 35% de la suma de las ventas.

Las 1.275 empresas familiares suponen el 42% del empleo de las compañías de la muestra.

## PRESENCIA EN SECTORES INDUSTRIALES

La participación de las empresas familiares es especialmente importante en sectores como:

- Alimentación.
- Construcción.
- Inmobiliarias.
- Comercio.

Liderazgo sectorial: ocho de las diez empresas de cabecera del sector de construcción son familiares.

Cinco de las diez mayores empresas de alimentación y bebidas que operan en España son familiares.

Sector inmobiliario: el 78% de las empresas son familiares.

Comercio minorista: el 64% de las empresas son familiares.

Metalurgia: el 61% de las empresas son familiares.

## EDAD

La edad promedio de las empresas familiares es de 37 años, y la de las no familiares de 31 años. (Sobre la muestra de las 2.254 empresas).

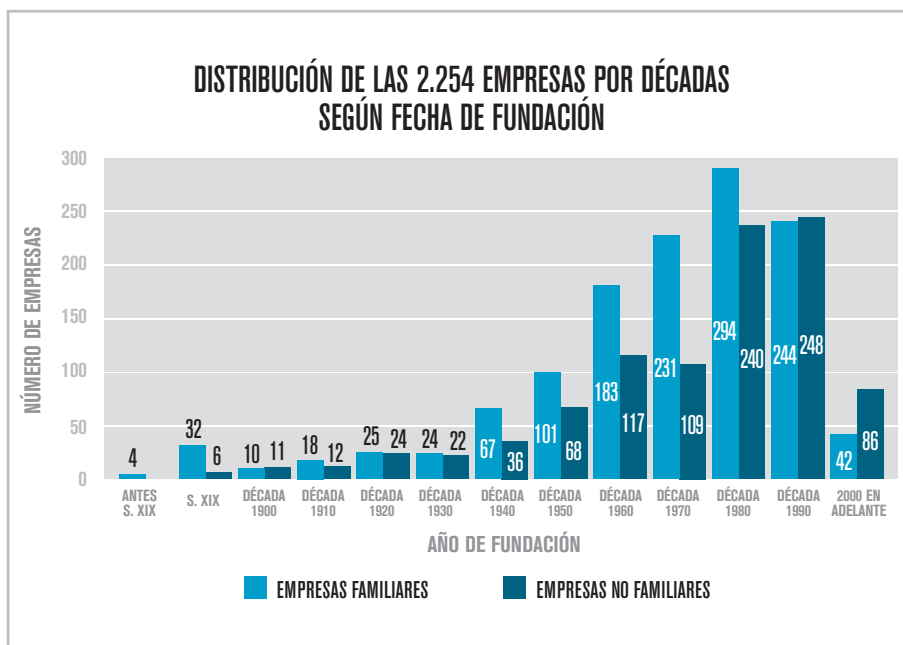
No hay ninguna empresa no familiar con antigüedad superior a los dos siglos.

Cinco empresas familiares superan los dos siglos de antigüedad.

### Las cien empresas más antiguas y las cien más jóvenes (Edad promedio)

	Edad Empresas Familiares (Años)	Edad Empresas No Familiares (Años)
Las cien más antiguas	113	84
Las cien más jóvenes	8,5	6,84

Edad calculada a partir de las 2.254 empresas estudiadas.



### Distribución de las 2.254 empresas por generaciones

(1 generación = 30 años)

Edad	Número EF	%	Número ENF	%	Total Empresas
Menos de 30 años	617	48%	586	60%	1.203
Entre 30 y 60 años	483	38%	286	29%	769
Entre 60 y 90 años	115	9%	81	8%	196
Más de 90 años	60	5%	26	3%	86
<b>Total</b>	<b>1.275</b>		<b>979</b>		<b>2.254</b>

EF: empresa familiar  
ENF: empresa no familiar

### RELACIÓN ENTRE TAMAÑO Y EDAD

Grupo	Facturación media (millones de euros 2005)
Las 100 empresas familiares más longevas	588
Las 2.254 empresas estudiadas	347
Las 979 empresas no familiares	519 *
Las 1.275 empresas familiares	215

\* Incluyendo Repsol y Telefónica. Si se excluyeran estas dos empresas la cifra promedio de facturación disminuye a 428 millones de euros.

## 4. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

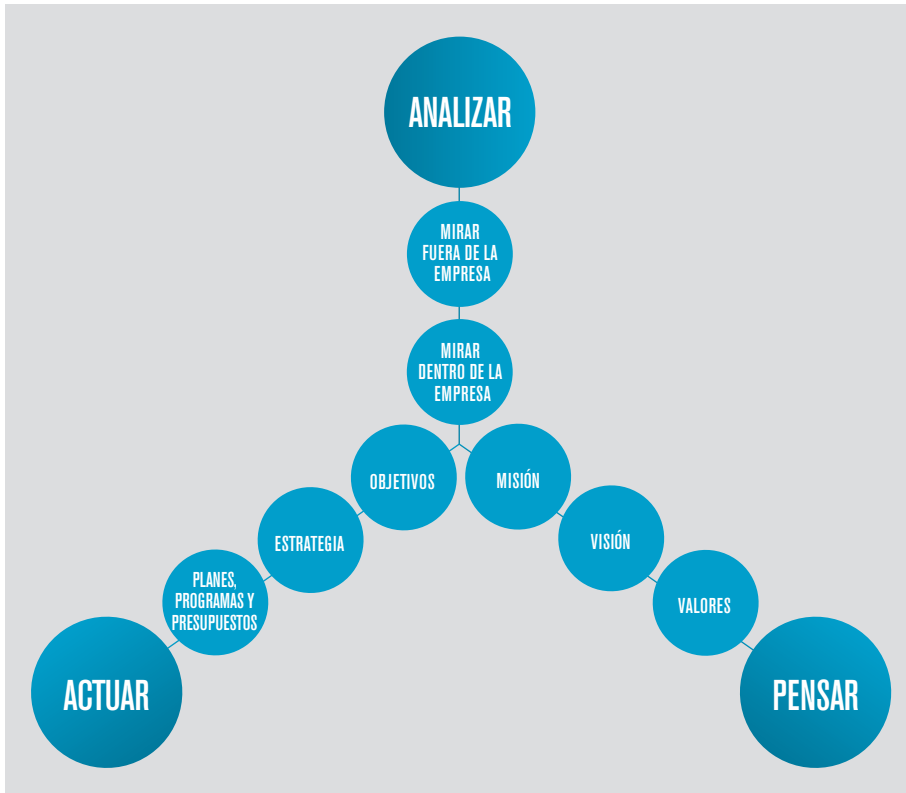
La estrategia de una empresa familiar es el resultado de haber analizado las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno, las capacidades propias de esa empresa familiar en concreto y haber tenido presente en todo momento la visión, la misión y los valores que presiden las actuaciones de la familia propietaria.

### 4.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Los resultados sobre longevidad de la empresa familiar española expuestos en el apartado anterior invitan a reflexionar acerca de por qué algunas de las empresas mencionadas en el presente estudio son tan longevas mientras que en otros casos las compañías han desaparecido en unas pocas décadas. Compañías que han dejado de ser familiares o han dejado de existir, bien porque el negocio no era sostenible, bien por razones que tienen su origen en la familia propietaria. Las empresas familiares longevas mencionadas en el capítulo anterior han conseguido pasar de generación en generación manteniendo un negocio rentable y sostenible adaptándose a los cambios del entorno, y en la esfera de la familia han sido capaces de mantenerse unidas en pro de un deseo común que aquí denominaremos visión. Una visión de lo que la familia quiere que sea la empresa, que transmite a sus descendientes para que les sirva de orientación en el largo plazo.

Para analizar las claves de la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares de la muestra, primero debemos señalar que la longevidad de una empresa, familiar o no, pasa por saber combinar siempre el corto y el largo plazo, pero sin perder nunca esa perspectiva de largo plazo. Para ello, la empresa debe tener claros y explícitos tres conceptos básicos: cuál es su misión, su visión y cuáles son sus valores. Definir estos conceptos será de gran ayuda al profundizar en el análisis de longevidad de la empresa familiar.

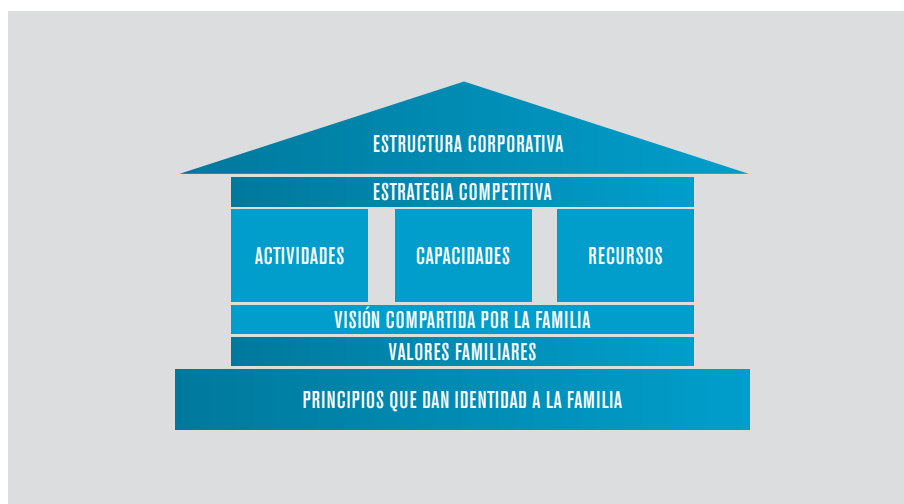
El desarrollo de cualquier proyecto empresarial de éxito se mueve siempre en tres dimensiones: pensar, analizar y actuar.



Desafortunadamente, lo más habitual es moverse sólo en el plano de la actuación, incluso en algunos casos abunda la mera reacción ante los acontecimientos que depara el entorno. Algunas empresas llevan a cabo análisis periódicos de su sector, estudian si su posición es suficientemente competitiva, sus fortalezas y sus debilidades, así como las amenazas y oportunidades que el entorno les depara; otras realizan procesos periódicos de reflexión estratégica que guían la actuación en su quehacer diario. Sin embargo, la empresa con vocación de permanencia debe saber combinar las tres dimensiones. La dimensión de pensar acerca de la razón de ser de la empresa (misión), cómo queremos que sea la misma para la siguiente generación (visión) y qué valores queremos que nuestros herederos impriman en

ella son elementos fundamentales. Constituyen los cimientos sobre los que la empresa se asentará como en una roca.

Esta tercera dimensión es la que marca definitivamente la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, impulsada por los tres pilares básicos que toda empresa debe definir: su misión, su visión y sus valores.



El gráfico anterior ilustra cómo en una empresa familiar son los valores familiares los que sustentan la estrategia de la compañía. Sobre esos valores se asienta la visión de la familia empresaria y sobre ella la visión de la empresa familiar. Las opciones estratégicas, la relación con los clientes y los recursos de la compañía se apoyan en la visión de la empresa familiar y en función de todos los conceptos anteriores la empresa deberá definir su estrategia corporativa, la cual, a su vez, marcará la estructura de la empresa familiar. La misión de una compañía es la forma de entender el negocio de su fundador. Trata de responder a la pregunta: ¿para qué existe la empresa? Explica, por tanto, el propósito de la compañía, la necesidad que quiere cubrir y su singularidad dentro del tejido empresarial. Según los profesores del IESE Joan E. Ricart y Joaquim Vilá, la misión de la empresa suele expresarse en términos de ámbito de productos, ámbito de mercados, ámbito de clientes, ámbito geográfico y características distintivas (Ricart y Vilá, 1991).

La visión de la empresa marca la dirección en el largo plazo, orienta y aporta información acerca de dónde quiere estar la compañía en el futuro, cuál es su propósito. Se trata de un concepto a medio-largo plazo, pero que ha de ser revisado y redefinirse para garantizar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno. La compañía debe partir de la visión de la empresa para comenzar el proceso de la estrategia y, a partir de ahí, analizar el sector, definir el concepto de negocio, posicionarse y procurar su sostenibilidad. La visión de la empresa debe incluir los principales términos que marcan la relación entre la familia propietaria, la empresa y los distintos grupos con intereses en la misma: los directivos, empleados, clientes, proveedores o la comunidad en la que desarrolla sus actividades. El conjunto de atributos que definen los anteriores aspectos constituye la *filosofía corporativa*, y ésta, a su vez, determinará el modo de comportamiento de la compañía (Ricart y Vilá, 1991). La filosofía corporativa y la misión de la empresa deberán ser la guía que marque las actuaciones de la misma.

Los valores corporativos son la base de las creencias esenciales defendidas y valoradas por la empresa. Su vigencia, por tanto, ha de ser a largo plazo. Unos valores sobre los que se asentará la cultura organizativa. La estrategia de la empresa descansa en una misión, una visión y unos valores compartidos.

Estos conceptos definen el marco de referencia básico que ha de regir la actuación de la empresa. Lejos de tratarse de variables independientes, son conceptos que deben estar relacionados y alineados entre sí. Reflexionar sobre estos conceptos no es una intelectualización inútil sino la única vía de asentar las bases de una organización que sea capaz de sobrevivir a largo plazo. Explicitar cuál es la visión y la misión de la empresa y cuáles son sus valores, y compartir esta información con los empleados de la misma, facilita la coherencia interna de la compañía y el establecimiento de una fuerte cultura corporativa, atributos esenciales para conseguir que una empresa sea longeva. Por supuesto, en el caso de empresas familiares es importante explicitar y compartir estos conceptos en el seno de la familia propietaria para mantener el compromiso empresarial, lo que es absolutamente necesario para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. A fin de garantizar la viabilidad a largo plazo del mismo, la familia también debe compartir internamente una visión común de su destino como familia empresaria.

## 4.2. PAPEL DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La coherencia entre la arquitectura de la empresa y los valores y deseos de la familia empresaria es fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. Además, es necesario repensar con cierta frecuencia la visión con objeto de actualizar no sólo la empresa, en esto no se distinguiría una empresa familiar de una que no lo es, sino su vigencia dentro de la familia propietaria. El compromiso de la familia empresaria y de todas las personas que trabajan en la empresa con estos conceptos es también básico para el éxito de la empresa a largo plazo. Las empresas que aparecen en los Anexos 2 y 3 se caracterizan por ser propiedad de una familia que comparte un deseo, un modo de vivir la empresa familiar. Sus miembros se han autoimpuesto transmitir de generación en generación un conjunto de valores entre los que figura la importancia de contribuir a la transformación de la sociedad a través del proceso generador de riqueza que supone poder regir los destinos de una empresa que satisface una necesidad real (misión). Asimismo, muchas de estas familias ejercen labores filantrópicas porque creen firmemente en devolver a la sociedad parte de lo que de ella han recibido. Muchas de esas empresas están enraizadas en una zona geográfica determinada y es ahí, en esa comunidad, donde desarrollan su actividad empresarial y filantrópica. Sus accionistas asumen un rol que lleva aparejado una responsabilidad histórica, institucional, social y familiar que cambia los derechos, las obligaciones y las posibilidades dentro de la familia y de la empresa.

### LA VISIÓN

La visión representa el futuro perfecto del propósito empresarial, y el sentido del propósito empresarial en una empresa familiar debe ser perdurable en el tiempo. Debe plantear una aspiración que dé sentido a la empresa familiar y a la familia empresaria. Debe poderse llevar a cabo tanto en la realidad actual de la empresa familiar como, sobre todo, en la futura. Es imprescindible fijar una meta que oriente

sus acciones hacia el propósito empresarial. El propósito tiene que ser el norte familiar a largo plazo y tienen que definirse términos concretos de tiempo y forma. Conviene que la familia propietaria comparta la visión y, para ello, es imprescindible explicitarla.

El enunciado de la visión empresarial debe dar respuestas a estas preguntas:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán las principales actividades y las necesidades que quiere satisfacer?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y todos aquellos que tengan relación con ella?

La visión debe ser fuente de inspiración para el proyecto de la familia empresaria y ayudar a todos los comprometidos con la empresa familiar a trabajar por un motivo común y en una misma dirección. De este modo, permitirá enfocar en la dirección más correcta las fuerzas creativas y servir de guía en momentos de duda o dificultad.

## LA MISIÓN

La misión de una empresa es un concepto estrechamente ligado con la visión de la misma y debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿A qué negocio o negocios dedico mi iniciativa?
- ¿Qué es lo que realmente queremos hacer?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Qué diferencia mi negocio de los demás tanto ahora como en el futuro?

- ¿Cuáles son los valores y principios que impulsan nuestra iniciativa?
- ¿Cómo ve y trata mi empresa a sus empleados, proveedores, socios y clientes?

La misión define cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en su actividad. No debe ser un mero ejercicio descriptivo, sino que tiene que poner de relieve desde el principio las ventajas, las diferencias y los valores que serán la enseña de la empresa.

## LOS VALORES

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial. Son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria.

Crean un sentido de identidad en la empresa familiar, y junto con sus compromisos y su filosofía, conforman la cultura empresarial.

Aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa familiar y marcan unas líneas directrices a su labor diaria.

Son el impulso fundamental de la actividad de la empresa familiar y deben tener mucho más peso en la misma que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales.

De la firmeza con que las personas que integran la familia empresaria crean en estos principios básicos y los cumplan, dependerá el éxito de la empresa familiar.

Algunos ejemplos de empresas familiares conocidas pueden ayudar a comprender cómo aquéllas se han esforzado para poner en negro sobre blanco todos estos conceptos.

De las páginas web de S. C. Johnson, Ferrovial y Grupo Tata se han extraído estos tres ejemplos:

## **S. C. JOHNSON**

Nuestra filosofía: en 1927 H. F. Johnson explicitó estos principios que fueron recogidos formalmente en 1976 en el documento “En esto creemos”, donde expresamos nuestros compromisos en relación con la gente de la que somos responsables y cuya confianza tenemos que ganarnos.

Empleados: en el factor humano reside la fuerza y la vitalidad fundamental de nuestra compañía mundial.

Los consumidores y usuarios: tenemos que ganarnos la fidelidad del consumidor y del usuario de nuestros productos y servicios.

El gran público: creemos en nuestro papel de líder responsable dentro de la economía de libre empresa.

Países anfitriones: tenemos que aportar una contribución activa al bienestar de los países y de las comunidades en los que trabajamos.

Comunidad mundial: tenemos un papel que desempeñar en la comprensión entre los pueblos.

## **FERROVIAL**

En su Declaración de Principios para el Desarrollo Sostenible, Ferrovial expresa que quiere crear valor a largo plazo para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad. Además, aspira a que su proyecto empresarial sea reconocido en el ámbito internacional, para lo cual apoya su éxito en los siguientes principios:

- La ética y la profesionalidad de sus actuaciones.
- La aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

- El respeto, la protección y la promoción de los derechos humanos.
- La reducción del impacto ambiental de sus actividades.
- La captación y la motivación del mejor capital humano.
- La seguridad y la salud de los trabajadores.
- La calidad y la mejora continua de sus procesos y actividades, y la innovación.
- La consideración de la cadena de valor como pieza clave de su estrategia de desarrollo sostenible.
- La transparencia informativa.
- El apoyo del desarrollo socioeconómico allí donde está presente.

## GRUPO TATA

**Integridad:** conducir el negocio con justicia, honestidad y transparencia.

**Comprensión:** debemos ser amables, mostrar respeto y humanidad hacia nuestros colegas y clientes en todo el mundo, y trabajar siempre para el beneficio de las comunidades a las que servimos.

**Excelencia:** debemos esforzarnos continuamente por alcanzar cada día las más altas metas de calidad en los productos y servicios que prestamos.

**Unidad:** tenemos que trabajar de manera coherente y conjuntamente con todos nuestros colegas del Grupo, con nuestros clientes, proveedores y socios, y establecer una relación basada en la tolerancia, el entendimiento y la cooperación mutua.

**Responsabilidad:** es nuestro deber continuar siendo plenamente responsables y sensibles hacia los países, las comunidades y los entornos en los cuales trabajamos, y asegurarnos de que todo lo que procede de las personas vuelva a ellas mejorado.

Otras dimensiones que merece la pena mencionar como elementos importantes en la pervivencia de las empresas familiares son: la historia, la responsabilidad institucional y la dimensión social.

## LA HISTORIA

En la empresa familiar, *la historia* actúa como presupuesto que permite saber que unas familias tienen la disposición y la determinación, a lo largo del tiempo, de asumir riesgos y generar valor y riqueza para la sociedad y para la propia familia.

La historia también muestra que las soluciones no son transportables sin más del pasado al presente, y que todas las situaciones son nuevas e irrepetibles, pero que en todas se puede encontrar una solución que se ha anticipado parcialmente en el pasado. Y esto impone algo a cada generación de una empresa familiar: aportar, incrementar el legado recibido, no conformarse con ser meros receptores pasivos del mismo.

## RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

En la empresa familiar se da la paradoja de que siendo ésta habitualmente de capital cerrado es, a su vez, una institución abierta a la familia, donde el accionista puede y debe contribuir al desarrollo institucional.

Cuando se habla de *responsabilidad institucional* se hace referencia al hecho de que el accionista se encuentra con una empresa que pertenece a una familia institucionalizada, en la que tiene que moverse e integrarse. La empresa familiar que evoluciona en el tiempo para seguir siendo empresa de una familia y cumpliendo con sus fines necesita de accionistas que asuman, en toda su dimensión y en las diversas manifestaciones, la responsabilidad de incrementar sus posibilidades de desarrollo y mejorarla en todos los aspectos, es decir, perfeccionarla.

## DIMENSIÓN SOCIAL

La *dimensión social* está adquiriendo cada vez más importancia, y todavía se pone más de relieve cuando se viven situaciones críticas provocadas por los excesos y abusos, de cualquier tipo, en las empresas y en la sociedad. Las empresas no están aisladas, son parte de un todo social, político, económico, cultural e histórico, y por eso mismo tienen un compromiso con el entorno en el que están instaladas. Toda empresa familiar hunde sus raíces en una tierra con nombre propio, pensar en otra cosa sería negar la evidencia. Este hecho exige a las empresas familiares asumir que tienen que servir más y mejor a los entornos geográficos donde tienen sus sedes. Busca elevar los niveles de riqueza, bienestar, empleo y cultura transmitiendo a las generaciones futuras la nobleza de la inteligencia que nos lega la generación precedente, el pasado histórico de la empresa familiar (Tàpies y Rus, 2009).

### 4.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

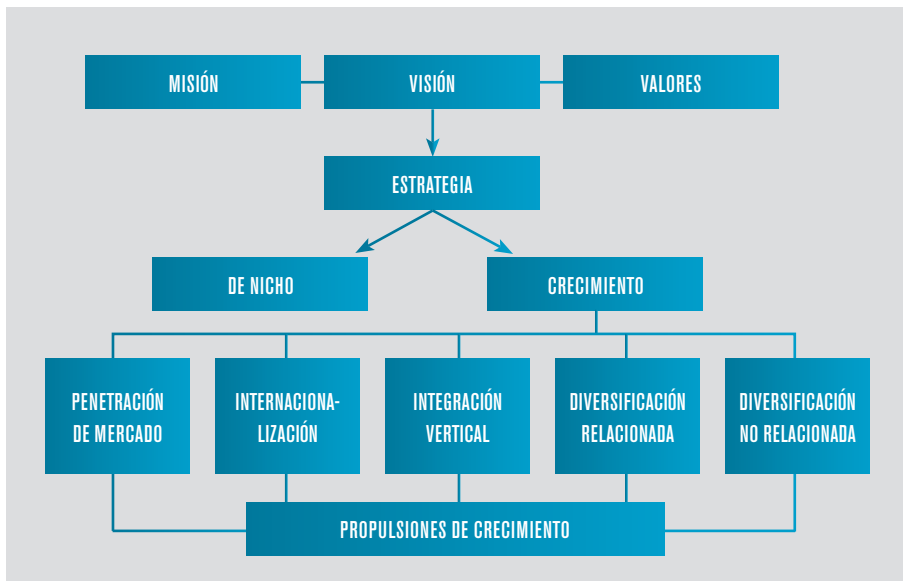
En el Anexo 2 se estudia la evolución de algunas de las empresas del conjunto estudiado. De esas historias de éxito a juicio de los autores pueden extraerse lecciones de las diversas estrategias por las que han optado aquellas empresas familiares. Todas ellas han desarrollado estrategias exitosas que les han permitido conseguir una posición competitiva sostenible. Se observa cómo las empresas más longevas han tenido la capacidad de reinventarse, renovando continuamente algunos aspectos (la visión, especialmente) y manteniendo constante su esencia y la de la familia que la compone (los valores familiares y corporativos).

Tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia es la regla básica para mantener el equilibrio en la empresa familiar. Siguiendo esta máxima, al margen de las particularidades de su condición de familiar, una empresa que pretenda ser longeva ha de garantizar su sostenibilidad siendo competitiva en el entorno en el que opera. Como todas las compañías que participan en el tejido

empresarial. Para ello, debe apostar por la continua renovación de su visión del negocio y la mejora constante de sus procesos internos, adaptando permanentemente sus estrategias y procesos a esas transformaciones y a las necesidades de un entorno cambiante. La empresa, familiar o no, debe adaptarse al entorno y mantenerse competitiva para que el resto de agentes del mercado no la expulsen del sector. ¿A qué cambios han tenido que enfrentarse las empresas familiares de la muestra? Es lógico pensar que en más de un siglo de vida, que han cumplido algunas de ellas, las transformaciones habrán sido muchas, variadas y profundas.

Las empresas que perduran en el tiempo suelen tener, escrita o no, una misión y una visión, a la vez que viven unos valores que, si bien pueden sufrir adaptaciones en el tiempo, se sostienen en unos principios que permanecen inalterables. Sobre esa guía se desarrolla su estrategia. El cómo ya es cuestión de oportunidades o de preferencias de la dirección y de la propiedad.

El siguiente gráfico ilustra los pasos y los posibles cursos de acción a la hora de desarrollar una estrategia.



Entre los casos estudiados, hay una gran mayoría de empresas que han optado por una estrategia de crecimiento; sin embargo, otras se han mantenido en una posición de nicho y, aun así, siguen siendo perfectamente competitivas. El énfasis de los casos de estudio se ha puesto en aquellas empresas familiares que destacan por su crecimiento, sin olvidar algunos ejemplos de nicho.

Para analizar el crecimiento se ha recurrido al modelo desarrollado por Karnani (Karnani, 2000), que se muestra en el siguiente esquema:

Dirección de crecimiento	Modo de crecimiento		
	Orgánico/ Interno	Alianzas estratégicas	Fusiones y adquisiciones
Penetración de mercado			
Internacionalización			
Integración vertical			
Diversificación relacionada			
Diversificación no relacionada			

Karnani (2000).

Según Karnani, en función de su posición competitiva y de sus recursos y capacidades, la compañía debe elegir una senda de crecimiento que puede resumirse en cinco direcciones:

- Mantener sus negocios actuales y aumentar la penetración de mercado.
- Mantener sus negocios actuales y aumentar el número de mercados en los que opera, iniciando un proceso de internacionalización.
- Iniciar una integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Diversificar las líneas de negocio en las que opera, entrando en otras áreas de negocio relacionadas.

En cuanto al modo de crecimiento, éste puede ser orgánico, a través de alianzas estratégicas o de fusiones y adquisiciones. El crecimiento orgánico necesita, a su vez, propulsores como la innovación, la dirección de producto o la relación con el cliente. Las alianzas estratégicas y los procesos de fusiones y adquisiciones en la empresa familiar están muy influidos por la cultura empresarial, la historia y la tradición de la familia, los valores empresariales y familiares, y la voluntad de mantener el control accionario por parte de la familia propietaria. La disyuntiva crecimiento externo *versus* control de la sociedad es uno de los dilemas básicos que la empresa familiar ha de afrontar en su evolución.

Lógicamente, todas las combinaciones de modos y direcciones de crecimiento son posibles. Cualquiera de las opciones presenta ventajas e inconvenientes y no existen modelos universales para todas las compañías, sino que ha de ser la propia empresa, en función de sus condiciones internas y de sus deseos de expansión, la que decida qué estrategia de crecimiento quiere tomar. Es importante también señalar que ninguna empresa sigue un único camino de crecimiento, una sola dirección y un solo modo, sino que a lo largo de su trayectoria es muy probable que los haya probado todos, como veremos en las trayectorias empresariales que se resumen en el Anexo 2.

La primera opción, la penetración de mercado, es la dirección de crecimiento más habitual en cualquier empresa. El aumento en la penetración de mercado puede conseguirse por tres vías: de forma orgánica, a través de alianzas estratégicas o adquiriendo (o vía fusión) empresas competidoras que operan en el mismo sector. Las empresas que optan por el crecimiento orgánico suelen apoyarse en un modelo de negocio que las hace distintas, ofreciendo nuevos productos y servicios, utilizando tecnologías disruptivas, o creando nuevas formas de organizar las actividades internas de la empresa. En definitiva, ofreciendo una propuesta de valor única al cliente e imponiéndose en el mercado.

La estrategia de internacionalización ha sido una de las más utilizadas por las empresas para afrontar su crecimiento y para adaptarse a uno de los cambios más importantes del entorno: la paulatina globalización económica. Un fenómeno que no es tan reciente como pudiera pensarse, ya que se remonta a finales del siglo XIX, fecha desde la cual la progresiva integración de factores en todo el mundo ha llevado a un fenómeno de internacionalización económica. Los historiadores

dividen este proceso en dos oleadas favorables: la primera globalización abarca desde la década de los setenta del siglo XIX a la Primera Guerra Mundial, y la Segunda se inició a mediados del siglo XX; no obstante, se ha experimentado un crecimiento exponencial desde los años ochenta del siglo pasado hasta la actualidad (Jones, 2005). Entre ambas, señala un período intermedio en el que los conflictos bélicos y la tensión política internacional frenaron el movimiento de acercamiento de las economías y los países. Las empresas han sido sujetos pasivos de ese proceso, en el sentido de tener que modificar sus estrategias frente al nuevo entorno, y agentes activos, porque su actuación, su transformación en multinacionales, ha apoyado y potenciado el proceso de integración mundial de la economía.

En España, el proceso de internacionalización de las empresas ha tenido dos puntos de inflexión importantes: la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986 y la creación del Mercado Único en 1992. Un momento histórico que facilitó la inversión directa española en el exterior, por dos vías: por el cambio de marco jurídico para realizar las inversiones y por la entrada de competencia europea en España que, en ocasiones, llevó a la empresa española a buscar otros clientes, al disminuir su cuota de mercado en el territorio nacional. Las empresas familiares, lógicamente, han tenido que adaptarse a esos cambios en el contexto español, europeo y mundial. Algunas empresas de la muestra son verdaderas multinacionales. Se trata de empresas que han cruzado fronteras persiguiendo principalmente dos objetivos: por un lado, la competitividad en los costes, para lo cual no dudaron en fabricar en países con menores costes de producción o que les garantizaran el suministro de materias primas; por otro, descubrir nuevos mercados, nuevos países en los que vender sus productos, entre otras muchas razones estratégicas (tendientes todas ellas a mantener la ventaja competitiva de la empresa) o motivaciones personales de los directivos/propietarios. La mayor parte de empresas de la muestra estudiada se iniciaron en el proceso de internacionalización a través de la exportación. Una buena vía para tantear los nuevos mercados. Tras la exportación, muchas de las compañías apuestan por una inversión directa en el país, bien sea en solitario o bien acompañadas de socios locales que atemperan el riesgo de entrada.

La integración vertical es una estrategia a través de la cual la empresa intenta capturar un nuevo eslabón en el sistema de valor en el que está involucrada.

Existen dos tipos de integración vertical: hacia atrás, cuando la empresa crea o adquiere una compañía destinada a producir suministros; y hacia delante, cuando la nueva entidad creada o adquirida acerca la compañía al cliente final. El crecimiento por integración vertical permite a la compañía asegurar aprovisionamientos, aprovechar economías de escala y sinergias, pero en ocasiones suele presentar problemas de organización y disminuir la flexibilidad de la compañía. Por eso, la estrategia de integración vertical es cada vez menos utilizada por las empresas, especialmente la integración vertical hacia atrás, que en un número cada vez mayor optan por lo opuesto, esto es: el *outsourcing*, externalizando algunas fases de su cadena productiva.

La diversificación es una estrategia de crecimiento que lleva aparejada la reducción del riesgo que supone depender de una sola línea de negocio. Con la diversificación puede generarse valor entre las distintas unidades de negocio de la compañía por distintas vías: aflorando sinergias, compartiendo capacidades y actividades, a través de ventas cruzadas, compartiendo recursos financieros o extendiendo la marca. La diversificación suele llamarse relacionada si las nuevas líneas de negocio están vinculadas o son similares a las tradicionales de la empresa, y no relacionada si la empresa entra en otros negocios que poco o nada tienen que ver con su actividad tradicional. Aunque la empresa disminuye el riesgo de depender de un solo sector, la empresa asume otro al operar en un sector desconocido, no relacionado. Por eso, muchas compañías se apoyan en alianzas estratégicas con otras compañías con más experiencia en el nuevo sector para minimizar el riesgo de entrada. En las empresas familiares, cuando la compañía supone una parte importante del patrimonio de la familia propietaria, diversificar permitirá disminuir el riesgo de dañar la fortuna de la familia, participando en varios sectores al mismo tiempo. Veremos algunos ejemplos de “conglomerados” de propiedad familiar que operan en sectores muy distintos. Sin embargo, tras analizar las compañías de la base de datos, constatamos que la estrategia de diversificación no relacionada no es una de las más habituales en el tejido empresarial español. Muchas familias empresarias optan por no diversificar el negocio familiar, que queda focalizado en un mismo sector o con líneas de negocio relacionadas, y diversifican su patrimonio a través de otros instrumentos de inversión, las llamadas de forma genérica *family office*, sociedades diseñadas *ad hoc* y mucho más adecuadas para la gestión del patrimonio y la preservación del capital financiero de la familia.

Los casos de estudio presentados en el Anexo 2 se han extraído de las 100 empresas familiares más antiguas, así como de las cien empresas familiares más grandes. Constituyen una muestra representativa de cómo estas empresas han aplicado las distintas dimensiones estratégicas que se han descrito en este apartado.

#### **4.4. MODOS DE FINANCIAR EL CRECIMIENTO**

Algunas de las empresas familiares de la muestra han desarrollado estrategias de alto crecimiento. Es interesante observar cómo lo han financiado. Ésta es la cuestión que se aborda en el presente epígrafe. Las empresas familiares han utilizado distintos caminos para conseguir el crecimiento. También las fórmulas de financiación han sido muy variadas. Algunas han logrado desarrollar un crecimiento autofinanciado, reinvertiendo gran parte de los beneficios en la empresa, y el 100 % de la propiedad sigue en manos de la familia. Otras compañías han preferido potenciar el crecimiento mediante acuerdos con socios financieros o con la salida a bolsa. La importancia de la financiación de los proyectos empresariales en la empresa familiar es crucial, ya que en muchos casos el empresario tiene que elegir entre seguir manteniendo la mayoría de la propiedad, el control en manos de la familia, o renunciar a él, en aras de disponer de más fondos para potenciar el crecimiento de la empresa. En algunos casos, las empresas han decidido entrar en el Mercado de Valores. La bolsa permite sufragar fuertes inversiones en estrategias de crecimiento, pero también obliga a las familias a perder parte del control de la empresa y a cumplir una serie de requisitos, fundamentalmente relativos a la información y la transparencia, que no todas las empresas están dispuestas a asumir.

Hablemos primero de las empresas que son propiedad exclusiva de la familia. Se podría pensar que se trata de empresas pequeñas que han renunciado a la entrada de capital externo y eso ha dificultado su crecimiento. No es cierto. Aunque numerosas empresas pequeñas han priorizado la propiedad y el control de la gestión sobre el crecimiento con financiación externa, muchas empresas familiares han adquirido un tamaño importante con un tipo de financiación que no afecta a la composición del accionariado de la compañía. Ejemplo de ello serían Borges

(familia Pont), Sevelar (familia Larrinaga) y Puig (familia Puig), empresas de gran tamaño cuya propiedad sigue exclusivamente en manos de la familia. El Corte Inglés y Mercadona, las dos mayores empresas familiares españolas, no cotizan en bolsa.

Otras empresas familiares han decidido incorporar un socio financiero para desarrollar ambiciosos planes de crecimiento. Dos ejemplos de ello serían Europastry y Talgo. La empresa de construcción de trenes Patentes Talgo tomó esta opción para financiar su crecimiento a partir del año 2005. Hasta esa fecha, la empresa estaba controlada por la familia Oriol en un 90 %, y una ampliación de capital permitió la entrada al banco de inversión Lehman Brothers a través de su socio español MCH Private Equity. En una entrevista a un diario económico, Carlos de Palacio y Oriol, presidente de Talgo, explicaba los motivos de la operación: "*en 2003 los accionistas consideramos unánimemente que era el momento de incorporar un socio que aportase fortaleza financiera, gran experiencia en la cogestión de empresas familiares y perfil internacional que nos apoyase en los planes de crecimiento y expansión*" (*Cinco Días*, 22-12-2005). La familia Oriol, además, mantenía asociaciones más o menos puntuales para financiar o cofinanciar proyectos concretos.

Europastry, la empresa de la familia Gallés, también ha sabido regir sus destinos conviviendo con varios socios financieros. El crecimiento de esta empresa es notable. Ha duplicado su volumen en los últimos seis años, y desde 2007 se plantea salir a bolsa. Sin embargo, a lo largo de su trayectoria de 20 años, Europastry ha contado con el apoyo económico de distintos socios financieros como AB Asesorres, Ibersuizas, Inveralia y el Banco Sabadell (*Cinco Días*, 21-6-2007).

La salida a bolsa es otra forma que algunas empresas familiares han adoptado para financiar su crecimiento, sin renunciar al control de la empresa. Los casos de Inditex, Mecalux, Prisa, Acciona, Técnicas Reunidas, FCC y Abengoa son ejemplos de compañías que tras la salida a bolsa siguen estando claramente controladas por la familia, ya que ésta continúa ostentando la mayoría de la propiedad de la empresa. En el año 2001, Inditex salió a bolsa y generó una expectación sin precedentes. Seis años más tarde, durante el último recuento del ejercicio 2007, Inditex contaba con 64.154 accionistas, de los cuales 60.434 son individuales y el resto instituciones de inversión. Aun así, Amancio Ortega seguía manteniendo la mayor parte de la propiedad de la empresa (aproximadamente el 60 %) a través de dos sociedades: Partler 2006, S.L. y Gartler, S.L. (CNMV, marzo 2009). Mecalux también optó

por salir a bolsa, pero protegiendo su condición de empresa familiar. Mecalux es una de las compañías punteras en el mercado de sistemas de almacenaje. Líder en España, se sitúa en el tercer puesto mundial en el *ranking* de su sector, con ventas en más de 70 países (web de la empresa). Para financiar su estrategia, la familia Carrillo decidió en 1998 sacar la compañía a bolsa, sin renunciar al control de la misma. Hoy, José Luis Carrillo, fundador de la compañía en 1966, preside la empresa con algo más de un 60 % de las acciones (CNMV, marzo 2009).

Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC) nació en 1992 de la fusión de Construcciones y Contratas, S.A. y Fomento de Obras y Construcciones, S.A. (Focsa). A pesar de la fusión y la cotización en bolsa, FCC sigue en manos de la familia Koplowitz (CNMV, marzo 2009). Las dos hijas de Ernesto Koplowitz, Alicia y Esther, controlaban la compañía hasta finales de los años noventa. En 1998 Alicia Koplowitz abandonó la compañía, y vendió su participación en el accionariado a su hermana Esther, que pasaba a ser la principal accionista. Tras la salida de una rama de la familia de FCC, la compañía ha visto pasar a varios accionistas importantes, dos especialmente destacados: Vivendi Environnement, con el que FCC firmó en el año 2002 un pacto como socio estratégico de FCC; y el español Grupo Entrecanales (web de la empresa). Pero Esther Koplowitz controla la mayor parte de la empresa a través de su sociedad 1998, S.A. (CNMV, marzo 2009).

El grupo de comunicación Prisa salió a bolsa en el año 2000. La operación supuso la reestructuración del Grupo, en el que se consolidaron otras empresas participadas, como el grupo editorial Santillana. Prisa estaba hasta entonces controlada por Timón, S.A., cuya propiedad mayoritaria corresponde a la familia Polanco y a la familia de Francisco Pérez González, cofundadores de Santillana (CNMV, marzo 2009). Tras la salida a bolsa de la compañía, las dos familias fundadoras de Santillana han seguido manteniendo el control del accionariado y la gestión, a través de Timón y otras sociedades patrimoniales.

En otros casos, la salida a bolsa se produce después de que la empresa haya reducido mucho el porcentaje de control de la familia propietaria. Algunos ejemplos son: Adolfo Domínguez, Campofrío, SOS Cuétara o Pescanova. La compañía textil (confección) Adolfo Domínguez, S.A. sigue estando presidida por su fundador, pero tras la salida a bolsa en 1997, su participación se redujo a aproximadamente el 30 % del accionariado, aunque continúa siendo el accionista de referencia

(CNMV, marzo 2009). La familia Ballvé también ha visto muy reducida su participación en Campofrío, aunque mantiene puestos en el Consejo de Administración de la compañía, siendo Pedro Ballvé presidente. Lo mismo sucede en la compañía fundada por Manuel Fernández Sousa en los años sesenta, Pescanova, que mantiene al empresario como accionista de referencia y presidente de la compañía, aunque no tenga un porcentaje mayoritario de la misma (CNMV, marzo 2009).

En el sector químico-farmacéutico, las compañías Grifols y Almirall también han afrontado sendos procesos de salida a bolsa para financiar su crecimiento. En el caso de Laboratorios Almirall, fundada en 1944, sólo ha salido a bolsa un porcentaje minoritario de la compañía, el 30 % (en el año 2007).

Todas las fórmulas de financiación mencionadas, autofinanciación, incorporación de socios financieros y salida a bolsa, han sido utilizadas por las empresas familiares para financiar su crecimiento. Al igual que con las estrategias de crecimiento, no hay un modelo válido de forma universal para todas las empresas. Cada compañía decide, en función de sus necesidades, qué opción quiere desarrollar, y en el caso de la salida a bolsa la familia empresaria tiene que estar plenamente convencida de que quiere ceder parte del control de la compañía a cambio de otros beneficios. La salida a bolsa es la opción que permite obtener un mayor volumen de financiación, pero también conlleva una serie de cambios internos en las compañías y las obliga a ofrecer una información constante y a someterse a la vigilancia y al control de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Cada familia propietaria debe pronunciarse ante la disyuntiva entre control del negocio y posibilidades de crecimiento, una de las más difíciles en la gestión de una empresa familiar.

## ANEXO 1. LA EMPRESA FAMILIAR EN LOS DISTINTOS SECTORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Este anexo es un análisis por sectores, en el que se presenta la contribución de las empresas familiares a la población de las empresas, a la facturación y al empleo en la economía española. Así mismo, en algunos casos se muestra el *ranking* de las diez primeras empresas del sector. Los datos de facturación y cifra de empleados corresponden a *Actualidad Económica*, 2005.

### Empresas con facturación superior a 50 millones de € en el año 2005: Participación de la empresa familiar en los distintos sectores

Sector	% Empresas Familiares	% Facturación Empresas Familiares	% Empleados Empresas Familiares
Pesca	100	100	100
Construcción	82	64	74
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	78	66	75
Industria de la madera y el corcho	72	40	43
Industrias del sector de Alimentación, Bebidas y Tabaco	66	47	63
Otras industrias manufactureras	65	75	79
Hostelería	64	50	50
Industria textil y de la confección	62	78	76
Extracción de otros minerales, excepto productos energéticos	62	79	92
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	61	37	28
Comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores	57	40	51
Industrias de otros productos minerales no metálicos	52	39	35

Sector	% Empresas Familiares	% Facturación Empresas Familiares	% Empleados Empresas Familiares
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	46	19	16
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	46	56	59
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	34	26	37
Industria de la transformación del caucho y materias plásticas	31	29	27
Agricultura, ganadería y silvicultura	31	39	22
Industria del cuero y del calzado	29	19	6
Industria química y farmacéutica	26	19	31
Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	24	16	25
Otros servicios	24	19	14
Fabricación de material de transporte	23	7	17
Extracción de productos energéticos	16	0,2	2
Captación, depuración y distribución de agua	11	14	16
Refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	-	-	-
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	-	-	-

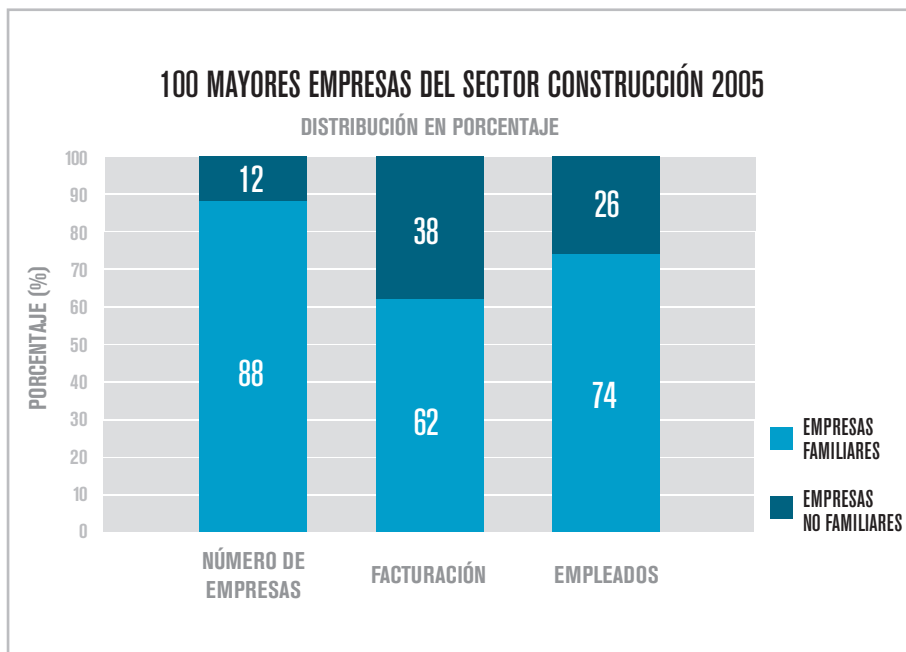
Orden de presentación de los sectores: se muestran en primer lugar aquellos sectores en los que hay una mayor presencia e importancia de las empresas familiares. Por ello, a pesar de que se ha seguido respetando la clasificación sectorial de la Central de Balances del Banco de España, el orden en el que aquí aparecen los sectores no coincide por el establecido por la C.B.B.E., que puede verse en el Apéndice.

## PESCA

Las empresas registradas en este sector con facturación superior a 50 millones de euros en 2005 son sólo dos, y ambas de condición familiar: Armadora Pereira y Grupo empresarial Isidro de la Cal.

## CONSTRUCCIÓN

La muestra de empresas del sector de construcción recoge un 82 % de empresas familiares, que aportan un 64 % de la facturación y un 74 % de los empleados. Existe una clara mayoría, por tanto, de las empresas familiares en este sector, tanto en número como en porcentaje de facturación y empleados.



En el *ranking* de las 100 empresas más grandes del sector de construcción, se observa que las familiares constituyen el 88 % y aportan un 62 % de la facturación y un 74 % de los empleados del total del ranking. Incluso entre las primeras empresas del sector, las familiares mantienen su mayoría. De las 10 mayores empresas de Construcción, el 60 % son familiares, facturan un 56 % y emplean a un 81 % de los trabajadores del conjunto.

Algunas de las empresas familiares más conocidas y de mayor tamaño se encuentran en este sector. Es el caso de Ferrovial de la familia Del Pino, Acciona de la familia Entrecanales y OHL de la familia Villar Mir.

En este sector, entre las 10 empresas más importantes del sector, es significativa la presencia de las familiares.

#### **Ranking de las 10 mayores empresas del sector de la construcción español**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
ACS	NF	12.113
GRUPO FERROVIAL	F	8.989
FCC	F	7.090
ACCIONA	F	4.852
SACYR VALLEHERMOSO	NF	4.176
OHL	F	2.442
CONSTRUCTORA SAN JOSÉ	F	1.201
CASTRO CONSTRUCCIÓN CASTELLÓN, S.L.	F	1.031
COMSA, S.A.	F	642
COPIA CONSTRUCTORA PIRENAICA, S.A.	F	637

F: familiar. NF: no familiar.

## **ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER; SERVICIOS EMPRESARIALES**

Las empresas familiares son mayoría en el sector inmobiliario. Representan el 78 % del total; aportan un 66 % de la facturación y emplean a un 75 % del

conjunto de trabajadores de la muestra. En el grupo de cabecera del sector, por volumen de facturación, destaca Inmobiliaria Espacio, propiedad del Grupo Villar Mir. También destacan por facturación Inmobiliaria Tremon, el Grupo Habitat o Renta Corporación.

## INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL CORCHO

La industria de la madera y el corcho tiene una amplia participación de empresas familiares. En número, éstas constituyen el 72 % de la muestra, a la que aportan un 40 % de la facturación y un 43 % del empleo. Entre las empresas más destacadas del sector encontramos Financiera Maderera, S.A. (FINSA), fundada en 1931 por Manuel García Cambón como un aserradero, y hoy en día convertida en una de las referencias nacionales en el sector de la madera.

En este sector, igual que en el de la construcción, entre las 10 empresas más importantes del sector es también significativa la presencia de las familiares.

### Ranking de las 10 mayores empresas del subsector de madera

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
TAFISA	XF	1.505
FINANCIERA MADERERA, S.A. (FINSA)	F	654
GRUPO EMPRESARIAL ENCE	NF	571
GRUPO LOSÁN	F	212
GRUPO FAUS	FF	201
MADERAS IGLESIAS, S.A.	F	105
RIMOBEL	F	96
GRUPO RADISA	F	84
PUERTAS SALMAR, S.A.	F	81
MADERAS POLANCO	F	79

F: familiar. NF: no familiar. XF: filial de una empresa familiar extranjera.

## INDUSTRIAS DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO

Las empresas familiares son mayoría en el sector de alimentación, bebidas y tabaco. En número, representan el 66 % de la muestra. Las empresas familiares aportan un 47 % de la facturación y dan empleo al 63 % de los trabajadores del sector recogido en la muestra. Si sólo se incluyen las empresas de alimentación y bebidas (sin tabaco), el porcentaje de las familiares asciende al 67 %, aportando el 56 % de la facturación y el 70 % de los empleados de la muestra del sector. Algunas de las empresas familiares más importantes del sector, por volumen de facturación, son: Grupo SOS, Campofrío o Leche Pascual. En cuanto a las empresas no familiares, la mayoría son multinacionales (80 %) y cooperativas (19 %), aunque también se observan empresas ex familiares como Chupa Chups o Panrico y otras que pertenecen a familias extranjeras como Bacardi y Bonduelle. La presencia de las empresas familiares es muy importante en la muestra completa del sector, pero también en los puestos de cabecera del mismo. Si tomamos las 100 mayores empresas del sector de alimentación y bebidas (sin incluir tabaco), el 59 % son empresas familiares, que facturan un 52 % y dan empleo al 69 % de la nueva muestra. Y entre las 10 empresas más importantes del sector de alimentación y bebidas, el 50 % son familiares y aportan un 49 % de la facturación y un 59 % de los empleados del conjunto de las diez.

### **Ranking de las 10 mayores empresas del sector de alimentación y bebidas**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
EBRO PULEVA	F	2.359
NESTLÉ ESPAÑA	NF	1.998
BUNGE IBÉRICA	NF	1.726
DANONE, S.A.	NF	1.380
GRUPO SOS	F	1.254
COBEGA	F	1.125
UNILEVER ESPAÑA	NF	1.003
PESCANOVA	F	999
GRUPO LECHE PASCUAL	F	992
HEINEKEN ESPAÑA	NF	964

F: familiar. NF: no familiar.

## OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

Las empresas familiares constituyen el 65 % de las compañías de la muestra del sector de industrias manufactureras diversas, que agrupa diversos subsectores. Las empresas familiares aportan un 75 % de la facturación y un 79 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector. En la categoría de reciclaje, la cabecera del sector la ocupa Befesa, una compañía propiedad de Abengoa (de la familia Benjumea). Dentro de este heterogéneo sector, figuran empresas como Grupo Flex y Pikolin (fabricantes de material de descanso), Roca Corporación (espacios de baño, revestimientos y pavimentos), Cristian Lay (bisutería y complementos) o Rey Corporación (muebles), entre otras.

## HOSTELERÍA

El sector de la hostelería (incluye restauración) también está compuesto en su mayoría por empresas familiares, que representan, en número, el 64 % de la muestra; facturan un 50 % y emplean a un 50 % del total de la muestra. La cabecera del sector la ocupan dos grandes empresas familiares: Sol Meliá (familia Escarrer) y Barceló (familia Barceló). Le siguen Sigla, S.A., de la familia Arango, o Riu Hoteles, donde la familia Riu comparte accionariado con la compañía alemana Tui Group. Entre las empresas familiares encontramos algunas, como AC Hoteles, cuyos propietarios son la primera generación de la familia, y otras, como el Grupo Arturo Cantoblanco, creada en 1898, que forman parte de la tercera generación.

### Ranking de las 10 mayores empresas del subsector de hostelería

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
SOL MELIÁ	F	1.165
BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL	F	1.004
NH HOTELES	NF	984
RIU HOTELS & RESORTS	F	900
ÁREAS, S.A.	F	605
MCDONALD'S	NF	579
ZENA GRUPO DE RESTAURACIÓN, S.A.	NF	350
GRUPO SERHS, S.A.	F	340
SIGLA, S.A.	F	340
OCCIDENTAL HOTELES	NF	297

F: familiar. NF: no familiar.

## INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN

El 62 % de las principales empresas del sector textil son familiares. Aportan a la muestra del sector un 78 % de la facturación y un 76 % de los empleados. El sector está encabezado por una de las empresas familiares más conocidas, Inditex, propiedad de Amancio Ortega. También destacan en el sector Mango, propiedad de la familia Andic. Este sector, que ha sufrido una reconversión importante en las últimas décadas, por la competencia de los gigantes asiáticos y el crecimiento exponencial de la empresa fundada por Amancio Ortega, conserva aún algunas empresas casi históricas que mantienen su condición de familiares. Es el caso de Industrias Murtra, fundada en 1922 por la familia del mismo nombre, Confecciones Mayoral, con 70 años de experiencia en el sector de la moda infantil, y Pronovias, creada como empresa fabricante de encajes para vestidos de novia en 1922 y reformada por completo en 1969, que hoy continúa siendo gestionada por la familia Palatchi.

## EXTRACCIÓN DE OTROS MINERALES, EXCEPTO PRODUCTOS ENERGÉTICOS

Las empresas familiares representan, en número, el 62 % de la muestra del sector; absorben el 79 % de su facturación y el 92 % de su número de empleados. Las más destacadas del sector son: Grupo Cosentino, Ingemar y la compañía Áridos y Premezclados, que pertenece al grupo FCC (Esther Koplowitz).

## METALURGIA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS

El sector de metalurgia y fabricación de productos metálicos está compuesto por un 61 % de empresas familiares, que aportan un 37 % de la facturación y un 28 % del total de empleados de la muestra. Entre las empresas más importantes

por volumen de facturación encontramos a Celsa y a Gonvarri Industrial, ambas con una facturación superior a los 1.000 millones de euros. También pertenece a este sector la empresa extremeña Grupo Alfonso Gallardo.

### **Ranking de las 10 mayores empresas del sector de metalurgia**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
ACERINOX, S.A.	NF	4.213
CELSA	FF	2.757
ARCELOR	NF	2.412
ALCOA EN ESPAÑA	NF	1.545
GONVARRI INDUSTRIAL	F	1.408
CORPORACIÓN SIDENOR	NF	1.318
ATLANTIC COPPER	NF	717
GLOBAL STEEL WIRE*	FF	566
TUBOS REUNIDOS	NF	515
ACERALIA PERFILES*	NF	565

\* Global Steel Wire pertenece al grupo Celsa.

\* Aceralia Perfiles pertenece a Arcelor.

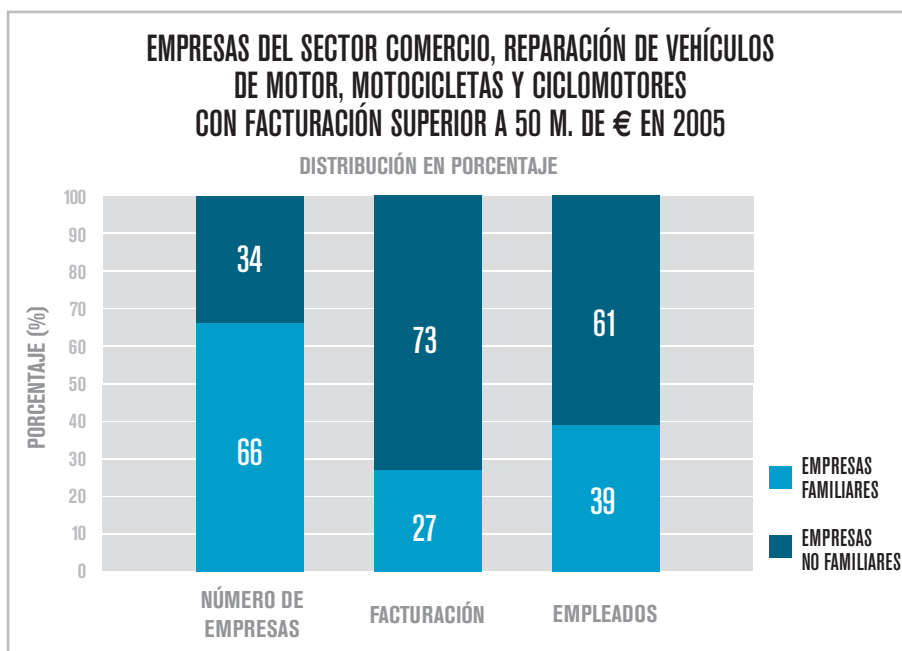
F: familiar. NF: no familiar. FF: empresa propiedad de familia no fundadora.

## **COMERCIO, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES Y ARTÍCULOS PERSONALES DE USO DOMÉSTICO**

Dentro de este amplio sector encontramos un 57 % de empresas familiares que aportan un 40 % de la facturación y un 51 % de los empleados de la muestra. Realmente, el sector incluye tres grandes y diferenciados subsectores: motor, comercio al por mayor y comercio al por menor, que merecen un análisis individual pormenorizado.

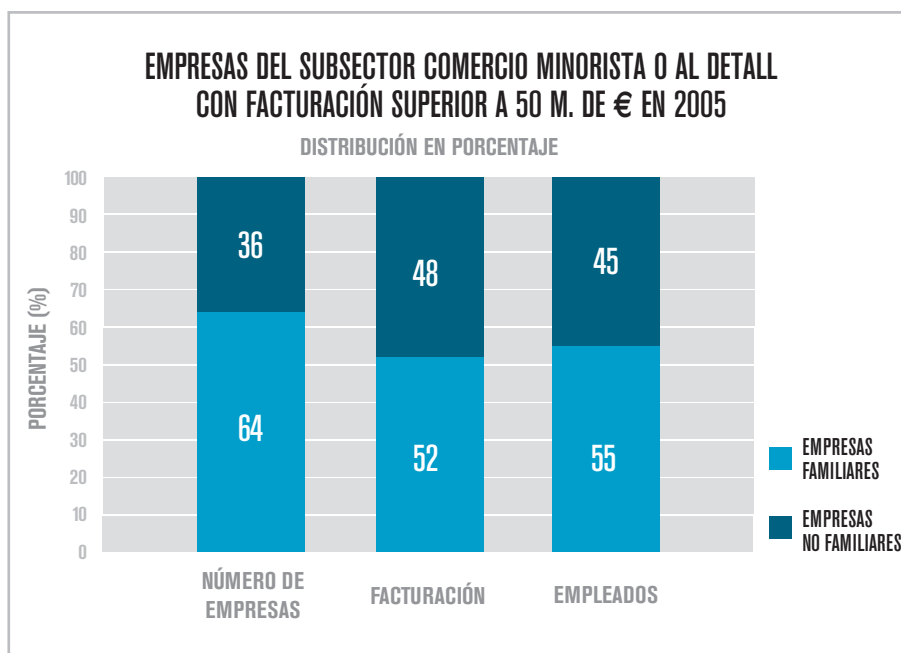
**A. Subsector: comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores**

La muestra de empresas del sector comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores recoge un 66 % de empresas familiares, que aportan un 27 % de la facturación y un 39 % del conjunto de empleados.



## B. Subsector: *comercio minorista o al detall*

El subsector de comercio minorista o al detall está representado en un 64 % por empresas familiares, que aportan un 52 % de la facturación y un 55 % de los empleados de la muestra. La empresa “estrella” de condición familiar de este sector, una de las empresas más grandes de España, es El Corte Inglés. Le sigue, por volumen de facturación, la compañía valenciana Mercadona.



### C. Subsector: *comercio mayorista*

La muestra de empresas del sector comercio mayorista recoge un 50 % de empresas familiares, que aportan un 36 % de la facturación y un 43 % del total de empleados. Algunos ejemplos de empresas familiares en el sector son: Sevelar, Quimidroga y Grupo Sánchez Ramade (que opera también en otros sectores).



## INDUSTRIAS DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

El sector de productos minerales no metálicos engloba un 52 % de empresas familiares, que facturan un 39 % y dan empleo al 35 % del total de compañías de la muestra. La mayor parte de las empresas del sector son cementeras. Entre las empresas líderes por volumen de facturación están Cementos Portland Valderribas, Cementos Molins y el grupo Porcelanosa, ambas familiares. En la cabecera del sector se sitúa el Grupo Uralita, empresa fundada en 1907 por José M.<sup>a</sup> Roviralta, y que a lo largo de su centenaria vida ha pasado por distintas familias empresarias: los Roviralta, los March desde los años cincuenta a los noventa, y la familia Serratos, quienes, desde el año 2002, la gestionan desde el *holding* Nefinsa.

### **Ranking de las 10 mayores empresas del subsector de minerales no metálicos**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
CEMEX ESPAÑA	NF	3.786
SAINT GOBAIN	NF	1.945
GRUPO URALITA	FF	1.104
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIBAS	FF	978
HOLCIM ESPAÑA	NF	651
CEMENTOS MOLINS	F	594
CORPORACIÓN UNILAND	FF	472
PORCELANOSA GRUPO	F	417
CORPORACIÓN NOROESTE	NF	370
LAFARGE ASLAND, S.A.	NF	355

F: familiar. NF: no familiar. FF: Empresa propiedad de familia no fundadora.

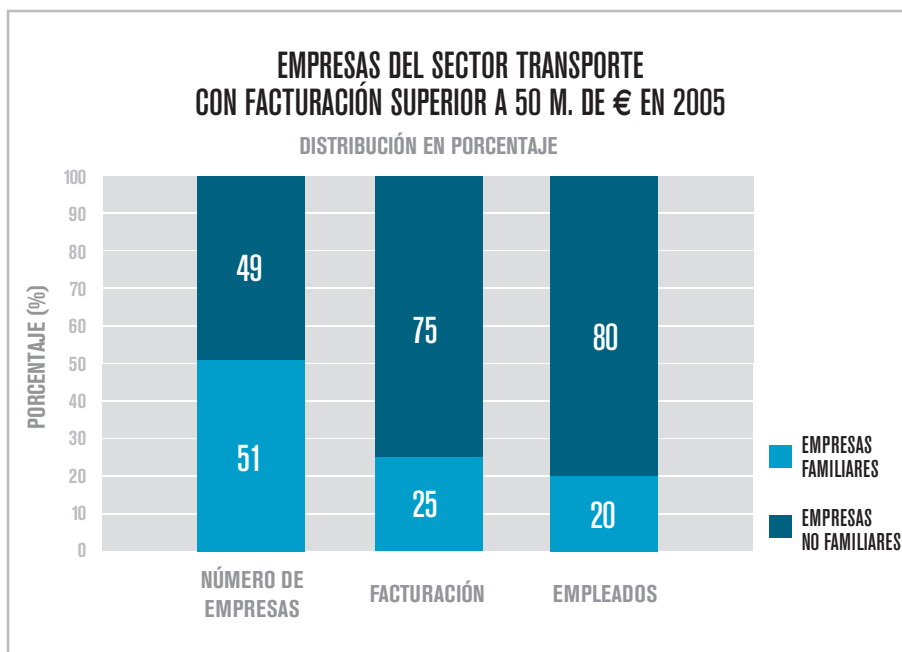
## TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES

Las empresas familiares constituyen el 46 % de la muestra del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones; aportan un 19 % de la facturación y dan empleo al 16 % del total de empresas analizadas.

Segmentando este sector en tres subsectores (transporte, comunicación y agencias de viajes), se observan los siguientes resultados:

### A. Subsector: *transporte*

En número, las empresas familiares constituyen el 51 % del total de la muestra; aportan el 25 % de la facturación y el 20 % de los empleados. Entre las empresas familiares más conocidas en este subsector está Air Europa, la aerolínea creada por Juan José Hidalgo.



En el subsector del transporte marítimo encontramos muchas empresas familiares.

**Ranking de las 10 mayores empresas del subsector  
de transporte marítimo**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
GRUPO BOLUDA CORPORACIÓN MARÍTIMA	F	381
TRASMEDITERRÁNEA	FF	372
MAERSK ESPAÑA	NF	189
EMPRESA NAVIERA ELCANO	FF	138
FLOTA SUARDIAZ	F	131
BERGE MARÍTIMA	F	118
FRED OLSEN, S.A.	NF	117
CONTENEMAR	F	115
ALVARGONZÁLEZ, S.A.	F	108
NAVIERA PINILLOS	F	105

F: familiar. NF: no familiar. FF: empresa propiedad de familia no fundadora.

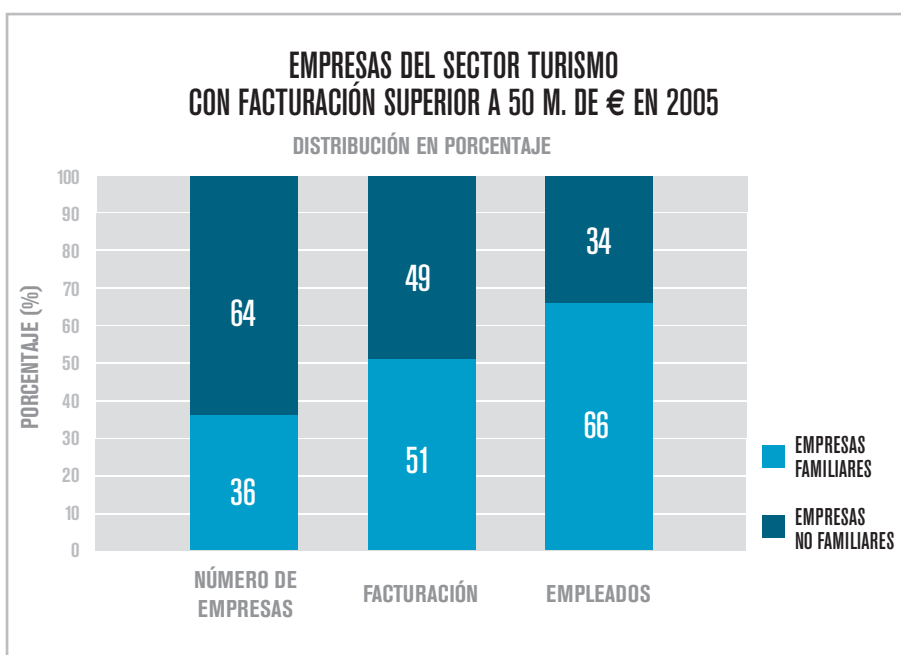
### B. Subsector: actividades postales y de correo y telecomunicaciones

El 16 % de las empresas del sector son familiares; aportan un 2 % de la facturación y un 0,9 % del empleo del total de la muestra. Apenas encontramos participación de empresas familiares en este subsector. El motivo de ello es, evidentemente, que en él operan grandes compañías públicas y privadas, como Correos y Telégrafos, Telefónica, France Telecom España y Vodafone.



### C. Subsector: turismo

En número, las empresas familiares representan el 36 %; aportan el 51 % de la facturación y el 66 % de los empleados de la muestra del sector. Las empresas familiares más importantes son Globalia Corporación Empresarial, de la familia Hidalgo, y el Grupo Iberostar, de la familia Fluxà. Detrás de ellos se encuentran, por volumen de facturación, Viajes El Corte Inglés y Viajes Marsans.



## INDUSTRIA DEL PAPEL, EDICIÓN, ARTES GRÁFICAS Y REPRODUCCIÓN DE SOPORTES GRABADOS

Las empresas familiares constituyen el 46 % de las compañías de la muestra del sector industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados. Aportan un 56 % de la facturación y un 59 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector. Entre las compañías editoriales familiares más importantes destacan el Grupo Santillana (integrado en el Grupo Prisa), propiedad de la familia Polanco; el Grupo Planeta, gestionado y propiedad de la familia Lara; el Grupo Zeta, cuyo principal accionista es la familia Asensio; y Editorial Océano, de Josep Lluís Monreal. Entre las empresas papeleras destacan la empresa Miquel y Costas & Miquel, gestionada por la familia Miquel.

### **Ranking de las 10 mayores empresas del subsector edición**

Empresa		Ventas 2005 (en millones de euros)
PRISA	F	1.425
GRUPO PLANETA	F	960
VOCENTO	F	794
TPI	NF	654
SOCIEDAD GENERAL ESPAÑOLA DE LIBRERÍA	NF	560
GRUPO ZETA	F	451
GRUPO ANAYA	NF	413
GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN	F	311
RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACIÓN, S.A.	NF	295
UNIDAD EDITORIAL	NF	234

F: familiar. NF: no familiar.

## INDUSTRIA DE MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO Y ÓPTICO

La muestra de empresas de este sector representa un 34 % de empresas familiares, que facturan un 26 % y dan empleo al 37 % del total de trabajadores del sector. En el grupo de empresas familiares destacan el Grupo Indo, gestionado por un conjunto de familias, encabezadas por la familia Cottet, y el Simón Holding, fabricante de material eléctrico, con presencia en más de 50 países.

## INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CAUCHO Y MATERIAS PLÁSTICAS

Las empresas familiares constituyen el 31 % de las compañías de la muestra de este sector. Aportan un 29 % de la facturación y un 27 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector. Destaca Armando Álvarez, propiedad de la familia Álvarez.

## AGRICULTURA, GANADERÍA Y SILVICULTURA

Las empresas familiares representan el 31 % de las compañías de la muestra de este sector. Aportan un 39 % de la facturación y un 22 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector.

## INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO

En este sector, las empresas familiares constituyen el 29 % del total de compañías de la muestra. Aportan un 19 % de la facturación y un 6 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector.

## INDUSTRIA QUÍMICA Y FARMACÉUTICA

Las empresas familiares constituyen el 26 % del sector químico-farmacéutico; su volumen de facturación es del 19 % y proporcionan el 31 % del empleo, datos sobre la muestra del sector. Entre las empresas no familiares, un amplio porcentaje, concretamente un 6 % del total de la muestra del sector, corresponde a empresas de familias extranjeras, como Estée Lauder, S.C., Johnson y Solvay. Entre las empresas familiares del sector destacan Puig, Beauty & Fashion Group, Industrias Titán y Persan; y entre las farmacéuticas, Almirall Prodesfarma, Laboratorios Doctor Esteve, Grifols, Corporación J. Uriach y Grupo Ferrer Internacional.

## INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO MECÁNICO

Las empresas familiares representan el 24 % de las compañías de la muestra de este sector; aportan un 16% de la facturación y un 25 % de los empleados del conjunto seleccionado para el sector. Destaca la empresa Soler & Palau. En este sector también operan algunas compañías de familias extranjeras, como Ferrolí España, de la familia italiana del mismo nombre, y el Grupo B. Braun Medical, de la familia Braun.

## OTROS SERVICIOS

Las empresas familiares constituyen el 24 % de las compañías de la muestra del sector de otros servicios, que incluye sanidad, educación, ocio, cultura y deporte, servicios personales, intermediación financiera, saneamiento público, informática e investigación y desarrollo. Aportan un 19 % de la facturación y un 14 % de los empleados del sector de la muestra. En este heterogéneo sector destaca por volumen de facturación la empresa familiar Sogecable, gestionada por la familia

Polanco. En el grupo de las no familiares encontramos empresas tan dispares como: la Corporación ONCE, Televisión Española, Gestevisión Telecinco e IBM España.

## FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE

El 23 % de las empresas de la muestra del presente sector son de condición familiar. Aportan un 7 % de la facturación y un 17 % de los empleados del total del sector. El porcentaje de facturación aportado por las empresas familiares es pequeño, sin embargo, algunas de las principales compañías del sector son precisamente familiares, como el Grupo Antolín Irausa, Ficosa y Corporación Gestamp (Grupo Gonvarri).

## EXTRACCIÓN DE PRODUCTOS ENERGÉTICOS

Las empresas familiares representan el 16 % de este sector; sin embargo, apenas facturan el 0,2 % y emplean al 2 % del conjunto de trabajadores de la muestra, ya que la petrolera Repsol absorbe la mayor parte de la facturación y del número de empleados. Sin considerar Repsol en la muestra, el porcentaje de facturación de las empresas familiares sube al 7 %.

## CAPTACIÓN, DEPURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA

La única empresa familiar que figura en la muestra seleccionada para este sector es Aqualia Gestión Integral del Agua, S.A., que pertenece al grupo FCC. La compañía aporta un 14 % de la facturación y un 16 % de los empleados del total de la muestra.

## **REFINO DE PETRÓLEO Y TRATAMIENTO DE COMBUSTIBLES NUCLEARES**

No hay empresas familiares entre las grandes empresas del sector.

## **PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA**

No figura ninguna empresa familiar en la muestra recogida para este sector.

## ANEXO 2. CASOS DE ESTUDIO

---

Este apartado se dedica al análisis del modelo evolutivo de las empresas familiares españolas de mayor tamaño así como de las empresas familiares más antiguas. Se han seleccionado un número limitado de casos de estudio atendiendo a criterios de tamaño y edad de la empresa y también al sector en el que opera, con el objeto de cubrir un número de sectores significativo. Este apartado no tiene por objetivo presentar una historia completa de la evolución de cada empresa (lo cual sería utópico en un trabajo de estas características). Tampoco trata de juzgar la estrategia seguida como modelo de gestión adecuada o inadecuada. Tan sólo pretende encuadrar dentro de un marco conceptual la evolución de las grandes líneas estratégicas de cada empresa para poder extraer algún aprendizaje.

Las empresas analizadas han sabido crear una ventaja competitiva sostenible, esto es, han sido capaces de diferenciarse de la competencia, superando a sus rivales, estableciendo una diferencia que han sabido conservar. La esencia de ese posicionamiento estratégico consiste en haber sabido elegir actividades que difieran de las que llevan a cabo sus rivales. Una posición estratégica sostenible requiere plantear disyuntivas en cuanto a cómo competir. Al formular la estrategia, supieron decidir lo que hay que hacer pero también lo que no hay que hacer. En su estrategia competitiva esas empresas supieron elegir bien un sector y su ámbito de actuación, en base a sus actividades y capacidades. Con una visión a largo plazo, los propietarios potenciaron el desarrollo dentro de la compañía de aquellas capacidades que eran necesarias para conseguir que la posición elegida fuera única y sostenible. Todas ellas han sabido encaminar y manejar sus recursos y capacidades tangibles e intangibles (p. ej. reputación y marcas) y organizativos (conocimiento especializado, integración y motivación) para hacer esa ventaja competitiva sostenible. Todo lo anterior no está en absoluto desconectado de la idea de vivir unos valores, valores estos que les son infundidos desde la familia propietaria.

La capacidad de reacción o más bien de anticipación a los cambios es una de las claves para conseguir longevidad, de forma que la empresa deberá replantearse con cierta frecuencia su posicionamiento estratégico. La revisión constante de la visión y la misión de la empresa es un ejercicio más que saludable y absolutamente necesario para una empresa que quiera sobrevivir en el largo plazo.

Pero además de hacer frente a las amenazas del mercado y del entorno económico, luchando por mantener una posición estratégica, las empresas analizadas han sabido gestionar otro ámbito: la relación entre familia propietaria y empresa. Las fórmulas utilizadas son distintas en cada familia empresaria, pero en todos los casos analizados se hace patente la necesidad de diseñar sistemas que permitan mantener la familia unida y comprometida con la empresa, la capacidad para formar a las siguientes generaciones y planificar la sucesión en la propiedad, la gestión y el liderazgo. En el caso de las más longevas son empresas que han sabido mantener un alto grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial común, bajo distintas fórmulas, y han sido capaces de transmitir ese compromiso, junto con el resto de valores determinantes para la familia empresaria, a las siguientes generaciones. Incluso en los casos en los que la implicación de la familia propietaria no se ocupa de la gestión diaria de la compañía, las familias empresarias no eluden su responsabilidad con la compañía y han sabido aportar otras capacidades y habilidades para mejorar la empresa familiar, comprendiendo los límites entre propiedad y gestión, respetando los órganos de gobierno y dirección y sabiendo a qué o quién recurrir cuando han necesitado ayuda. En definitiva, han sabido mantener el carácter familiar profesionalizando la empresa, incluso en los casos en los que éstas han adquirido un gran volumen de negocio. Ser accionista y no gestor directo no ha eliminado el interés por la empresa y el orgullo de ser propietario. Aunque es sin duda una tarea difícil, las empresas longevas señaladas han sabido mantener el espíritu y el sueño empresarial y familiar con el paso del tiempo cuando se va diluyendo la participación accionarial, por el crecimiento de las distintas ramas de la familia.

El legado transmitido por las familias empresarias de compañías longevas incluye el espíritu emprendedor, los valores y la implicación en el proyecto empresarial común de la familia, pero además un importante sentido de la responsabilidad social como lo demuestran las fundaciones y distintas entidades no lucrativas que las empresas familiares han creado con el objetivo de cumplir con esta vocación de la familia. Al margen de su internacionalización más o menos desarrollada, las empresas estudiadas son verdaderas instituciones en el lugar donde nacieron, tanto por su capacidad de generar empleo en la zona, como por la implicación de los empresarios con su comunidad más cercana, desarrollados a título personal, en nombre de la compañía o de fundaciones creadas por la familia empresaria.

Del análisis de los casos de estudio presentados se desprende que las empresas familiares longevas han puesto mecanismos para lograr la continuidad en el liderazgo a través de la formación de las nuevas generaciones. Todas las empresas han podido superar el tópico de empresario fundador como líder carismático, referente único de la empresa.

Es obvio que para crear un proyecto empresarial y alcanzar el éxito se requiere capacidad e inteligencia, cualidades a menudo acompañadas de una personalidad arrolladora. Pero un buen líder no debe quedarse ahí, una de sus responsabilidades como líder ha de ser encontrar y formar un equipo y dentro de él la persona designada para sucederle. Sólo así es posible dar continuidad a un proyecto empresarial sin que se produzcan fisuras en la línea de sucesión que den al traste con la visión del fundador. Las resistencias a delegar o la ficción de delegar tareas supervisando cualquier decisión no sólo no fortalece al líder, sino que dificulta el proceso de formación del potencial sucesor. Por el contrario promover el dialogo y la participación, escuchar otras opiniones, y permitir cierta autonomía es caminar en la dirección correcta y conseguir, de paso, un equipo altamente motivado. Si una persona "lo es todo" para una empresa, es muy probable que la empresa desaparezca con la persona.



# GRUPO CODORNÍU

A comienzos del siglo XX, Sant Sadurní d'Anoia empezó a ser considerada la segunda cuna del champán en Europa. Contribuyeron a ello algunas empresas familiares vitivinícolas de la época, entre ellas y con un protagonismo especial por su condición de pionera en la producción de cava, encontramos a Codorníu (Giralt, 2006).

En realidad, la historia de la casa Codorníu se remonta al siglo XVI, concretamente a 1551. Documentos de la época atestiguan que Jaume Codorníu poseía prensas, barricas y cubas hace casi cinco siglos. En 1659, Anna Codorníu se casó con Miquel Raventós y el apellido Codorníu se perdió para la empresa, pero la familia ha continuado la tradición del vino. Fue en 1872 cuando se produjo la reorientación estratégica definitiva y determinante en la historia de la empresa. Josep Raventós Fatjó, tras viajar a la región de Champagne (al nordeste de Francia), elaboró su primera botella de cava, aplicando el método tradicional a la combinación de las variedades tradicionales del Penedès: la Macabeo, la Xarel·lo y la Parellada. Nació así la especialización de Codorníu en el sector del vino espumoso y la industria del cava en la región catalana de Sant Sadurní d'Anoia. El éxito conseguido demostró que había mercado para el producto y esa demanda animó no sólo a Codorníu, sino a otras muchas empresas de la comarca que se dedicaron a partir de entonces a fabricar esta variante de vino. Codorníu producía en esta primera etapa unas 3.000 botellas (*El País*, 18-12-2005).

En 1885, el hijo de Josep, Manuel Raventós, empezó a dirigir la empresa familiar. Con él la empresa consolidó su giro estratégico: Codorníu se dedicará en exclusiva a la elaboración de vino espumoso de método tradicional. Gran viajero en su juventud, el carácter cosmopolita de Manuel Raventós se plasma en dos actuaciones empresariales: se hace asesorar por notables vinicultores franceses para mejorar los procesos, instruir a los operarios y aumentar la calidad técnica del vino y tantea los primeros mercados exteriores, convencido del potencial de los espumosos a nivel internacional (web de la empresa). Hasta 1886 Codorníu vendía su producción íntegramente en el mercado barcelonés, pero Manuel Raventós decide ampliar las fronteras para el cava (Giralt, 2006). No era un momento fácil. En 1887, la filoxera asoló el Penedès y obligó a replantar todos los viñedos con injertos de plantaciones inmunes. Fue un problema importante, pero no cambió los planes de Manuel Raventós. Codorníu apostó por fortalecer la imagen de calidad de sus vinos y apoyar en ella el proceso de internacionalización. Para conseguir ese objetivo, Raventós presentó su espumoso en distintas exposiciones universales en los años ochenta

y noventa del siglo XIX. El cava Codorníu consiguió numerosos avales extranjeros y nacionales que garantizaban la calidad del producto: medallas de oro en la Exposición Universal de Barcelona (1888), Amberes (1894), Bruselas (1897) y París (1900). Diez años después de la crisis de la filoxera, en 1897, Codorníu comenzó su apertura al mercado exterior con sus primeras exportaciones de cava a Cuba y Argentina. Ese mismo año su majestad la Reina regente María Cristina otorgaba a Codorníu el título de Proveedor de la Casa Real Española.

A las puertas del nuevo siglo la prioridad de Manuel Raventós pasó a ser el mercado nacional. Utilizó para ello la publicidad, que debía incidir en la imagen de clase y elegancia de los cavas Codorníu. En 1898, Codorníu convocó un concurso de carteles para anunciar sus productos. Artistas de la categoría de Casas, Utrillo, Tubilla y Junyent realizaron la publicidad de la empresa familiar. El concurso fortaleció la imagen de prestigio de Codorníu (web de la empresa). En 1904, la firma vendía la mitad del espumoso que se consumía en España, y contaba con una plantilla de cien trabajadores (web de la empresa). El entorno era favorable, la demanda crecía a nivel nacional y Codorníu supo aprovechar la oportunidad. En 1914, necesitaba aumentar la producción y adquirió 3.500 hectáreas de terreno en Lleida. Un año después, finalizó la construcción de las nuevas cavas de Codorníu, símbolo material del espíritu emprendedor de Manuel Raventós y de su ambicioso plan de crecimiento para la compañía (*ABC*, 26-11-1933; *ABC*, 8-11-1953). Los cambios técnicos y la ampliación de la planta de producción permitieron a Codorníu aumentar la oferta de 100.000 botellas en 1895 a 300.000 a mediados de la primera década del siglo XX (web de la empresa). Manuel Raventós decidió entonces incorporar a la nueva generación a la dirección de la empresa. Su hijo Manuel asumió la dirección de las cavas Codorníu en Sant Sadurní. En los años veinte y treinta, el cava se consolidó en el mercado español, superando a las importaciones de *champagne* francés, y los Raventós lideraban ese mercado. Codorníu vive momentos de esplendor y expansión nacional, junto a la aún tímida proyección internacional. Para facilitar la gestión del crecimiento, la empresa cambió su estructura jurídica. En 1926, Codorníu se transformó en sociedad anónima, y la siguiente generación, todos los hijos de Manuel Raventós —Manuel, Magí, Lluís, Jesús, Montserrat, Teresa, María y Dolors— se sentaban en el Consejo de Administración (Giralt, 2006).

El 10 de enero de 1930 murió Manuel Raventós. Sus hijos, los nietos de Josep Raventós, aquel visionario que trajo el método *champenoise* al Penedès, asumieron

la dirección. A ellos les tocó lidiar los difíciles tiempos de la Guerra Civil y la larga posguerra española. Un bache económico que no se pudo superar hasta 1960. Es a partir de esta década cuando Codorníu reactivó su crecimiento. José María Raventós sería entre 1945 y 1983 el responsable de la bodega Codorníu. En esta última fecha, a comienzos de los ochenta, Codorníu era el líder de producción del sector, con el 56 % de las ventas de cava (*El País*, 18-12-2005).

Con los años noventa llegó una nueva fase de expansión. En 1991, de nuevo como símbolo material de la nueva era, los Raventós encargaron a dos arquitectos de reconocido prestigio, Jaime Bach y Gabriel Mora, el diseño de las nuevas cavas. Una tradición familiar y una estrategia de marketing empresarial que han seguido otras marcas de vinos contratando arquitectos de renombre, como Santiago Calatrava, Rafael Moneo o Zara Hadid, para firmar los proyectos de sus bodegas y edificios anexos. La renovación tecnológica no sacudió a Codorníu sólo por fuera, también lo hizo por dentro. La compañía apostó por la innovación y las nuevas tecnologías y las aplicó a todas las actividades y todos los procesos de elaboración y gestión de la compañía. En los noventa se produjo también otro cambio significativo, y mucho más visible: la verdadera expansión internacional de la compañía. Codorníu decidió crear una gran bodega en Napa Valley (California), que abrió sus puertas con el nombre de Codorníu Napa y, durante sus primeros años, se dedicó en exclusiva a la elaboración de vinos espumosos, que comercializa con el nombre de Artesa Winery. A finales de los noventa, Codorníu dio un giro estratégico a su filial americana, que pasa a elaborar vinos tranquilos de calidad. Para fortalecer el proceso de internacionalización en América, en diciembre de 1999, el Grupo Codorníu adquirió 306 hectáreas de tierras en Agrelo, Argentina. Con ello fortalecía sus centros productivos fuera de España y aseguraba la viabilidad de su proyecto de internacionalización.

Los años noventa vieron cómo se rompían dos pautas tradicionales de la casa: el crecimiento orgánico y la concentración de la oferta en el producto cava. Codorníu empezó a diversificar su oferta de productos, siempre dentro del sector bebidas, y lo hizo vía adquisición de nuevas empresas. En 1997, la casa catalana adquirió una emblemática empresa vitivinícola con sede en Rioja, Bodegas Bilbaínas (Giralt, 2006). Tras la compra inició una profunda renovación de la bodega, en el terreno vitivinícola (cambiando de variedades las cepas), en el arquitectónico y tecnológico (renovando las instalaciones técnicas) y en la imagen pública de la compañía.

Éstas y otras compras permiten hoy a Codorníu disponer de centros productivos en enclaves internacionales estratégicos en el mundo del vino: Codorníu, en la Denominación de Origen (DO) Cava, Abadía de Poblet (DO Conca de Barberà), Bach (DO Penedès), Bodegas Bilbaínas (DO Rioja), Cellers Scala Dei (DO Priorat), Legaris (DO Ribera del Duero), Raimat (DO Costers del Segre), Nuviana (Valle del Cinca), Artesa (Napa Valley, California), y Séptima (Mendoza, Argentina).

En 2001, la empresa cumplió 450 años. Codorníu entró, por tanto, en el siglo XXI presumiendo de longevidad, pero también de estar en plena forma para adaptarse a las tendencias de un nuevo mercado. Muestra de ese dinamismo empresarial fue el lanzamiento, en 2004 y 2005, de dos novedosos productos: Vinya Codorníu, un brut nature moderno y actual que se complementa a la perfección con las nuevas tendencias gastronómicas, y Gran Reserva Gran Codorníu, el primer cava con denominación Gran Reserva que lanza la bodega. Ambos productos están pensados, diseñados y elaborados para la demanda del siglo XXI. Para reforzar el proyecto de internacionalización, especialmente en el estratégico mercado de Estados Unidos, la empresa adquirió, en 2007, la compañía importadora y distribuidora de vinos AV Imports, con sede en Baltimore (Maryland), uno de los 20 importadores de vino más importantes de Estados Unidos. Hoy la compañía busca: potenciar la rentabilidad, y para ello, ha diseñado una estrategia que incluye la especialización en productos de gama alta, para clientes de mayor poder adquisitivo; concentrar su expansión en mercados pudientes, como el norteamericano, británico o nórdico; y la diversificación en producto y mercados, aunque focalizando el esfuerzo y los recursos en aquellos productos con mayor valor añadido para el Grupo y los mercados en los que pueden tener éxito (Dossier Tradición y Tecnología).

Codorníu sigue manteniendo la relación entre renovación y valores tradicionales como una ecuación equilibrada. A pesar de los cambios, la actual presidenta sigue identificando la calidad como la clave para incrementar el valor de la marca. Mar Raventós Chalbaud define la compañía como: "una empresa familiar con unos valores basados en el esfuerzo, la calidad y el trabajo bien hecho que quiere luchar por la viña y la cultura del vino. (...) Somos 400 primos, pero sólo 180 tenemos acciones. Ninguno tiene más de un 4 %. Y nos debemos de llevar bien, porque ninguno quiere vender. Estamos orgullosos de ser una empresa familiar. Cuando hay desavenencias, te da más pena si es con tu primo; pero también tienes tus compensaciones, transmites unos valores" (*El País*, 18-12-2005).



# GRUPO OSBORNE

El origen de Osborne se remonta a finales del siglo XVIII, cuando se instala en Cádiz Thomas Osborne Mann (1761-1854), procedente de Exeter, Gran Bretaña. Recién llegado se asoció con la empresa vitivinícola Lonergan & White, y se hizo amigo de sir James Duff, el cónsul británico en la zona, quien, junto con su sobrino William Gordon, almacenaba vino gaditano que Osborne exportaba. Así nació la relación entre el apellido Osborne y el sector de las bebidas en España. Thomas Osborne se casó en 1825 con Böhl de Faber, hija de Juan Nicolás Böhl de Faber, apoderado de la casa Duff Gordon y cónsul de Alemania. El matrimonio residía en El Puerto de Santa María, donde tendría cinco hijos: Tomás, Juan Nicolás, María Manuela, Cecilia y Francisca Xaviera. En 1836 murió Juan Nicolás Böhl y su yerno, Osborne, se hizo cargo de la marca Duff Gordon. Su hijo Tomás Osborne Böhl de Faber heredó el negocio familiar de bebidas y lo dirigió en las últimas décadas del siglo XIX (web de la empresa). El siglo XX y la tercera generación de la familia marcaron un cambio estratégico en la compañía Osborne. La dinastía, ya gaditana, se desmarca completamente de la empresa Duff Gordon. Tomás Osborne Guezala la centró en el mercado nacional y comenzó a distribuir con su propio apellido: nació la marca Osborne. Su repentino fallecimiento en 1935 obligó a su hijo Ignacio Osborne Vázquez a heredar el título y la responsabilidad del nuevo negocio (García Ruiz, 2000).

La cuarta generación familiar, con Ignacio Osborne al mando entre 1935 y 1972, transformó la empresa en una sociedad anónima. La recién estrenada sociedad, con fuerte respaldo financiero, apostó por el crecimiento y, para ello, diversificó su oferta de productos. La gran expansión de la compañía desde la posguerra se explica por el asentamiento de sus marcas de brandy, Tres Ceros y Veterano, en el mercado nacional. Los Osborne consiguieron afianzar la marca, su apellido, gracias a importantes y acertadas campañas de publicidad (*ABC*, varias fechas de 1950, 1952, 1953, 1961, 1962, 1971). En esa línea, en 1957 nació la valla de carretera más famosa de España: el toro de Osborne. Una silueta recortada de un toro que se ha hecho tan popular que en 1994 fue reconocida bien cultural y artístico, para evitar su desaparición del territorio español según lo dispuesto en el Reglamento General de Carreteras. Pero la propaganda no se limitó a las vallas publicitarias. La televisión, un medio de comunicación de importancia creciente, también reforzó la marca Osborne, gracias a campañas como "Veterano tiene ESO" que se emitía en los años sesenta (García Ruiz, 2000).

En los años sesenta y setenta, la compañía, que cumplía dos siglos, se consolidó a nivel nacional e internacional (*ABC*, 24-9-1972). En el ámbito familiar, al revolucionario Ignacio Osborne le sucedió su hermano Antonio, quien manejó la compañía durante ocho años, hasta 1980. Osborne crecía, pero la familia sabía que la estructura del sector de bebidas no era, ni es, estática. Y en 1972 Osborne dio muestras de su capacidad innovadora creando la primera comercializadora y distribuidora de un grupo bodeguero, como estructura propia, interna a la compañía. Era una ruptura con el enfoque tradicional de la distribución, un paso hacia la integración vertical que aseguró el éxito y la rentabilidad, de la compañía jerezana (García Ruiz, 2000). A partir de ese momento, la empresa afronta un crecimiento endógeno, por la buena acogida de sus productos y sus fuertes ventas, y exógeno, a través de sucesivas compras de empresas que fortalecen el balance y la capacidad productiva de Osborne, al tiempo que diversifican su oferta de productos. Los Osborne pretendían con la nueva estrategia garantizar la sostenibilidad de la empresa frente a las amenazas externas, especialmente por la evolución de la demanda, la aparición de competidores y, sobre todo, los productos de sustitución. España se modernizaba, los españoles cambiaban sus costumbres alimenticias y Osborne debía adaptarse a los cambios. En función de esta línea estratégica Osborne compró en 1973 las Bodegas Montecillo en La Rioja, la empresa de la familia Bosch; Anís del Mono (Badalona), en 1974; y participó en la sociedad Jonás Torres y Cía., de la que más tarde adquiriría el 100 %, transformándola en Bodegas Osborne Tomelloso (La Mancha). La empresa también dio el salto a los mercados internacionales, abriéndose a Portugal y México.

En los años ochenta, y presidida por Enrique Osborne McPherson y Tomás Osborne Vázquez, la compañía diversificó aún más su producción y entró en el sector de la alimentación. En 1983, Osborne inicia su participación en la compañía Sánchez Romero Carvajal Jabugo, S.A., de la que hoy es propietaria al 100 %. Osborne se adentró en un nuevo negocio que no conocía, pero con prudencia, de forma paulatina y apostando con una marca que tenía mucho en común con la suya: imagen de calidad y prestigio en el sector de alimentación y bebidas. Desde 1996, Tomás Osborne Gomero-Cívico como presidente e Ignacio Osborne Cólogán como consejero delegado, llevan las riendas de la compañía y han dado continuidad a la estrategia marcada por sus antecesores. En 1999 la familia decide diversificar aún más el negocio y entrar en el sector de la hostelería con Restauradora de Mesones, S.L., marca Mesón Cinco Jotas (web de la empresa). Ese mismo año entra en el

accionariado de Bodegas Aalto; con un 30 % del capital, la compañía elabora vinos con la denominación de origen Ribera del Duero. En el año 2000 los Osborne ampliaron aún más su oferta de productos. La compañía adquirió una finca de más de 1.000 hectáreas en Malpica de Tajo (Toledo) para elaborar vinos tintos con la denominación Vinos de la Tierra de Castilla. Desde ese mismo año la empresa invierte en unas instalaciones en Ribera del Duero para la crianza y el envejecimiento de vinos Osborne Selección. En 2002 Osborne entra en el accionariado de Solán de Cabras, operación que obliga a reestructurar la compañía andaluza, creándose un *holding*, Grupo Osborne, controlado por la familia. A través de Solán de Cabras, Osborne ha entrado en el mercado de aguas minerales y en el de zumos (web de la empresa). A pesar de la fuerte diversificación de productos, Osborne mantiene en todos ellos su imagen de calidad, vinculada a la gastronomía andaluza.

# ROCA CORPORACIÓN EMPRESARIAL

Una de las empresas familiares más longevas y de mayor tamaño es la compañía catalana Roca Corporación Empresarial, S.A. Los orígenes de la empresa se remontan a 1830, cuando Ignasi Soler instaló un pequeño taller de herrería y reparación de maquinaria en Manlleu (Cataluña). Su hijo, Maties Soler, amplió el taller y lo modernizó, introduciendo la primera máquina de vapor y nuevos tornos (Fernández Pérez, 2000). En 1880, la única hija de Maties, María Soler Serra, se casó con Pere Roca Jané, quien heredó el negocio de su familia política. A comienzos del siglo XX, los nuevos sucesores, los cuatro hijos de Pere Roca, tuvieron que adaptar la empresa a una novedad tecnológica que revolucionó la industria: la introducción de electricidad en las fábricas y los talleres catalanes. Ángela, Josep, Maties y Martí se replantearon el negocio familiar y, en 1917, fundaron la primera fábrica de radiadores para calefacción doméstica e industrial de España (Fernández Pérez, 2000).

La empresa se relacionó, desde comienzos del siglo XX, con empresarios extranjeros. Ya en 1929, la firma del convenio entre Roca y la filial española de la americana Arco permitió a la compañía española acceder a la tecnología, las marcas y las patentes de la casa americana. A cambio, Arco se quedó con el 51 % del accionariado y el control de la gestión de la compañía, aunque los hermanos Roca mantuvieron sus puestos ejecutivos (Fernández Pérez, 2000). Las condiciones políticas de la posguerra española, el aislamiento y la difícil relación con Estados Unidos, obligaron a la compañía americana a abandonar su participación en la empresa catalana. Eso sí, el aprendizaje, el conocimiento y la tecnología de vanguardia quedaron en la compañía. Durante toda la etapa franquista la compañía continuó su línea de crecimiento nacional, orgánico y vía adquisiciones, y diversificó su producción en las líneas de baño y grifería. En 1974, un miembro ajeno a la familia, Salvador Gabarró, asumió la dirección ejecutiva de la empresa (Fernández Pérez, 2000). Desde entonces, la familia ostenta la propiedad, pero se distancia de la gestión ordinaria de la compañía, aunque mantiene sus puestos en el Consejo de Administración de la misma. Varios organismos y actividades ayudan a preservar y fortalecer el compromiso de la familia con el proyecto empresarial; la cohesión de ésta y un foro familiar sirven de vínculo entre familia y empresa, así como las reuniones frecuentes de accionistas y las visitas a la fábrica.

A partir de mediados de los años setenta la empresa aportó una nueva y ambiciosa estrategia de crecimiento. En ese momento, Roca intensificó la diversificación de

productos (pavimentos y revestimientos) y diseñó un ambicioso plan de internacionalización. Se instalaron plantas de fabricación propias en nueve países: Portugal, China, Marruecos, Turquía, Polonia, Italia, Argentina, Perú y República Dominicana (Fernández Pérez, 2000). En China, un país en el que la mayor parte de las compañías optan por la *joint venture* con un socio local, Roca asumió en solitario su introducción en el país. Una estrategia de internacionalización distinta, vía adquisición, fue la compra del grupo Keramik Holding AG Laufen, que le permitió entrar en los mercados y disponer de fábricas en Brasil, Suiza, Austria, República Checa, Eslovaquia, Bulgaria y Estados Unidos.

La preocupación por el medio ambiente ha llevado a la compañía a establecer el programa Cero Residuos, que se implanta en todas las fábricas que tiene alrededor del mundo. Fruto de ese intenso proceso de internacionalización, la compañía catalana es hoy una de las principales multinacionales españolas y cerca del 90 % de sus ingresos proceden del exterior.

La gestión de la compañía ha sido premiada con numerosos galardones. El último, al cierre de este libro, ha sido el «Premio a las Empresas Familiares Distinguidas IMD», otorgado por los banqueros suizos Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, que reconoce la dedicación, la proyección internacional y los valores de la familia galardonada en sus actividades empresariales. El jurado destacó el excelente rendimiento de la compañía y sus sólidos valores familiares. El pequeño taller de herrería fundado en 1830 es hoy líder mundial en la producción y distribución en espacios de baño.



**GRUPO YBARRA**

El actual Grupo Ybarra nació en 1842 cuando José María Ybarra y Gutiérrez fundó la empresa Hijos de Ybarra. Don José María había llegado a Sevilla procedente de Bilbao a comienzos de la década de los cuarenta del siglo XIX, iniciando con ello la rama andaluza de la saga familiar que tendrá un protagonismo importantísimo en la Sevilla de los siglos XIX y XX. El primer conde de Ybarra estableció las bases del negocio familiar con inversiones en varios sectores: transporte marítimo, agricultura y minería. Se casó en 1843 con Dolores González Álvarez, heredera de una familia empresaria que había hecho negocios en el México colonial y había vuelto a Sevilla tras la independencia, e invertido gran parte de su fortuna en fincas agrícolas y en la industria aceitera, actividades que reforzarán las del propio grupo Ybarra (Sierra, 1992). Lógicamente, la explotación de las distintas ramas de negocio se hizo a través de un buen número de sociedades mercantiles.

El negocio principal en las primeras generaciones fue el naviero, creado por el primer conde de Ybarra al llegar a Sevilla a mediados del siglo XIX. El negocio en origen se basaba en la navegación de cabotaje con veleros y luego se amplió a barcos de vapor. En esta línea de negocio Ybarra participó junto con varios socios sevillanos y también bilbaínos (la otra rama de la familia Ybarra o la familia Bergé). Los barcos transportaban materiales mineros e industriales y producción agrícola propia o ajena. Era la rama del negocio que más rentabilidad ofrecía, siendo especialmente importante durante la Primera Guerra Mundial, cuando la neutralidad española permitió a la empresa aprovechar la coyuntura de aumento de demanda de buques para transporte de materias y primas y manufacturas a los países inmersos en el conflicto, cuyas flotas estaban paralizadas u ocupándose de otros menesteres (Sierra, 1992).

El fundador de la rama sevillana de la familia abrió una línea de negocio más: la financiera. José M.<sup>a</sup> Ybarra participó en la creación del Banco de Sevilla en 1857. La segunda generación continuó y amplió esta línea de negocio, participando en el Banco Hipotecario y en el Banco Hispano Colonial y formando parte del Consejo de Administración de la sucursal sevillana del Banco de España. En la industria siderúrgica, los Ybarra participaron a través de la compra de acciones de la Sociedad Altos Hornos de Bilbao. La vinculación con este negocio era empresarial pero también familiar, pues los hermanos del primer conde de Ybarra, Juan y Gabriel Ybarra, fueron dos empresarios importantes en la reconversión de la siderurgia vasca entre 1870 y 1880 (Sierra, 1992).

El negocio minero lo inició también el primer conde de Ybarra en la zona de Huelva, lindando con Badajoz. La segunda generación ampliará la inversión en esta línea de negocio con la compra de otras minas. En 1858, Ybarra explotaba ocho minas con diferentes fórmulas: en tres era propietario único, en dos socio gerente y en otras dos socio arrendatario. La liberalización de la legislación minera en España a partir de 1868 permitió la entrada de capital extranjero en este sector. Esto afectó de pleno a la familia Ybarra, que no obstante supo adaptarse a los cambios y estableció relaciones comerciales con quienes aportaron el capital inglés (Sierra, 2000).

Sin embargo, el germen del Grupo Ybarra y la rama de negocio que les haría famosos en el mercado español es la agrícola. Para esta área de negocio, el primer conde de Ybarra (José María de Ybarra y Gutiérrez de Caviedes) creó Hijos de Ybarra en 1842, con el objetivo de comercializar los productos agrícolas procedentes de las propiedades familiares en Andalucía. La empresa se creó con criterios modernos, avances técnicos como el proceso de refinería o el envasado en lata permitían garantizar una calidad homogénea y distinguir a la empresa del resto de competidores, mucho más apegados a una forma de hacer artesanal. La empresa agrícola Hijos de Ybarra consiguió en poco tiempo un gran repercusión nacional e internacional, esta última amparada en su extraordinaria calidad y en una estrategia de internacionalización apoyada en certámenes internacionales que avalaban el producto, como el Premio a la calidad otorgado al aceite Ybarra en la Feria de Filadelfia de 1876. También a diferencia de otros empresarios de la época, la familia controlaba toda la cadena productiva, cultivaban, elaboraban y comercializaban. Elaboraban aceite, aceitunas aderezadas y vinos y comercializaban estos productos y otros como cereales y naranjas. Ciñéndonos al producto del aceite, los Ybarra producían la aceituna en sus fincas, la molían y la envasaban a granel, y comercializaban tanto el producto semielaborado como en una fase refinada posterior, en distintos puertos, utilizando normalmente su propia naviera. Si su producción no era suficiente, compraban aceituna a agricultores de la región para añadirla a la propia en la elaboración del aceite. La producción de aceite semielaborado pronto perdió importancia frente al aceite totalmente refinado, acabado y envasado con el nombre de Ybarra. Esta integración vertical permitía obtener una mayor rentabilidad, pero también exigía conocer las fórmulas de producción y estar al tanto de los sistemas de distribución y de la situación de mercados y cotización de los productos. En materia de fabricación, desde comienzos del siglo XX la

familia buscó modelos ingleses exitosos de producción. Finalmente, construyó una fábrica en Sevilla, acabada en 1913, que vendía su producción en puertos españoles y americanos, y el aderezo de aceitunas se exportaba a América y Europa. El negocio del vino también se inició a finales del siglo XIX, aprovechando uvas que se producían en sus propias fincas. También en este producto encontraron clientes extranjeros, en concreto México e Inglaterra eran dos de sus principales mercados (Sierra, 1992).

La segunda generación de la familia está compuesta por los cinco hermanos Ybarra González. Con ellos el negocio familiar prosperó, pero también aumentó, y mucho, la proyección pública de la saga familiar en la vida política y económica de la Sevilla de la Restauración. El primogénito y heredero del título nobiliario José María Ybarra se tituló como Ingeniero de Minas y potenció especialmente la actividad económica vinculada a las minas que la familia poseía en Huelva y Badajoz. Eduardo y Tomás Ybarra se centraron en la vida política y Luis y Ramón, los dos pequeños, se encargaron de la gestión diaria de la empresa familiar. Su incorporación a las tareas de gestión de los negocios familiares fue temprana y paulatina. En vida de su padre, los hermanos se ocupaban de la dirección de la Casa durante el verano, cuando su progenitor se iba de vacaciones al norte de España (Sierra, 1992). El aprendizaje interno dentro la compañía se completó con una buena educación formal que facilitó la gestión de la compañía y la apuesta por nuevas áreas de negocio, modernas y con amplias perspectivas de crecimiento. Y no sólo nacional, la segunda generación se formó en casas mercantiles en Inglaterra y Francia a instancias de su padre, quien a cambio recibía en Sevilla a otros miembros de empresas familiares de estos países. Estos intercambios facilitaron de un modo especial el negocio de exportación y el naviero, donde el contacto con países europeos era obligado. La coordinación en materia de gestión y la centralización en la toma de decisiones importantes se combinaban con una especialización según sectores de inversión, en función de la formación de los hermanos y de sus preferencias. De esta forma, la Casa Ybarra en esta primera etapa no dividió su patrimonio, que quedó en fórmula de proindiviso, la herencia completa compuesta por inversiones en varios sectores se mantuvo como una explotación conjunta entre los cinco hermanos, con gestión directa (Sierra, 1992). El cabeza de familia era el primogénito, José M.<sup>a</sup>, y tras su temprana muerte fue Eduardo, el segundo hijo mayor, quien heredó esta responsabilidad.

La tercera generación de la familia Ybarra andaluza se compone de las ramas Ybarra Menchacatorre, Ybarra Lasso de la Vega, Ybarra Osborne, Ybarra Gómez-Rull e Ybarra Llorente. Todas las ramas estaban presentes en la gestión empresarial de la casa comercial. De hecho, a pesar de la dispersión de las distintas ramas de la familia, la cohesión interna era tal que la proyección pública en la vertiente económica o política se refería a todos sus componentes como la "Casa Ybarra". El legado se transmitía de generación en generación y era un orgullo para la familia, un prestigio que sabían transmitir al resto de la sociedad (Sierra, 1992).

En manos de la tercera generación, la rama agrícola del negocio fue tomando cada vez más importancia y, de hecho, es esta faceta productiva la que marcará la imagen de la empresa familiar Ybarra hasta nuestros días. Tras la Guerra Civil, la especialización en el negocio agroalimentario aumentó y la empresa Hijos de Ybarra se consolidó dentro del tejido empresarial español. En 1945, pasados ya los peores años de la posguerra, la empresa volvió a reinventarse, introduciendo una línea de envasado de aceite de oliva en botella de plástico. La novedad permitía a la empresa diferenciarse de la competencia. En 1968, la familia Ybarra revolucionó el sector alimentario lanzando al mercado mayonesas y salsas preparadas. La calidad siguió siendo una de las claves de la empresa, que controlaba todo el proceso productivo para garantizar la correcta elaboración de los productos que comercializaba. En los años setenta, la familia potenció la estrategia de diversificación de mercados, lo que acentuó el proceso de internacionalización de la empresa. La compañía consiguió importantes cuotas de mercado en América Latina y Norteamérica. A pesar de la estrategia de internacionalización, Ybarra no descuidó el mercado nacional, en el que trató de aumentar su penetración gracias a una campaña publicitaria que resultó muy exitosa. El lema de la campaña, "Que sí, que sí, que el secreto está en la Y", se hizo muy conocido (web de la empresa).

En los años ochenta la compañía, intentando siempre adaptarse a las novedades tecnológicas, vuelve a innovar en *packaging* lanzando al mercado el primer aceite de oliva en *tetra brick*. Recurre a sus orígenes andaluces como emblema de la empresa para otra exitosa campaña de publicidad: "Ybarra Olé Olé". Junto con las novedades en el formato, afianza su imagen de calidad y en los años noventa es una de las primeras compañías del sector que consiguen la certificación ISO 9002 (web de la empresa). Esta voluntad de ofrecer siempre la máxima calidad le obliga a efectuar modificaciones constantes en la fábrica de Dos Hermanas, tendentes a la modernización y automatización del proceso de envasado.

En 1996, la línea estratégica de la empresa se subdivide en cuatro líneas de trabajo: innovación y diversificación, la dieta mediterránea, alianzas estratégicas con industrias complementarias y adquisición de empresas. En 1997 nace oficialmente el Grupo Ybarra, creándose con ello nuevas empresas (Aceites Ybarra, S.A. y Aceitunas Ybarra). La política de diversificación de productos se afianza con el lanzamiento en 1999 de un tomate frito en lata, por supuesto fabricado con aceite de oliva, y se consolida con la creación de Hacienda Ybarra en 2001, una marca con la cual la empresa familiar elabora y comercializa verduras procedentes de Tudela (Navarra) (web de la empresa). La imagen de calidad de la marca Ybarra se proyecta en los nuevos productos. Las novedades en envase continúan con la mayonesa en envase de plástico en 2003 y la botella de cristal para aceites y vinagres Gran Selección en 2005. La diversificación de productos se acentúa con la salida al mercado de salsas para pasta en el año 2004 y la adquisición de una fábrica de productos precocinados que se introducen en el mercado con la marca Ybarra Gourmet, Baguette y Gratinados. En 2008, la empresa firmó un acuerdo, en virtud de la política de alianzas estratégicas, con la compañía internacional Heinz para elaborar el envasado de salsas. Los nuevos productos respetan los estándares de calidad que han hecho famosa a la marca andaluza. En esta última etapa se consolida el proceso de internacionalización de la compañía, que hoy exporta a 72 países de los cinco continentes. Junto con los productos la empresa exporta también una filosofía de vida basada en la dieta mediterránea, de la que es embajadora.

# GRUPO CATALANA OCCIDENTE

El Grupo Catalana Occidente nació a finales de los años cincuenta tras la fusión de dos aseguradoras con larga tradición en el sector: la Sociedad Catalana de Seguros Contra Incendios a Prima Fija, conocida popularmente como La Catalana, y Occidente, Compañía Española de Seguros, S.A. La Catalana había nacido en 1864 y ya durante el siglo XIX dio los primeros pasos de su expansión nacional: en 1873 consiguió asegurar el edificio del Congreso de los Diputados de Madrid; en 1883 aseguró las Casas Consistoriales de Barcelona; y en 1892 el Arsenal, actual sede del Parlament de Catalunya. Durante el siglo XX, la empresa consolidó ese crecimiento, especialmente vía estrategia de diversificación e internacionalización, y para financiarlo empezó a cotizar en la Bolsa de Barcelona. La Catalana fortaleció su estructura en España, abriendo sedes en Melilla (1911), Sevilla (1926) y Zaragoza (1930), y fuera de nuestras fronteras en París (1920) y Cuba (1920). En 1947 la compañía, que había centrado su actividad en seguros contra incendios, diversificó su oferta de servicios, ofreciendo seguros en los ramos de vida, accidentes individuales, accidentes de trabajo y daños a vehículos (Cabana, 2006).

Por tanto, La Catalana era ya una empresa con una importante trayectoria a sus espaldas cuando se produjo la creación del Grupo en los años cincuenta, aunque Occidente, Compañía Española de Seguros, S.A., no lo era menos. La aseguradora Occidente había sido fundada el 26 de agosto de 1903 y a finales de los años cuarenta pasaba por un momento delicado. Para solventar la situación el Consejo de Administración de la compañía, presidida por Remigio Thiebaut, decidió nombrar a un nuevo director general: Jesús Serra Santamans, quien ya tenía experiencia previa en el sector. La gestión de Jesús Serra permitió reflotar la compañía: si el total de primas recaudado en 1947 era de 19.626.552 pesetas (117.957,53 euros), en 1959 esta suma superaba los 129 millones de pesetas (775.305,61 euros) (Cabana, 2006). Esta brillante actuación avaló a Serra para ocupar un cargo en otra aseguradora que compatibilizaría con el que tenía en Occidente: en 1959 fue nombrado consejero delegado y director general de La Catalana. A partir de esta fecha ambas entidades operan de forma conjunta con el nombre Grupo Catalana Occidente.

La fusión permitió revitalizar estratégicamente la compañía, marcando una nueva filosofía y una nueva metodología de trabajo. Los objetivos del Grupo eran: tener mayor capacidad técnica, crear un equipo humano formado y motivado, ofrecer un mejor servicio y aumentar así su penetración en el mercado. Pero para conseguirlo, la primera gran tarea del gestor del Grupo fue integrar desde el punto de vista

organizativo el conjunto de compañías que pasaba a estar bajo el nuevo paraguas corporativo y desarrollar posibles sinergias entre ellas. Realmente, la integración no afectó sólo a las sociedades matrices, La Catalana y Occidente, sino al conjunto de filiales de estas compañías: La Previsión Nacional, Intercontinental de Seguros, Cantabria (que se incorporó en 1965) y Occidental de Capitalización, aunque éstas mantuvieran su independencia jurídica y su propia marca en el mercado. El proceso de integración de las compañías se realizó en dos etapas: primero los servicios técnicos y administrativos y, más tarde, se reformó la red comercial. Esta segunda fase fue especialmente importante y difícil, pues se apostó por un sistema realmente innovador. Antes de la integración, las compañías tenían alrededor de 200 agentes generales locales además de delegados en cada territorio que realizaban trabajo comercial y burocrático, siendo este último un lastre para potenciar su capacidad comercial. Tras la integración, se creó una nueva figura de agentes vendedores no exclusivos (una plantilla de unas 10.000 personas) y se diseñó una red de sucursales propias de la que dependían estos agentes. Ahora las sucursales hacían el trabajo administrativo y los agentes vendedores se ocupaban sólo del comercial (Cabana, 2006). Esta estructura se reveló como un gran éxito organizativo y marcó un cambio en el sistema de distribución del seguro en España.

Otra política importante que ha marcado la evolución del Grupo fue la apuesta de Jesús Serra por la entonces llamada mecanización, la productividad y la aplicación de sistemas avanzados de gestión, unas tendencias novedosas en la España de los años cincuenta y sesenta. El símbolo material de esa política innovadora es la sede central de la empresa en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), creada en los años setenta y equipada con la tecnología más moderna. La planificación y el uso de modernas técnicas de *management* ha sido también una constante en la actuación de la empresa, no en vano desde 1964 la compañía elabora un plan estratégico anual que se da a conocer a sus empleados. Utilizando estas herramientas de gestión y apoyándose en la estructura comercial ya señalada, Catalana Occidente abrió en los años sesenta oficinas en las principales ciudades españolas. El crecimiento de la compañía se consolidaba y para 1973 La Catalana (la principal empresa del grupo) ocupaba la octava posición en el sector. Al margen de la gestión directa de Catalana Occidente, Jesús Serra impulsó también durante estas décadas otro proyecto novedoso: la creación de ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) para fomentar el conocimiento, la investigación y la formación dentro del sector de los seguros. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986

y la apertura de este país al capital extranjero obligaron a la empresa a redefinir su estrategia para hacer frente a la competencia y a modificar su estructura jurídica. En ese entorno macroeconómico se produjo, en 1987, el proceso de fusión total de La Catalana y Occidente en una sola entidad, dirigida y participada mayoritariamente por la familia Serra (Cabana, 2006).

Tras la retirada de Jesús Serra Santamans, el grupo asegurador continuó su expansión en manos de la segunda generación de la familia. El impulso emprendedor y la capacidad innovadora se transmitieron como parte del legado familiar. La década de 1990 y los primeros años del siglo XXI son de un marcado ritmo de crecimiento en varias direcciones (penetración de mercado y diversificación) y modos de alcanzarlo (orgánico, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones). En 1991, Catalana Occidente formó una *joint venture* con el grupo asegurador austríaco Uniq, creando Cosalud, compañía de seguros de salud en la que el Grupo tenía un porcentaje de participación del 55 %, que en el año 2005 aumentó al 100 %. En 1995 el Grupo empezó a cotizar en la Bolsa de Madrid y en 1997, tras una Oferta Pública de Venta de Acciones dirigida a inversores institucionales, la compañía entró en el Mercado Continuo. En 1996, la compañía rediseñó sus procesos de negocio creando varios centros especializados en suscripción de riesgos, tramitación de siniestros, atención telefónica y administración. A finales de 1999, Catalana Occidente compró la compañía Multinacional Aseguradora (MNA) a la Caixa de Catalunya, adquiriendo con ella una oportunidad estratégica para aumentar su volumen de negocio en el ramo de automóviles. En el año 2001, el Grupo Catalana Occidente adquirió el 99,33 % de Lepanto, S.A., una operación destinada a entrar en el rentable ramo de seguros de decesos a través de su filial Nortehispana. Ese mismo año y tras la completa integración de MNA y Catalana Occidente, nació Seguros Catalana Occidente. En 2004, el Grupo adquirió la compañía Seguros Bilbao, una empresa que opera en todos los ramos del seguro y está firmemente establecida en todo el país, por lo que suponía una buena oportunidad para aumentar la penetración en el mercado español. En 2008 adquiere el control de Atradius compañía especializada en el seguro de crédito, segundo operador mundial con una cuota de mercado del 30 %. Esta operación lleva aparejada la inclusión de su filial en España, Crédito y Caución.

Todas estas estrategias han permitido al Grupo Catalana Occidente ocupar uno de los puestos de cabecera del sector de seguros en España, con unos ingresos de más de 3.800 millones de euros y una plantilla de más de 6.400 empleados.

**GRUPO JOLY**

El Grupo Joly fue fundado en Cádiz en 1867 por Federico Joly Velasco, un impresor y editor gaditano. Hoy es un gran grupo andaluz de comunicación y su fortaleza en esta comunidad le ha permitido hacerse un hueco en la estructura del sector de prensa escrita en España.

En un Cádiz heredero de la bonanza comercial, cultural y política de la Constitución de 1812, Federico Joly Velasco se propuso lanzar un periódico independiente y fiel al público gaditano, alejado de la prensa habitual en el momento, de marcado carácter partidista (Labio, 2000). Con esa visión de negocio, Joly se alejó de partidos políticos y se rodeó de buenos profesionales de la información. Con esas premisas nació el 16 de junio de 1867 el *Diario de Cádiz*, la primera cabecera de lo que, años más tarde, sería el Grupo Joly. Tras la muerte de Federico Joly Velasco, asumió las riendas del negocio su hijo, Federico Joly y Diéguez (ABC, 5-1-1913; ABC 4-6-1917). En 1924, se produjo un nuevo relevo generacional con Federico Joly de la Lama. La segunda y la tercera generación de la familia Joly continuaron con el proyecto empresarial del fundador manteniendo su visión de negocio, pero transformaron la empresa por completo para adaptarla a los nuevos tiempos (Labio, 2000). A principios del siglo XX, la edición y la prensa escrita en España vivieron una época de cambios. Los avances técnicos, el aumento en el nivel de vida y la convulsa vida política de la época animaron a la creación de periódicos, de calidad variable, y más o menos estables en el tiempo. La competencia incluía grandes periódicos nacionales históricos, entre ellos el ABC, que nació en 1903, la *Sociedad Editorial de España*, un potente grupo de prensa escrita al que pertenecían *El Liberal*, *El Imparcial* y *El Heraldo de Madrid*, y el diario *El Sol*, fundado en 1917 por Nicolás María de Urgoiti y en el que colaboraban personajes célebres, por ejemplo José Ortega y Gasset (Martínez, 2001). Por medio de todas esas cabeceras, las líneas editoriales de los periódicos transmitían la opinión política de sus propietarios y colaboradores, en una coyuntura, la de las tres primeras décadas del siglo XX, marcada por la inestabilidad política. Así, en un entorno totalmente distinto al que fue fundado el periódico, los herederos del fundador se dieron cuenta de que si querían seguir manteniendo su segmento regional de mercado, Cádiz, debían reorganizar la empresa. Para ello, apostaron por una continua renovación técnica e innovaron en los contenidos y la forma de presentar las noticias, de acuerdo con las corrientes de vanguardia, manteniendo la calidad y el valor añadido que un diario local ofrecía a sus clientes. Mantuvieron la línea editorial y el espíritu del periódico, pero modernizaron el resto de factores. Esto permitió al *Diario de Cádiz* seguir funcionando como un diario de referencia en

Andalucía, y fortalecer la fidelidad de la clientela, lo cual les hizo posible diseñar un crecimiento pausado, pero paulatino y estructurado (ABC, 17-6-1967).

Tras la muerte de Federico Joly de la Lama, fueron sus hijos Federico y José Joly Hörn quienes asumieron la dirección del periódico. Con ellos se produjo la mayor etapa de expansión del Grupo. La cuarta generación afrontó la diversificación del negocio y su integración vertical. En virtud de esta última estrategia nacieron empresas auxiliares como Ingrasa, industria de artes gráficas encargada de la impresión de los periódicos del Grupo, desde los años setenta hasta hoy; o Joldis (1993), su empresa distribuidora. La fuerte implantación del Grupo en Andalucía y su buena red de distribución regional permitió a los Joly aumentar la cifra de negocio ocupándose de la distribución para Andalucía de algunos periódicos y revistas de ámbito estatal, y de otros productos al margen del sector editorial, como tarjetas de transportes públicos o tarjetas de telefonía (Labio, 2000). El holding de empresas Federico Joly y Compañía amplió su oferta editorial al crear, en 1983, el *Diario de Jerez* y, en 1988, *Europa Sur*. Tres cabeceras para una sola provincia: Cádiz. Lejos de fomentar la competitividad entre los diarios del propio Grupo, lo que hubiese producido un absurdo efecto de sustitución, la estrategia de diversificación estaba totalmente adaptada al entorno, tanto regional como sectorial. Esta estrategia permitía disponer de tres productos diseñados para tres públicos perfectamente diferentes. Al mismo tiempo que diversificaba sus productos y mercados, el Grupo Joly siguió apostando por la continua renovación de sus técnicas y procesos internos. La informatización de los procesos produjo una doble reconversión, tecnológica y de personal. Una de las transformaciones técnicas más visibles fue el histórico cambio de formato del *Diario de Cádiz*, que pasó del tamaño sábana al tabloide en enero de 1990, y al uso de color y fotografías enviadas vía satélite. La campaña de publicidad que acompañó el lanzamiento bien puede resumir el concepto de tradición y vanguardia que ha configurado el éxito de la supervivencia del grupo andaluz. Contraponía dos eslóganes: “El 50 % de los gaditanos quiere un nuevo diario”, y “El 50 % de los gaditanos quiere el diario de siempre”. El mensaje final era el *Diario de Cádiz*: “El nuevo Diario de siempre” (Labio, 2000).

En 1999, presidido por José Joly Martínez de Salazar (quinta generación de la familia), el Grupo amplió su estrategia de crecimiento. El ámbito de actuación de la empresa pasó de local a regional, con la creación del *Diario de Sevilla*, y su consolidación en el mercado andaluz llegó en el siglo XXI. En el año 2000, vio la luz el *Día*

de Córdoba; en 2002 el Grupo Joly adquirió *Huelva Información*; en 2003 *Málaga Hoy*, y en noviembre de 2007, *Almería Actualidad*. Junto con la diversificación en el ámbito de la prensa escrita, la familia Joly también se ha aventurado en otros negocios de comunicación: editoriales y radio. *Páginas del Sur* es la unidad de negocio del Grupo Joly para atender un nuevo segmento de mercado: publicaciones corporativas a medida para empresas privadas, asociaciones y otros organismos públicos y privados. A través de Inversiones Radiofónicas Río San Pedro, el Grupo Joly gestiona su participación en el mercado radiofónico, especialmente focalizado en la explotación de las concesiones administrativas de radio. Además, la familia tiene una participación accionarial en el Taller de Editores, una editorial de libros y revistas. Así, cinco generaciones de la familia (la sexta ya incorporada) han conseguido transformar la estructura interna de la empresa, desde un primitivo *Diario de Cádiz* en el holding actual, una compañía con intereses diversificados en el mundo de la comunicación y la cultura (Labio, 2000).

**BERGÉ Y CÍA.**

La empresa Bergé, propiedad de las familias Bergé y Gorbeña, nació en 1870 como consignataria de buques y estibadores. Esta línea de negocio vivió una época de esplendor entre las décadas de los cuarenta y los sesenta del siglo pasado, de manera que la empresa abrió oficinas en los principales puertos de España. En la actualidad, el Grupo Bergé sigue desempeñando un papel importantísimo en la industria marítima portuaria española, sector en el que posee más de 30 compañías con presencia en los 28 principales puertos españoles (web de la empresa), donde realiza todo tipo de operaciones portuarias, consignaciones de buques, agencias de aduanas, transitarios, líneas regulares y *shipbrokers*... En el año 2007, el Grupo Bergé firmó un acuerdo con la empresa Gamesa, una *joint venture* llamada Compass Transworld Logistics que se encargará de la logística de generadores, transportando producto terminado, fabricado en las plantas españolas de Gamesa, hasta los puertos de Estados Unidos, China y el resto del mundo (*Cinco Días*, 2007).

Pese al éxito conseguido, desde mediados de los años setenta, las familias propietarias decidieron diversificar las áreas de negocio de la compañía y entraron en el sector del automóvil, donde se dedicaron a la importación de vehículos. Este proceso de diversificación respondía a dos razones: por un lado, les permitía atender a una oportunidad brindada por el entorno, y por otro, aprovechar su *know how* en el sector del transporte, en los trámites aduaneros y en el mundo marítimo. Esta línea de negocio se desarrolló en la década de los ochenta y los noventa y Bergé comenzó a distribuir en España marcas como Toyota, Hyundai, Chrysler y Jeep. Ya en el siglo XXI, se han incorporado a esta división Subaru, Cadillac, Ferrari, Isuzu, Fiat, Maserati, Hummer, Bentley y Rolls Royce. El Grupo Bergé es el encargado de la importación, distribución y venta de los automóviles Tata en España, tras adquirir en 2006 Nissho Motor, representante de la marca india (*El Mundo*, 21-8-2006).

La división Bergé Automoción ha sido una buena fuente de ingresos para el Grupo, tanto en España como en el extranjero. Distribuye vehículos en Perú, Chile, México, Portugal y Polonia; y tiene venta al por menor en Perú, Chile, México, Portugal y España. En total, representa a 22 marcas. Aunque la mayor parte de las ventas se producen en España, donde Bergé Automoción es líder en la distribución de automóviles, en Chile las ventas de grupo también son muy elevadas, y la empresa considera el mercado mexicano el de mayor potencial de crecimiento (*El Correo*, 2007). La diversificación en el sector del automóvil iniciada en los años setenta le

ha salido rentable al Grupo Bergé, ya que esta área genera actualmente cerca del 65 % de su cifra de negocio (*Cinco Días*, 24-01-2007).

La tercera rama de negocio de la compañía surgió en los años noventa. En 1997, el Grupo Bergé adquirió Isofotón (1981), una empresa que ofrece tecnología y soluciones energéticas solares fotovoltaicas (producción de electricidad) y térmicas (producción de agua caliente) (web de la empresa). La empresa había sido creada por unos empresarios andaluces en 1981, y la Junta de Andalucía había invertido en el proyecto apenas unos seis años más tarde. El Grupo Bergé adquirió las acciones de la Junta de Andalucía y se convirtió en propietario mayoritario de una empresa prometedora, pero que por esas fechas tenía serias dificultades financieras. La compra supuso una oportunidad de oro, la puerta de entrada del Grupo al sector de las energías renovables.



**GRUPO GODÓ**

La tradición empresarial de la familia Godó no comenzó en el sector de la prensa escrita, sino en el del textil. El fundador de la saga fue Ramón de Godó Llucià (1801-1865), quien ya en el siglo XVIII era copropietario de una fábrica de hilados de algodón. Sus hijos, Carlos y Bartolomé de Godó Pie, continuaron en el negocio de los textiles, y en 1882, la empresa Godó Hermanos Milà i Cía. era la propietaria de la única fábrica de hilados de yute en España. Pero además de empresarial, los hermanos Godó Llucià tenían una fuerte vocación política, en especial Bartolomé, que dentro de las filas del Partido Liberal de Sagasta fue diputado a Cortes por Igualada en 1881 y 1886 (su hermano Carlos lo sería en 1893 y 1896) y regidor en el Ayuntamiento de Barcelona en 1885 (Pueyo, 2000). Fruto de esta vocación política nació el periódico *La Vanguardia* el 1 de febrero de 1881, esto es, días antes de la formación del primer gobierno de Sagasta. El periódico no era lo que hoy entendemos por un diario, sino un medio de expresión de una facción del Partido Liberal de Barcelona (web de la empresa). Éste era el modelo habitual de diario en la época, a finales del siglo XIX, una publicación de reducido tamaño (el primer número de *La Vanguardia* constaba de 24 páginas en tamaño cuarto, es decir, unos 203 x 131 mm) vinculada a algún partido o facción que constituía su órgano de expresión, su vía para comunicar sus ideas y opiniones al público. Apenas unos años más tarde, en 1888, la estrategia del periódico cambió de rumbo. El artífice del cambio fue Ramón Godó, quien plasmó en *La Vanguardia* su conocimiento sobre un nuevo tipo de prensa con la que había entrado en contacto durante una estancia suya de dos años en Alemania. Así, *La Vanguardia* dejó de ser un boletín político para convertirse en un periódico de masas, sobre la base de las nuevas técnicas europeas de edición y prensa escrita (Pueyo, 2000). En este momento, el 31 de diciembre de 1887 (web de la empresa), comenzó la verdadera historia moderna de *La Vanguardia*.

Tres fueron las bases del proyecto empresarial de Ramón Godó: buscar un público amplio, una correcta gestión empresarial y una modernización técnica constante. Para conseguir el primer objetivo, llegar a un público numeroso, Godó se apartó de partidos políticos (Pueyo, 2000). Es decir, el periódico estaba concebido como una empresa, no como un órgano de expresión de una facción política. El nuevo estilo de periódico empezó a contar con información veraz ofrecida por corresponsales y agencias de noticias, un formato atractivo, periodistas especializados en literatura, arte o economía, y un cuadro de colaboradores que incluía escritores y artistas tan importantes como Santiago Rusiñol o Miquel Utrillo (Pueyo, 2000). La idea era

atraer a un público amplio, pero también fiel, y a ese objetivo se dirigían acciones como la publicación de fascículos, libros de literatura y otras ediciones, incluidas en la suscripción del periódico, que por aquel entonces costaba una peseta al mes. Los ingresos llegaban, por tanto, de diversas fuentes: de las suscripciones, la venta ordinaria del periódico y la publicidad inserta en el mismo (anuncios y esquelas). Para mejorar la gestión del nuevo negocio, Godó nombró a un administrador que le reportase directamente a él, cuando lo habitual en el sector era que dependiese del director de la publicación (Pueyo, 2000). Godó marcaba las pautas, pero se alejaba de la gestión ordinaria del periódico. En cuanto a la modernización técnica, *La Vanguardia* fue pionera en España en la introducción de modernas rotativas y linotipias, y Godó apostó siempre por la innovación y la importación de maquinaria extranjera. La conexión con el exterior era fuerte y constituía un elemento diferenciador del periódico; *La Vanguardia* llegó a establecer vínculos con agencias de noticias extranjeras, como la francesa Havas o la soviética TASS, desde las primeras décadas del siglo XX (Pueyo, 2000). La visión empresarial de Ramón Godó pasó también por la integración vertical de la compañía, creando en 1912 la Papelera Godó. El papel era una materia prima vital para la empresa periodística y Godó quería asegurar su suministro a precios razonables, ya que el sector papelerero estaba prácticamente monopolizado entonces por La Papelera Española. Como vemos, Ramón Godó creó una empresa periodística grande y moderna, con fuerte respaldo económico, buena calidad de contenidos, mucha publicidad, independiente y rentable. Esto es, anticipó un modelo de empresa moderna del sector de la comunicación, siguiendo unas pautas que tomó de Europa y supo adaptar a la realidad española, y más concretamente catalana. El marco, sin duda, acompañaba. España, a comienzos del siglo XX, contaba con pocas ciudades tan preparadas como Barcelona para que un proyecto de esas características tuviese éxito.

La Primera Guerra Mundial supuso un obstáculo importante en la trayectoria empresarial de Godó. Como consecuencia del conflicto, se encareció el papel en España y se dieron de baja muchos anunciantes del periódico: aquellos cuyas empresas tenían sede en los países beligerantes. Los costes subían, los ingresos por publicidad bajaban y el precio final de venta estaba fijado por ley, y era imposible ajustarlo a las nuevas circunstancias. La fortaleza financiera de *La Vanguardia* le permitió aguantar el envite de la crisis. Poco después, la reestructuración del sector, por la desaparición de periódicos de menor tirada y con poca capacidad económica, aupó a *La Vanguardia* y a *ABC* al liderazgo de la prensa escrita en

España en las puertas de los años veinte (Pueyo, 2000). En 1916, siendo Ramón Godó ya un empresario de éxito y un político conocido, le fue concedido el título de Conde de Godó.

En los años veinte y treinta, siguiendo las mismas pautas que estableció el fundador, el periódico aumentó su tirada, el número de páginas y los ingresos por publicidad. *La Vanguardia* seguía siendo una empresa saneada que supo mantenerse pese a la competencia de diarios como el moderno y europeo *El Sol*, impulsado por Nicolás de Urgiti y José Ortega y Gasset, resultante de una integración vertical de la poderosa La Papelera Española que incluía también editoriales (Calpe y más tarde Espasa Calpe), radio y otras cabeceras (Devois, 1977). En vísperas de la guerra civil, *ABC*, *La Vanguardia* y *Ahora* eran los diarios más vendidos de España, rebasando los 200.000 ejemplares (Pueyo, 2000). Pero la convulsa situación política española marcará el devenir del periódico catalán. El 19 de julio de 1936, tras estallar la Guerra Civil en Barcelona, el periódico es incautado por la Generalitat. *La Vanguardia* se convertirá en el principal órgano de expresión del Gobierno de la Generalitat y, posteriormente, del de la República. Durante estos años, Antonio Machado, Max Aub, Ramón J. Sender, Bosch i Gimpera y Malraux i Erenburg firmaron muchos de los artículos publicados. Tras la victoria nacional, con el periódico de nuevo en manos de la familia Godó, *La Vanguardia* se vio obligada a añadir a su cabecera el adjetivo de Española y el nuevo gobierno interfirió en la línea editorial (web de la empresa). Ciñéndonos al plano empresarial, los sucesores de Ramón Godó ampliaron la oferta de publicaciones. Un crecimiento orgánico y vía adquisiciones que comenzó, en la etapa franquista, con la compra de su tradicional competidor, el *Diario de Barcelona*. A finales de los sesenta, el negocio de prensa escrita de la familia Godó, agrupado con el nombre de TISA, constituía el primer grupo editorial privado de España, con cabeceras tan conocidas como *La Gaceta Ilustrada* o *El Mundo Deportivo*, además de *La Vanguardia*.

Con la llegada de la transición política española, *La Vanguardia* recuperó su nombre original y afrontó su adaptación a la nueva etapa democrática. El periódico contó con colaboradores ilustres como Antoni Tàpies, Ramon Trias Fargas, Joan Fuster, Baltasar Porcel o Fabián Estapé, que favorecieron el prestigio del diario (web de la empresa). En 1981, el periódico cumplió su primer siglo de vida. Con Javier Godó al frente del grupo editorial, la empresa afrontó una profunda renovación tecnológica (web de la empresa). La empresa consolidaba y modernizaba

su negocio principal, adaptándolo a las nuevas necesidades del mercado y a los parámetros del sector, y al mismo tiempo, comenzaba una estrategia de diversificación hacia la radio y la televisión. Aunque el buque insignia de la familia Godó sigue siendo *La Vanguardia*, que actualmente se imprime a diario en Barcelona, Madrid y Bélgica, hoy el Grupo Godó es un *holding* familiar muy marcado por las pautas de su fundador (público amplio, capacidad económica y gestión profesional), plenamente adaptado a la realidad del siglo XXI y que cuenta con las siguientes áreas de negocio: prensa, (*La Vanguardia*, *El Mundo Deportivo*, *Avui*, *Qué!*); revistas (*Magazine*, *Interiores*, *Interiores práctica*, *Mujer vital*, *Historia y vida*, *La Revista dels Súpers*, *Playboy*, *Què Fem?*, *Conocer la Ciencia*, *Cocinas y Baños*, *Living Deco*, *Tvmanía*, *Salud y vida*, *Guías QF* y monográficos especiales); radio (RAC 1, RAC 105 FM, y Unión Radio); televisión (8tv, Canal Metro y GDA Pro.); digital (*La Vanguardia.es*, *elmundodeportivo.es*, *lavanguardiainmobiliaria.com*, *servijob.com*, *weblines.es* y *Marcopolo*); publicidad (Publipress Media); servicios (Summa Servicios, Marina Press Distribuciones, y Distribución y Reparto) (web de la empresa).



# GRUPO VICHY CATALÁN

Vichy Catalán cumplió, en 2007, la edad de 125 años. Según fuentes de la propia empresa, el secreto de su longevidad está en su filosofía: ser el punto de unión entre la naturaleza y las personas. Los orígenes de la compañía se remontan a 1881, cuando el doctor Modest Furest Roca constató científicamente las beneficiosas propiedades del agua y adquirió el manantial de Caldes de Malavella en 1881 (web de la empresa; *ABC*, 8-11-1930). En 1889, la empresa inauguró la primera planta de embotellado. A comienzos del nuevo siglo, en 1900, nació la Sociedad Anónima Vichy Catalán, constituida por el doctor Furest Roca, Bonaventura Blay i Milà, Josep Ferrer i Torralbas, Josep Serradell i Amich y Josep Vias Camps. Junto con el agua embotellada, la empresa comenzó a gestionar un servicio de balneario que se hizo muy popular, especialmente entre la clase media catalana. En las tres primeras décadas del siglo XX, los propietarios mantuvieron la empresa en una constante renovación modernizando las instalaciones con nuevas plantas de embotellado. La Guerra Civil y la dura posguerra dieron al traste con la política de expansión de la compañía, pero la empresa supo asumir la situación, aumentar los esfuerzos para renovar la maquinaria y mantener el nivel de producción. Para conseguir ingresos fuera de la línea habitual del negocio, los propietarios arrendaron el balneario, que quedó gestionado por terceros (*ABC*, 20-7-1944; *ABC*, 17-5-1945). Los sacrificios de las familias propietarias fueron recompensados en la década de los cincuenta, cuando la compañía se consolidó en el mercado nacional como pionera del sector de bebidas. En 1959, la empresa inauguró la "novísima", un tren automático para lavar, llenar, tapar y etiquetar, que supuso el inicio de la automatización de la fabricación (web de la empresa; *ABC* 9-8-1959). Los cambios en las tendencias de demanda en la España de los años sesenta se dejaron sentir en Vichy Catalán, pero la empresa supo adaptar los sistemas de producción, las líneas de embotellado, el diseño y la imagen de la compañía a las necesidades y los nuevos gustos de los consumidores (*ABC*, 21-10-1971).

A partir de los años setenta, y especialmente en los ochenta, la mejora en la calidad de vida, la preocupación por el bienestar físico y la salud y la belleza también tuvieron eco en la estructura y las políticas de la empresa catalana. Es a partir de esta última década señalada, en concreto desde 1986, cuando la empresa apostó claramente por una estrategia de crecimiento, aumentando la penetración en el mercado nacional, que le llevó a adquirir nuevos manantiales de reconocido

prestigio (web de la empresa). Al mismo tiempo, la empresa diversificó su oferta, dentro del sector de las bebidas, siguiendo las nuevas tendencias de la demanda del sector. Hoy en día, el Grupo Vichy Catalán (constituido como tal en 1990) incluye las empresas de Agua mineral natural carbónica, S.A., Vichy Catalán, Malavella, S.A., Aguas de Mondariz (adquirida en 1994); Aguas minerales naturales Font d'Or, Font del Regàs, Les Creus y Fuente Estrella; Zumos y néctares Lambda Selección y Kipy (tras la adquisición de Jugos Canarios en 1999); y zumos BIO Lambda Ecológico (web de la empresa).

Otro de los aciertos estratégicos de Vichy Catalán ha sido vincular su marca con la calidad, el bienestar y la salud. Desde el 1 de mayo de 1890, fecha en que el Estado español concedió el registro de la marca Vichy Catalán, la empresa ha sabido construir una marca de prestigio, un activo fundamental para la competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional. Desde los años noventa, la empresa certificadora internacional Der Norske Veritas (DNV) concedió la garantía ISO 9001 a Vichy Catalán, que certifica la suprema calidad con las máximas exigencias de seguridad en todo el proceso de envasado, comercialización y distribución del agua mineral natural Vichy Catalán, certificado que se ha ido renovando a lo largo del tiempo. Los esfuerzos en publicidad e imagen corporativa han sabido trasladar a un consumidor cada vez más preocupado por el bienestar físico, esa calidad y las ventajas para la salud del producto. Vichy Catalán pertenece al Foro de Marcas Renombradas Españolas, una entidad integrada por la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, y la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Hoy en día, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE) cuenta con 75 grandes compañías españolas que gozan de presencia internacional y liderazgo en sus respectivos sectores e industrias, entre ellas muchas empresas familiares. El objetivo del Foro es fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de las marcas españolas, en especial de las renombradas y notorias, para el desarrollo de la competitividad y de la internacionalización de las empresas españolas, tanto desde una perspectiva de la divulgación de actividades para la defensa y promoción de las marcas como de concienciar, al público en general y a las instituciones públicas en particular, sobre la importancia de estos activos estratégicos en la internacionalización de las compañías españolas. Utilizando el activo de su marca, la compañía catalana también ha abordado un proceso de

internacionalización vía exportación y, desde fechas más recientes, con presencia directa en otros países. Un símbolo es el primer Vichy Catalán Bar & Café, situado en la zona comercial y de ocio más importante de Tokio (Japón) inaugurado en diciembre de 2006 (web de la empresa), es decir, un mes antes de que la empresa celebrase su 125º cumpleaños.

# GRUPO DE EMPRESAS ERHARDT

La compañía Erhardt se fundó en 1882. Desde esa fecha, la empresa ha ido diversificando su actividad y, actualmente, dirigida por la cuarta generación de la familia Erhardt, es un referente en los múltiples sectores en los que opera: minero, naviero, de la construcción, de bienes de equipo, de transportes, de logística, de comercio exterior y de tecnologías de la información.

La historia de esta familia empresaria se remonta a los años centrales del siglo XIX, cuando en Wasseraufingen (Alemania) nacieron los hermanos Kart (1855) y Eugen (1857) Erhardt. Unos años más tarde, en 1882, los hermanos crearon en Stuttgart la compañía Erhardt & Co. Su objeto social era actuar como representante de compañías industriales y agentes navales, siendo su primer cliente la importante empresa siderúrgica alemana Fried Krupp GmbH, una de las mayores compañías europeas de la época. Apenas unas semanas después de montar la compañía, Eugen Erhardt, sin hablar castellano, partió hacia Bilbao en calidad de agente de Krupp, con el encargo de supervisar la producción de las minas de hierro de Vizcaya y Cantabria, que tenían contratos de compra con la empresa siderúrgica alemana, y de organizar los envíos de mineral a Alemania, a las fábricas de Krupp en Essen (Erhardt, 2007). Así, los negocios de Krupp en España obligaron a la recién creada compañía a establecerse en Bilbao y Santander. Contaban entonces con un capital de 100.000 pesetas para atender los intereses mineros de Krupp, supervisar y coordinar las exportaciones del mineral de hierro con destino al norte de Europa y representar a los barcos que atendían dicho tráfico. Un nuevo negocio de Krupp, la apertura de su propia compañía naviera en Rotterdam, llevó a Erhardt a establecerse en Colonia y Rotterdam para supervisar los barcos que llegaban al norte de Europa con mineral de hierro y los que volvían a Bilbao con productos siderúrgicos transformados que Erhardt comercializaba y vendía como representante de la firma.

Los dos hermanos viajaban constantemente entre Alemania, Holanda y España, y eligieron distintas ciudades para fijar su residencia habitual. Kart se estableció en Stuttgart y Eugen en Bilbao junto con su familia, su mujer Alwine y sus hijos Eugenio (1887), Otto (1889), Richard (1892) y Martha (1899) (Erhardt, 2007). Bilbao empezaba a ser por esas fechas, a finales del siglo XIX, un importante centro de producción industrial. Entre 1880 y 1890, la décima parte de la producción mundial de hierro procedía de Vizcaya, que abastecía desde el País Vasco a gran parte de la siderurgia europea, sobre todo inglesa, holandesa y alemana. Aprovechando esta coyuntura, en los primeros años del siglo XX aparecieron compañías navieras

que establecieron la ruta del puerto de Bilbao como una línea regular con el Norte de Europa y América del Sur. Erhardt consiguió la representación para el puerto de Bilbao de muchas de ellas, entre otras: la Norddeutscher Lloyd, la Deutsche Dampfschiffahrts Gesellschaft Hansa Linie, la Hamburg-Amerika Linie, o la Oldenburg-portugiesische Dampfschiffs-Rhederei (Erhardt, 2007). Al mismo tiempo, Eugen Erhardt se adentró en el negocio de la minería, participando en 1894 en la compañía minera de Sopuerta (1894-1903). Esta etapa de expansión de la actividad comercial sufrió un fuerte revés con la llegada de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Las consecuencias del conflicto para Erhardt fueron importantes, la compañía vio cómo desaparecía la parte de su negocio vinculada a Alemania, y en gran medida a Holanda. Un año después del final de la Guerra, en 1919, murió Eugen Erhardt en Colonia.

La guerra y la muerte del fundador fueron dos obstáculos que la compañía supo solventar. La continuidad en la línea dinástica estuvo marcada por los hijos de Eugen, Eugenio y Otto, que ya trabajaban en el negocio familiar junto a su padre. Eugenio, el primogénito, se quedó en Bilbao y asumió el control de la compañía junto con Wilhelm Eickhoff, socio y hombre de confianza de su padre. La vinculación de la familia al País Vasco aumentó a partir de esta etapa por dos vías: la primera, con el matrimonio del nuevo patriarca con Soledad Hormaeche, con la que tuvo tres hijos, Mercedes (1920), Eugenio (1923) y Alberto (1925); la segunda, con la transformación jurídica de la compañía en una sociedad limitada española con tres sedes: Bilbao, Santander y Barcelona (Erhardt, 2007). En 1921, la crisis industrial afectó muy seriamente a la siderurgia vasca, y a ella se unieron los efectos de la crisis del 29 en España, especialmente en los sectores, como el que nos ocupa, dirigidos a la exportación. La agitada situación política y económica de España en los años posteriores obligó a la compañía a desarrollar nuevas áreas de negocio en los campos de fletamentos y como representante de compañías de seguros, aunque mantuvo el negocio original como agente de la siderúrgica Krupp y de otras firmas. La Guerra Civil y la larga posguerra española marcaron un forzoso paréntesis en las actividades de la empresa que terminaría en 1947.

La tercera generación de la compañía, representada por los hermanos Eugenio y Alberto, se incorporó al negocio familiar en septiembre de 1946. La muerte de su padre en 1951 y de su madre un año después, les deja como propietarios y gestores de la empresa. Eugenio Erhardt Hormaeche asume el puesto de director

gerente, aunque ambos hermanos trabajan estrechamente para posibilitar el crecimiento de la compañía y su adaptación a las nuevas circunstancias del país. Así, las décadas de los cincuenta y los sesenta trajeron la expansión nacional de la empresa familiar, que abrió nuevas oficinas en Madrid, San Sebastián, Avilés y La Coruña. Los hermanos afrontaron también la diversificación del negocio aprovechando la bonanza en la situación económica española, especialmente tras el Plan de Estabilización de 1959. Fundaron o participaron en nuevas sociedades por toda España: navieras (Tráficos Navieros y Naviera Eco), estibadoras (Carmesa), aseguradoras (Ercos), sociedades industriales (Mecánica de la Peña, Itasa, Erpo, Mecaner, Tamese, Talleres Moreda y Serantes), y se introdujeron en las actividades de ingeniería con la creación de Sener, Remasa, Indesa, constructoras como Inducosa, etc. Se mantuvieron también las líneas de actividad tradicionales, representación de armadores e industriales y comercio exterior. El área de las actividades industriales, liderada por Alberto Erhardt, sufrió un importante avance en los años sesenta, participando en la creación de ingenierías, talleres y factorías (Erhardt, 2007).

El crecimiento de la compañía fue tan intenso que en 1971 se hizo necesaria la reestructuración del Grupo. Los hermanos dividieron el patrimonio de Erhardt en dos ramas: una industrial y de ingeniería, cuya empresa de cabecera era Mecánica de la Peña, y otra de servicios, actividades marítimas, comercio exterior, seguros y construcción, bajo el paraguas de E. Erhardt y Cía. Ltda. La rama familiar del primogénito, Eugenio, queda como propietaria y gestora de E. Erhardt y Cía., y la rama de Alberto se encargará de la sección industrial y de ingeniería (Erhardt, 2007).

A partir de los años setenta, y ya con Eugenio Erhardt Hormaeche como único propietario de la compañía, se fomentó la diversificación de la empresa. Se impulsó la actividad de construcción del grupo a través de la sociedad Inducosa, la exportación de chapa a Alemania, la importación de maquinaria de alta tecnología y la fabricación de elementos para hornos en España (con Ingeniería Erhardt, S.A.). Sin embargo, la crisis del petróleo entre los años 1973 y 1979 puso freno a la expansión de la compañía. La crisis afectó negativamente a los sectores tradicionales de la industria vasca, y dificultó el crecimiento de la empresa familiar, en especial por el aumento de los costes y de los tipos de interés. No fue hasta los años ochenta cuando la compañía retomó su camino ascendente potenciando las líneas tradicionales de negocio y apostando de nuevo por la diversificación de actividades. La división de seguros desarrolló un fuerte crecimiento que culminó con la salida

a bolsa de Ercos en 1989. La compañía también se benefició del buen momento para el comercio y la representación de firmas de carbón y chatarra. Asimismo, se incrementó el negocio marítimo con nuevas compañías representadas. La diversificación no relacionada se produjo con la incursión en el sector de la moda, abriendo una tienda en Madrid (Erhardt, 2007).

La cuarta generación de la familia lleva las riendas de la compañía desde 1989. El 1 de mayo de ese año, Eugenio Erhardt Hormaeche, con 66 años, cedió la presidencia a su primogénito Eugenio Erhardt Oraá, aunque seguía manteniendo su condición de presidente honorífico no ejecutivo. El nuevo gestor conocía bien la compañía, en la que llevaba trabajando desde 1975. Al heredero le tocó lidiar con tiempos difíciles. Después del fuerte crecimiento de los años ochenta, la economía española entra en una fase de recesión en 1992. La compañía tuvo que reinventarse. La empresa de seguros Ercos se vendió a la empresa alemana Allianz, A.G., aunque Erhardt no abandonó del todo el sector de los seguros. El Grupo comenzó su actividad en el área de tecnologías de la información, a través de la empresa Serikat. Las áreas de negocio del grupo se organizan desde entonces en tres divisiones: transportes y logística, tecnologías de la información y comercio exterior (Erhardt, 2007). La estrategia de diversificación volvió a dar resultado y la empresa creció a nivel nacional, abriendo sucursales en varias ciudades españolas (Zaragoza, Cartagena, Cádiz, Tarragona...).

Hoy son los hermanos Eugenio y Rafael Erhardt Oraá quienes dirigen la compañía, encarando nuevos retos de crecimiento. La actividad de la empresa en los últimos años se centra en el sector de transportes y logística y en el de tecnologías. En 2007, Erhardt cumplía sus primeros 125 años de vida.



# GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

La empresa cervecera Mahou nació en Madrid en 1889. Fueron los hermanos Alfredo, Enrique, Luis y Carolina Mahou Solana quienes fundaron la compañía en forma de sociedad mercantil regular colectiva, con un capital inicial desembolsado de 130.000 pesetas (781,32 euros) (García Ruiz y Laguna, 1999). Los hermanos crearon una moderna fábrica en aquel Madrid del siglo XIX utilizando tecnología de vanguardia importada de Alemania. Marcada desde su fundación por una estricta política de calidad y autoexigencia, la empresa importaba una materia prima (lúpulo) de una prestigiosa empresa de Núremberg, y lo transformaba en la costosa y moderna fábrica de la calle Amanuel (*ABC*, 13-8-1905). La apuesta por la calidad del producto se vio recompensada por varias medallas de oro en exposiciones internacionales. El éxito del producto animó a los hermanos a diversificar mercados, ampliando el radio de acción de la empresa más allá de la capital. La política de crecimiento y el aumento de las ventas animaron a la familia a abrir una segunda fábrica en Gibraleón (Huelva) en abril de 1904. La iniciativa se reveló como una constante fuente de pérdidas y la fábrica se cerró en 1912 (García Ruiz y Laguna, 1999); sin embargo, la experiencia fallida no frenó la expansión nacional. En 1914, la cerveza Mahou se vendía en Madrid, Ciudad Real, Murcia, Cáceres, Córdoba, Toledo, Salamanca, Segovia, Zamora, Ávila, Cuenca, Soria, Guadalajara y Albacete. La mayor parte de los clientes eran bares y establecimientos públicos, ventas pequeñas y muy dispersas que exigían a la empresa control y eficacia en la distribución.

La segunda generación de la familia empresaria tiene un claro protagonista: Casimiro Mahou García, hijo de Alfredo Mahou Solana y Ana García Santamaría. Su figura es clave no sólo para comprender la evolución de Mahou en la época de entreguerras, sino también porque fue un personaje decisivo para el conjunto del sector y para la organización del tejido empresarial madrileño (*ABC*, varias fechas de 1931, 1932, 1933, 1934 y 1935). Casimiro Mahou había nacido en 1881 y se incorporó pronto a la empresa familiar debido al repentino fallecimiento de su padre en 1903, que le hizo convertirse en el máximo responsable del negocio entre 1918 y 1936 (García Ruiz y Laguna, 1999). El heredero supo aprovechar las condiciones favorables del entorno para consolidar la empresa. La neutralidad durante la Primera Guerra Mundial favoreció el desarrollo de la economía española de una forma notable. En el sector de la cerveza se produjo un aumento importante de la demanda que Mahou rentabilizó, aumentando la producción de la fábrica de Madrid para atender las ventas. Sin embargo, la empresa madrileña se vio perjudicada por

las dificultades de comunicación con sus proveedores alemanes y Mahou se vio obligada a buscar sustitutos españoles. Un cambio sólo temporal, ya que en 1920, se recuperó la normalidad en el comercio europeo y Mahou volvió a recurrir a proveedores alemanes (García Ruiz y Laguna, 1999).

La preocupación por la calidad seguía siendo una constante en la empresa y esa obsesión llevó a los hermanos a invertir en una nueva maltería para controlar la calidad de la malta (materia prima necesaria para la cerveza). Las ventas de Mahou y la marcha del negocio justificaban una inversión de esas características. Además, el proyecto respondía a una auténtica oportunidad del mercado: en la España de 1921 había 41 fábricas de cerveza y apenas 2 de malta. Los Mahou recurrieron de nuevo a la tecnología alemana para desarrollar el proyecto. En la nueva sede, terminada en 1926, se ubicaron la maltería, el embotellado, la bodega, las cuadras y un taller de reparación de barriles. En 1928 se añadió una nueva mejora técnica: las calderas de cobre y hierro Ziemann, una revolución tecnológica para el sector, que Mahou introdujo en España. A partir de entonces, Mahou se abastecerá de su propia malta, completando el suministro con casas alemanas y catalanas, y de levadura adquirida en España (García Ruiz y Laguna, 1999). En ese momento, Mahou era la cuarta empresa cervecera del país.

El período de entreguerras, dirigido por Casimiro Mahou, fue sin duda el de mayor crecimiento de la empresa. Mahou consiguió instalarse en 40 provincias españolas. Sólo quedaban fuera de su radio comercial Asturias, Santander, País Vasco y Cataluña (en la que apenas estaba presente), porque en todas ellas había empresas cerveceras de gran tamaño que dominaban el mercado local. El comportamiento de la empresa con sus clientes, uno de los aspectos más cuidados por Casimiro Mahou, fue una de las claves del éxito de la compañía. Mahou no aceptaba pedidos que sabía de antemano que no podía realizar, era riguroso en plazos y condiciones de entrega y desarrollaba un estricto proceso de selección de clientes y representantes. Esta política de cuidar la calidad y al cliente obligó a la empresa a ocuparse de ofrecer un servicio añadido a sus clientes: la instalación de grifos para dispensar cerveza (García Ruiz y Laguna, 1999). Mahou no podía permitirse que su imagen se viera deteriorada por las malas condiciones de algunos establecimientos, de modo que decidió instalar sus propios grifos con la marca de la empresa, y se ocupó también de su mantenimiento. En cambio, nunca tuvo locales propios.

En 1935, Mahou tenía 177 obreros fijos, 75 temporales y 20 empleados. Los recursos humanos constituyeron otro elemento central de la política de la empresa familiar. Casimiro Mahou fue pionero en el desarrollo de políticas para mejorar las condiciones de trabajo. Se preocupó de facilitar un servicio médico y farmacéutico a los trabajadores, y el 1 de enero de 1921 creó el Montepío Mahou, que a partir de entonces gestionará los beneficios sociales para los empleados de la compañía. La etapa de crecimiento sufrió un parón forzoso por la llegada de la Guerra Civil. Durante la contienda, la fábrica de Mahou fue incautada, y la empresa resultó una de las compañías más perjudicadas por el conflicto, en comparación con el resto de empresas del sector. En la posguerra trató de recuperar las posiciones perdidas. Pero el período de autarquía, caracterizado por una fuerte intervención gubernamental, la obligó a cambiar sus políticas de abastecimiento, ante la imposibilidad de comprar a sus proveedores extranjeros. Lógicamente, la mala situación económica del país también contribuyó a que la década de los cuarenta fuese difícil para la empresa. De junio a diciembre de 1941, Mahou tuvo que detener la producción de cerveza por falta de materias primas. Sin embargo, y a pesar de las restricciones, la empresa siguió invirtiendo en mejoras tecnológicas para las fábricas y los sistemas de transporte y distribución (García Ruiz y Laguna, 1999). La muerte de Casimiro Mahou en 1943 representó la entrada de la tercera generación en la máxima dirección de la empresa (web de la empresa). Sus hijos Alfredo y Carlos Mahou eran propietarios del 50 % de ésta de forma conjunta. Su tía Margarita Mahou García tenía el 37,5 % y su prima Ana Carolina Díaz (hija de Margarita Mahou) poseía el 12,5 % del accionariado (García Ruiz y Laguna, 1999). Los dos varones se ocuparon de la gestión de la empresa, especialmente Alfredo Mahou como primogénito, quien heredó la máxima representación de la compañía.

Las dificultades de los años cuarenta se solventaron en la década siguiente, que propició un crecimiento espectacular de la demanda de cerveza en España. Una demanda que, forzosamente, a causa de la autarquía, tenía que cubrirse con producción nacional. A pesar de esta situación, Mahou pudo en la década de los cincuenta acceder a la importación de tecnología extranjera para renovar sus equipos. El año 1957, en el que la empresa se convirtió en sociedad anónima, puede tomarse como el gran punto de inflexión en el crecimiento de la compañía. El crecimiento de la economía española en los años sesenta y el del sector cervecero en particular, bien gestionados desde la dirección de Mahou, permitieron la modernización y la consolidación definitiva de la empresa en el grupo de cabecera del sector. El

fuerte crecimiento de las ventas obligó a crear una nueva fábrica en Madrid en 1961 (García Ruiz y Laguna, 1999). De nuevo los Mahou apostaron por las más modernas instalaciones y la completa automatización del proceso de fabricación. Como no todo iban a ser estímulos positivos, la empresa tuvo que lidiar en esta etapa con dos dificultades: la entrada de cerveza extranjera en España, sobre todo procedente de Dinamarca, Reino Unido y Alemania, y los cambios en la demanda, marcados por el aumento en el consumo de refrescos. Para ello, la familia recurrió de nuevo a la innovación, permaneciendo siempre al tanto de las tendencias del sector y las características de la demanda. Entre los cambios más importantes están las innovaciones en *packaging*. En esta línea, en 1966, Mahou reformó los grifos para expender cerveza de barril. Ese mismo año sacó al mercado la cerveza de un litro, y tres años después, sacó los envases de un tercio y el formato de lata. En los años setenta, los envases se hicieron no retornables y se lanzaron los formatos de 1/4 y 1/5. Las cajas pasaron a ser de plástico. La renovación también llegó a los productos. Mahou diversificó su oferta ofreciendo una cerveza especial de gran calidad: Mahou Cinco Estrellas, que tuvo un éxito inmediato.

Durante los años ochenta, la empresa intentó aumentar su penetración en el mercado por dos vías: potenciando su estrategia de publicidad y mejorando las condiciones comerciales a clientes y concesionarios. Tuvo que afrontar también un cambio generacional: Alfredo y Carlos Mahou murieron en 1978 y 1979, respectivamente, y la única heredera por parte de ambos era Virginia Mahou de Vilches, hija del primero, que pasó a controlar el 50 % de la empresa. El otro 50 % estaba en manos de la familia Gervás. También en 1979 las familias dieron entrada a un socio extranjero: la francesa Brasseries Kronenbourg, S.A., que entonces pertenecía a BSN, una empresa que después cambió su denominación por la de Danone, y que compró un tercio del capital de la empresa madrileña (García Ruiz y Laguna, 1999). Los accionistas apostaron por reafirmar los puntos fuertes de la estrategia histórica de Mahou: afianzar una marca sólida y con una imagen muy popular y positiva y disponer de una fábrica moderna y competitiva. En 1992, Danone comenzó el proceso de adquisición de San Miguel, otra empresa cervecera muy conocida en España. En 1994, Mahou adquirió el 30 % de la competidora San Miguel, porcentaje que aumentó en el año 2000, cuando compró a Danone el 70 % restante. Todas estas estrategias permitieron a la compañía ascender a los primeros puestos del *ranking* sectorial. En 1997, Mahou era ya la novena empresa cervecera de Europa y líder en España por volumen de ventas (García Ruiz y Laguna, 1999).

En 2004, el grupo continuó su estrategia de crecimiento por adquisición con la compra de Cervezas Anaga. Durante 2005 salió del accionariado el Grupo Danone y Mahou-San Miguel se convirtió en el primer grupo cervecero de capital español (web de la empresa).

# GRUPO BORGES

En 1896, Industrias Pont, la matriz del actual Grupo Borges, inició su actividad en Tárrega (Lérida). Sus fundadores, Antonio Pont Pont y Dolores Creus Casanovas, compraban y vendían aceitunas y almendras, productos típicos de las comarcas de Lérida y Tarragona. El proceso de industrialización de la compañía tuvo lugar a partir de 1914, año en el que se instaló una almazara propia, con prensa de viga de madera, para la obtención de aceite de oliva, y especialmente en la década de los veinte del siglo pasado (web de la empresa). En 1925, se incorporó la segunda generación de la familia a la gestión de la empresa, Josep y Ramon Pont Creus. Bajo su dirección, la compañía leridana consolidó su crecimiento en las dos ramas de negocio: aceite de oliva y almendras. Para posibilitar el aumento de producción la empresa invirtió en mejoras técnicas, por ejemplo, la instalación de la primera extractora de aceites en Tárrega o la construcción de una refinería de aceites.

Ya en los años sesenta, Borges afronta una nueva etapa de expansión a través de un proceso de integración vertical. La familia Pont decide apostar por el envase, distribución y comercialización de sus productos. La nueva estrategia corporativa incluye también una diversificación de mercados: Borges amplía su radio de acción comercial a todo el territorio español. El aumento de ventas y producción obliga a revisar el sistema de aprovisionamiento de materias primas, frutos secos, para que no se convierta en el cuello de botella de la compañía. La familia Pont decide entonces garantizar el correcto aprovisionamiento mediante la compra de frutos secos dentro y fuera de España. Para ello, en 1967 creó una empresa específica, Frusea (1978), encargada del desarrollo de las explotaciones agrícolas referidas a la producción de nueces y pistachos en España, y fundó, en 1984, la empresa Borges Andalucía, S.A. con sede en Viator (Almería), para llevar a cabo la compra de almendras y aceitunas directamente de los agricultores (web de la empresa).

Desde los años ochenta, se produjo otro giro estratégico en la dirección de la compañía catalana: el inicio del proceso de internacionalización del Grupo, que representaría una de las claves de su éxito actual. La expansión geográfica a nivel mundial debía cumplir dos objetivos: por un lado, afianzar la red de aprovisionamiento de la compañía (frutos secos y aceites); por otro, abrir nuevos mercados para la comercialización de todos sus productos. En medio de este proceso, concretamente en 1987, se produjo la incorporación de la tercera generación de la familia Pont a la dirección de la compañía. Uno de los miembros de esa tercera generación, Josep Pont, explica que antes de comenzar el proceso de internacionalizar fue

necesario que la empresa tuviera varios productos, que él denomina simbólicamente el “niño”, el “adulto” y el “anciano”, en distinta etapa de desarrollo: “El niño será el gran producto del mañana, el adulto es el producto que nos permite mantener la fuerza actual y el anciano es aquel que nos ha ayudado a ser fuertes en el pasado” (web [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)). La estrategia de internacionalización de Borges se basó en detectar nichos de mercado en cada área, distinguiendo los mercados maduros de los emergentes. A partir de un mercado “puerta de entrada” penetraban en toda un área geográfica. La puerta de entrada del mercado estadounidense fue California, Holanda la del europeo, Osaka la del japonés y Melbourne la de Australia.

En el año 2001, la cuarta generación de la familia Pont se incorporó a la gestión de la empresa. Con ella se consolidará el éxito de la internacionalización, que ha cambiado por completo la estructura de gestión de la empresa catalana. “Ya no se trata de aceite de oliva, sino de productos en 70 idiomas, envases distintos y con las peculiaridades de cada uno”, dice Josep Pont (web [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)). La última palabra en la gestión de la compañía la tiene la casa central: el control de la matriz española está garantizado por distintos mecanismos, por ejemplo, la delegación de personas de confianza en cada filial que revisan la actividad o la supervisión de auditores (web [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)). Actualmente, Borges está presente en 105 países de cinco continentes y se ha convertido en un líder mundial de distribución de aceite, es uno de los primeros operadores mundiales de nueces y el primer exportador nacional de frutos secos. Cerca del 70 % de su facturación procede de las exportaciones. La marca actúa en todos estos países como embajadora de la dieta mediterránea.



# FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS (FCG)

La empresa FCC nació en 1992 procedente de la fusión de dos compañías: Fomento de Obras y Construcciones, S.A. (Focsa) y Construcciones y Contratas, S.A. La primera, la catalana Focsa, había nacido el 3 de julio de 1900. Su primera obra fue la construcción de los muelles España, Baleares, Nuevo y de Pescadores en el puerto de Barcelona, proyecto al que siguieron la construcción de 10 km del ferrocarril de Girona a Olot, la ampliación del Puerto de Barcelona, el Puerto de Sant Feliu de Guíxols y la urbanización de la Gran Vía Diagonal y Casanova (web de la empresa). La estrategia de diversificación de Focsa comenzó pronto, en 1911, cuando la hasta entonces constructora empezó a ocuparse de los servicios de limpieza y conservación del alcantarillado de Barcelona. Esta línea de negocio se amplió apenas dos años más tarde cuando Focsa consiguió el primer contrato de servicios en Madrid, al recibir la adjudicación de saneamiento del subsuelo, y con la adjudicación de la contrata de recogida domiciliaria de residuos sólidos urbanos y limpieza de las vías públicas de Barcelona (en 1915). A pesar del considerable éxito de la nueva línea de negocio, Focsa no descuidaba el área de la construcción, especialmente aprovechando la coyuntura de la Exposición Universal en Barcelona. Se ocupó de la urbanización del recinto de la Exposición Universal y de la plaza de España, así como de la urbanización de una parte de la Rambla de Cataluña y de la calle Balmes. La experiencia en esta área le ayudó a conseguir la adjudicación de los servicios de recogida de residuos sólidos en Madrid y Zaragoza, que se privatizaron en 1940. En el área de construcción, Focsa tuvo una participación destacada en la tarea de reconstrucción de infraestructuras tras la Guerra Civil española (puentes ferroviarios y carreteras, principalmente), así como en la edificación de fábricas, para recomponer el tejido industrial.

En 1944 se fundó en Madrid la segunda empresa que constituirá FCC, la compañía Construcciones y Reparaciones, S.A., que poco tiempo después cambió su nombre por el de Construcciones y Contratas, S.A. La nueva empresa comenzó a realizar obras en la capital de España. De especial interés fue la adjudicación de la construcción de la base aérea americana de Torrejón de Ardoz (Madrid), creada en virtud de los acuerdos del gobierno estadounidense y el gobierno del general Franco. En los años sesenta, la actividad de construcción de las empresas se intensificó, fruto de la bonanza económica española, y en el área de servicios Focsa fue la adjudicataria de los servicios de limpieza y riegos de Valencia. En 1981 se inició la expansión internacional de la compañía en el área de servicios con la contratación de la recogida de residuos sólidos urbanos y limpieza viaria de Caracas

(Venezuela). En años posteriores se firmaron contratos de prestación de estos servicios en Argentina, Colombia, Chile, Francia, México, Portugal, Reino Unido y República Dominicana (web de la empresa). En 1985 la diversificación de la compañía se acentuó con la apertura de otra área de negocio: la actividad de mobiliario urbano. Ese año la compañía fue la adjudicataria de la instalación, el mantenimiento y la explotación publicitaria de más de 2.000 marquesinas de paradas de autobuses de Madrid. En 1988, la diversificación en la línea de negocio se amplía con la adjudicación del primer contrato importante en gestión integral del agua, el de la ciudad de Vigo. Tras la fusión de ambas compañías en 1992, la empresa resultante FCC ha seguido manteniendo y potenciando la diversificación en las áreas de negocio, construcción y servicios, en España y en el exterior.

Al margen del crecimiento por diversificación, FCC ha utilizado otra estrategia para afianzarse en el mercado nacional y extranjero. Ya en 1912 Focsa adquirió las canteras de Ciudad Real y Colmenar Viejo (Madrid) para asegurarse el aprovisionamiento de materia prima ante el previsible aumento de demanda del material, dada la necesidad de pavimentar las calles de las ciudades españolas mediante la colocación de adoquines (web de la empresa). Sin embargo, el proceso de integración vertical más llamativo, por repercusión y por la inversión que supuso para la compañía, tuvo lugar en 2002 cuando FCC absorbió la compañía Portland Valderrivas, S.A. La sociedad absorbida, que pasó a denominarse Cementos Portland Valderrivas, se había creado en 1903 en Navarra, y desde entonces había desarrollado un fuerte crecimiento tras adquirir varias empresas del sector para aumentar su penetración en el mercado. Así, la compañía adquirida tenía fabricas de cemento por toda España, participaciones accionariales altas en Cementos Hontoria, Cementos Atlántico y Cementos Alfa, además de inversiones en empresas americanas: empresa cementera norteamericana CDN, ubicada en el estado de Maine, y el 100 % del accionariado de la empresa norteamericana Giant Cement Holding, con dos fábricas, una en Carolina del Sur y otra en Pensilvania. FCC compró, por tanto, una de las principales compañías del sector del cemento en España. Con la creación de la filial cementera aseguraba el abastecimiento de materiales para la construcción.

Tras la fusión de las dos empresas en 1992, las sinergias entre ambas han potenciado la expansión de la empresa a nivel nacional e internacional. Algunos hitos importantes de esta última etapa han sido: el contrato de gestión ambiental en Reino Unido en 1999; los contratos de mobiliario urbano en Brasil (2000), República

Dominicana (2000), Génova y Parma (2001), Miami (2002), Río de Janeiro (2002), Brasilia (2002), San Antonio (2003), Belo Horizonte (2003) y Nueva York (2006); la construcción de autopistas en Canadá, de aeropuertos en Chile y de la nueva Terminal (T-4) del aeropuerto de Barajas (Madrid); la entrada en el mercado de Europa del Este mediante la adquisición de la compañía ASA de gestión de residuos (2005); la ampliación del metro de Nueva Delhi; o el saneamiento urbano de El Cairo (2002) y Buenos Aires (2004), sólo por poner algunos ejemplos (web de la empresa).

En su camino de crecimiento, FCC ha establecido algunas alianzas estratégicas con grupos extranjeros y nacionales: la firmada con Vivendi en 1998 para potenciar el área de medio ambiente; la fusión de los negocios inmobiliarios de Caja Madrid y FCC en el año 2000, de la que surgió la sociedad Realia Business; la entrada en 2004 de Ibersuizas (la participación de Ibersuizas terminó en 2007) y la familia Peugeot en B-1998, la sociedad propietaria de la mayoría de acciones de FCC controlada por Esther Koplowitz; y la nueva alianza con Caja Madrid para crear Global Vía Infraestructuras en 2007 (web de la empresa).

Apoyándose principalmente en las estrategias señaladas, diversificación de líneas de negocio y mercados e integración vertical, FCC ha desarrollado un crecimiento espectacular en las últimas décadas, que la ha convertido en una de las principales empresas españolas por volumen de facturación. La empresa mantiene su condición de familiar, presidida por su máxima accionista, Esther Koplowitz.

**HJOS DE RIVERA. ESTRELLA GALICIA**

Estrella Galicia nació en 1906 de la mano de José María Rivera Corral. El fundador había emigrado en el siglo XIX (entre 1870 y 1890) a Veracruz (México), donde consiguió un pequeño capital en el negocio de ultramarinos que, a su vuelta, invirtió en distintos negocios: inmobiliaria, fábricas de chocolate y pastas de harina, en el sector de la madera y, finalmente, en una fábrica de cervezas y hielo: Estrella Galicia (Villares y Alonso, 2006). José María Rivera supo ver un porvenir brillante en lo que era una realidad muy reducida, pues la producción de cerveza en España a comienzos del siglo XX apenas era de un litro por habitante, mientras que la de mosto de vino era unas cien veces superior.

José María Rivera quería mantener la estructura familiar de la empresa, pero sin renunciar a su crecimiento y a la gestión profesional del negocio. Para ello, envió a su hijo Ramón Rivera Illade a estudiar a la Universidad de Nancy, un punto de referencia fundamental para los cerveceros europeos (Villares y Alonso, 2006). La inversión en educación demostraba la vocación de modernidad del fundador de Estrella Galicia, y fue más que rentable para la siguiente etapa de la empresa cervecera, transformándose en una auténtica ventaja competitiva para la empresa. En 1920, Ramón Rivera se diplomó en Nancy como Maestro Cervecerero (Villares y Alonso, 2006), y a su vuelta a la empresa familiar revolucionó el proceso de mecanización de la compañía, adquiriendo para ello una sala de cocimientos, tinas de fermentación y tanques metálicos para almacenar la cerveza (web de la empresa). En resumen, acometió la verdadera industrialización de la empresa, lo que permitió un aumento de producción necesario para atender a la creciente demanda.

La situación política y económica española condujo a un estancamiento de la compañía entre 1936 y 1950. Sin embargo, a pesar de las malas condiciones del entorno, su máximo dirigente demostró su capacidad de gestión remodelando la estructura interna de la empresa y preparándola para una nueva fase de crecimiento cuando las circunstancias exteriores lo permitiesen (web de la empresa). Ramón Rivera Illade liquidó en 1941 la estructura jurídica de la empresa, una comunidad de bienes, para crear la sociedad limitada Hijos de José María Rivera (Villares y Alonso, 2006). El cambio jurídico facilitó el acceso a una financiación estable procedente de instituciones financieras, y permitió alejar a la empresa de la red informal de crédito, tan típica de la época, tan difícil de gestionar y que dificultaba el diseño de una verdadera planificación estratégica. Con las restricciones productivas propias de la posguerra, Ramón Rivera optó por focalizar toda la capacidad de

la fábrica en el negocio de la cerveza, el que más posibilidades y rentabilidad tenía en aquel entonces, y marginó otras líneas de negocio abiertas como la fabricación de hielo y el suministro de agua a buques. En los años cincuenta, la empresa afrontó la modernización tecnológica y automatizó la mayor parte de los procesos de producción, desde la elaboración al embotellado. Los procesos más o menos artesanales dieron paso a una estructura totalmente industrial, que le permitió ofrecer el producto con una calidad estable. Totalmente renovada por dentro, a partir de los años sesenta, Estrella Galicia retoma su camino de crecimiento. En 1964, los nietos del fundador, José María y Ramón Rivera Riguera, asumen la dirección de la compañía (Villares y Alonso, 2006). Por esas fechas, la producción alcanzaba los diez millones de litros y se hacía patente la necesidad de una nueva fábrica. En 1972, la tercera generación inauguró una moderna planta de producción que aún hoy sustenta las necesidades productivas de la compañía. La antigua fábrica se convierte a partir de entonces en un monumento simbólico y emblemático en La Coruña.

En la década de los noventa, el proceso de concentración de la industria cervecera aumentó de forma más que notable. Muchas empresas perdieron su condición de familiares y se integraron en grandes grupos del sector de bebidas. En cambio, Estrella Galicia supo mantenerse, en manos de la tercera y cuarta generación Rivera, como una compañía familiar independiente. En las últimas décadas, la empresa ha continuado su proceso de expansión, basado en dos ejes centrales: la diversificación de productos y la de mercados. La cuarta generación Rivera puso de manifiesto sus destrezas gerenciales adaptándose a una demanda que pedía productos acordes con la vida sana. Por eso, Hijos de Rivera ha aumentado sus líneas de negocio referidas a bebidas no alcohólicas, cervezas con bajo contenido en alcohol, zumos, sidras (Sidrería Gallega), vinagres y agua embotellada (Cabreiroá). Al mismo tiempo, la empresa gallega se ha lanzado a la conquista de nuevos territorios. Primero el resto de España y después Europa, Estados Unidos, Hispanoamérica y África. La familia Rivera ha sabido encontrar vías de penetración en los nuevos mercados, especialmente a través de la exportación y los acuerdos comerciales con grandes cadenas de distribución como Wal Mart (Villares y Alonso, 2006). Una tercera rama de la estrategia corporativa ha sido la integración vertical. Así, Estrella Galicia no sólo se ocupa hoy de elaborar cerveza u otras bebidas, sino que tiene una fuerte implicación en el sector servicios, abarcando también las tareas de distribución y logística y, en ocasiones, la gestión de establecimientos

de hostelería, por medio de la empresa Giste (web de la empresa). Otra compañía, Desymo, se encarga del diseño y la construcción de los locales de hostelería. En 2006, la empresa gallega cumplió sus primeros 100 años de vida. Su cartera de productos cuenta en la actualidad con más de 100 referencias, adaptadas a las demandas del siglo XXI, para garantizar la sostenibilidad de la compañía durante muchos años más.

# OHL – GRUPO VILLAR MIR

OHL son las siglas de Obrascón Huarte Laín, las tres empresas que, al fusionarse en 1999, dieron lugar a una de las constructoras más grandes de España propiedad del Grupo Villar Mir. Hablar de OHL es contar la historia de Juan Miguel Villar Mir, el principal artífice del crecimiento de la constructora.

Juan Miguel Villar Mir comenzó su carrera profesional trabajando por cuenta ajena en empresas muy importantes: Dragados y Construcciones, S.A, Hidro Nitro Española, S.A, Empresa Nacional Carbonífera del Sur, S.A., Empresa Nacional de Celulosas, S.A., Financiera Sotogrande, S.A., Eléctrica del Viesgo, S.A y, especialmente, Altos Hornos de Vizcaya, empresa de la que fue presidente entre 1970 y diciembre de 1975, momento en que el empresario asumió el cargo de Ministro de Economía (Ximénez, 2005). Con esta amplia trayectoria empresarial a sus espaldas, en 1987 Villar Mir decidió fundar su propio grupo empresarial, tenía entonces 56 años. La primera empresa que entró a formar parte del Grupo fue Obrascón, una empresa de construcción creada el 15 de mayo de 1911 en Bilbao y que había tenido una interesante trayectoria. El primer proyecto de Obrascón había sido, allá por los principios del siglo XX, la construcción de dos dársenas en el Puerto de Lisboa. En 1953, Obrascón había sido vendida al Banco de Bilbao, y en 1973 había entrado a formar parte de Altos Hornos de Vizcaya, en ese momento una de las compañías más importantes de la industria española, y dirigida por el propio Juan Miguel Villar Mir. En los años ochenta, la empresa sufría una profunda crisis como consecuencia del agotamiento del modelo de gestión y del proceso de reconversión industrial español. Villar Mir ya conocía la empresa y supo ver el potencial de una compañía que en ese momento sólo daba pérdidas. En 1987, la compró a un precio simbólico. Villar Mir y su equipo reestructuraron por completo la empresa, que apenas un año más tarde ya daba un tímido beneficio. Junto con el saneamiento de balances, los nuevos dueños establecieron una política de crecimiento basada en la diversificación relacionada. Así, Obrascón entró en otras áreas de negocio como la promoción inmobiliaria, la explotación y conservación de obras y servicios públicos y la gestión integral del agua. La renovación de la compañía fue total. En 1991, reflotada, salía a bolsa (Ximénez, 2005).

La nueva fuente de financiación permitió a los directivos diseñar un plan de crecimiento mucho más ambicioso, manteniendo la estrategia de diversificación pero abriendo una nueva vía de expansión a través de fusiones y de adquisiciones de otras empresas del sector. Entre 1996 y 1999, el negocio de construcción del

Grupo Villar Mir se amplió de forma exponencial. A mediados de los noventa, Villar Mir y Obrascón entraron en el accionariado de otra conocida empresa española: Huarte. La nueva compañía había sido fundada en Pamplona en 1927 por las familias Huarte y Malumbres, y en el momento de la fusión con Obrascón era ya una de las empresas más importantes del sector de construcción español. En 1996 se produjo la entrada de Obrascón en Huarte como socio industrial y, en 1998, se hizo efectiva la fusión. Nació el sexto grupo constructor del país. A esta compra se añadieron las de Fernández Constructor y Elsan, el mismo 1996, y Sato en 1997. La tercera empresa que da nombre al grupo, Laín, se integró en Obrascón Huarte en 1999. La constructora se había creado en 1963 como empresa filial del grupo británico John Laing Construction y en 1988 el 90 % de su accionariado había sido adquirido por un grupo de profesionales que cambiaron su denominación por la de Construcciones Laín. En 1991 empezó a cotizar en bolsa y ocho años después entró a formar parte de OHL (Ximénez, 2005).

La fusión de las tres empresas dio como resultado uno de los grupos de construcción más grandes del país, cuyo accionista de referencia es el Grupo Villar Mir. La misión del Grupo OHL es «la creación de valor en condiciones de sostenibilidad económica, social y medioambiental, atendiendo a los intereses concretos de los inversores, de sus clientes, del equipo humano que compone el Grupo, y del conjunto de personas y entidades interesadas en su buena marcha». La estrategia corporativa de OHL se centra en una apuesta firme por las reglas de gobierno corporativo, aplicando principios de máxima transparencia en las relaciones con el mercado y los accionistas, el desarrollo sostenible como pilar estratégico, y un firme compromiso para mantener una estructura financiera sólida, basada en la utilización de recursos financieros a largo plazo (web de la empresa).

Cerrada la fusión de las tres compañías, la empresa resultante debía redefinir su estrategia de crecimiento. Villar Mir apostó de nuevo por la diversificación relacionada. Las nuevas áreas de negocio en las que ha invertido OHL cumplen dos condiciones: son actividades muy próximas a la construcción y poseen un gran potencial de crecimiento. Hoy en día, la compañía se estructura en seis divisiones: División Construcción Nacional, que se encarga de obra civil nacional, edificación nacional y servicios urbanos; División Construcción Internacional, que gestiona la actividad de construcción en los países y áreas donde OHL está presente, como México y Centro América, América del Sur, obras especiales en Europa Central y

Oriental, Estados Unidos y Canadá; División Concesiones, encargada de la promoción, el desarrollo y la gestión de infraestructuras de transporte (autopistas, puertos y aeropuertos, ferrocarriles) en el ámbito nacional e internacional; División Medio Ambiente, que se ocupa de la gestión de diversos proyectos: desalación de agua de mar y salobre, depuración de aguas urbanas e industriales, tratamiento de aguas potables, en el ámbito nacional e internacional; División Desarrollos, que se ocupa de la promoción y explotación de infraestructuras turísticas y dotacionales (complejos turísticos y centros comerciales); y División Industrial, que se centra en proyectos de ingeniería y construcción llave en mano de plantas industriales, petroquímicas, plantas de energía y sistemas contra incendios (web de la empresa).

Sin embargo, Juan Miguel Villar Mir no sólo ha apostado por el sector de la construcción. El Grupo Villar Mir está presente en el sector inmobiliario a través de Inmobiliaria Espacio, empresa adquirida a Altos Hornos de Vizcaya en 1987. En los años noventa, Villar Mir comenzó a invertir en dos sectores que poco o nada tenían que ver con la construcción: el de la energía eléctrica y los fertilizantes. En 1992, adquirió parte de Carburos Metálicos y formó dos sociedades: Saltos del Xallas, S.A., que recogía la división de Energía, y Ferroatlántica. S.A., que recibió la división de Ferroaleaciones de la compañía adquirida (Ximénez, 2005). Para potenciar esta línea de negocio, Ferroatlántica adquirirá un 33 % de Erimsa, S.A., empresa que explotaba diversos yacimientos de cuarzo, y el 100 % de Hidro Nitro Española. En el año 2003, se completó la estrategia de crecimiento con la compra de la división de Ferroaleaciones de Pechiney Electrometallurgie (PEM), lo que convirtió a Ferroatlántica, S.A. en una empresa líder en su sector a nivel mundial. En la industria química, en el sector de fertilizantes, Villar Mir entró a finales de la década de los noventa (Ximénez, 2005). En 1995, Inmobiliaria Espacio adquirió el 53,6 % de Fesa-Fertiberia, empresa de fertilizantes hasta entonces en manos de Ercros. En 1996, Fertiberia, S.A., ya en poder de Villar Mir, lanzó una OPA por el 100 % de Sefanitro, S.A. Esta línea de negocio se ha enriquecido también con la compra de dos empresas argelinas: Fertial y Alzofert (Ximénez, 2005). Tres líneas de negocio (construcción, energía e industria química) muy diferentes, pero gestionadas desde la misma matriz (el Grupo Villar Mir) y respetando los siguientes criterios: completa responsabilidad sobre los balances y resultados de cada una de las áreas de negocio; objetivo permanente de rentabilidad, con criterios de actuación a largo plazo; equipos de dirección altamente motivados; máxima autofinanciación, reteniendo

en el Grupo el 100 % de los fondos generados (salvo dividendos por cotizar en bolsa); devoción por la calidad y la proximidad al cliente; refuerzo permanente de mejora de producciones, productividades y costes; criterios rigurosos y exigentes de trabajo, profesionalidad, honestidad y austeridad (web de la empresa Ferrotalántica).



# **PUIG BEAUTY & FASHION GROUP**

Los orígenes del actual grupo Puig Beauty & Fashion Group se remontan a 1914, cuando Antonio Puig fundó la empresa que lleva su nombre. El negocio, inicialmente, se centraba en la representación de marcas extranjeras, como Rimmel's o D'Orsay. No fue hasta 1922 cuando la empresa sacó a la venta el primer producto de fabricación propia, Milady, el primer lápiz de labios fabricado en España. Francia era referencia obligada en el mundo del perfume y Puig recurrió a un técnico francés, Armand Soler, para dirigir su línea industrial. Los contactos con las casas europeas que representaba en España y los viajes de Antonio Puig también le mantenían en contacto con la industria del perfume internacional, en constante evolución en los felices años veinte. El conocimiento del sector internacional y su estrechísima relación con él serán desde el inicio de la empresa hasta la actualidad una ventaja competitiva importante para Puig, determinante para sobrevivir en un sector maduro y muy competitivo. En el primer tercio del siglo XX, esa competencia llegaba al mercado nacional. Puig tenía rivales de la talla de Myrurgia o Álvarez Gómez, entre otras, perfumistas españoles que en muchos casos no operaban sólo en el mercado nacional, sino que iniciaron una tímida internacionalización hacia América Latina (Puig, 2000).

La Guerra Civil y la dura posguerra eran un entorno difícil para el desarrollo de una empresa de perfumes. Más aún cuando el aislamiento español obstaculizaba la relación con los proveedores extranjeros, una de las claves del negocio Puig. Antonio Puig, como otros muchos empresarios catalanes, se las ingenió para seguir en contacto con los perfumistas internacionales, pero también fue capaz de adaptarse a las circunstancias creando un producto totalmente autóctono para la España autárquica. Así, en 1940 Puig lanzaba al mercado Agua Lavanda Puig. El producto se convirtió de inmediato en un éxito de mercado, y también en todo un emblema de la compañía por su talante innovador y su composición absolutamente originaria, 100 % nacional (Puig, 2000). El nuevo producto disparó las ventas de la compañía. El aumento del volumen de negocio llevó, en 1946, a la construcción de una nueva sede en Travessera de Gràcia (Barcelona). En los años cincuenta se incorporó la segunda generación de la familia, los hijos de Antonio Puig y Júlia Planas: Antonio, Mariano, José María y Enrique. El fundador les hace herederos de su visión empresarial: Antonio y Mariano se incorporan a la actividad de perfumería, José María se dedica a los negocios de diversificación y Enrique al desarrollo de las relaciones institucionales (Puig, 2000).

La empresa familiar, ahora dirigida por la segunda generación y constituida en sociedad anónima en 1964, comienza en los años sesenta una etapa de expansión. El entorno era propicio, el Plan de Estabilización de 1959 y la liberalización de la economía auguraban buenas perspectivas para el tejido empresarial español y los Puig supieron aprovecharlo. Los años sesenta y setenta son, pues, un período de consolidación en el que, según la propia empresa, se establecieron las tres claves de expansión del Grupo: creación de un equipo humano con talento y en sintonía con los valores de una empresa familiar; búsqueda constante de la calidad del producto con la creación de los laboratorios de perfumería y cosmética; y una apuesta firme por la investigación y la innovación, principalmente aplicada al marketing, e internacionalización del negocio (Puig, 2000). Los hermanos Puig diseñaron una estrategia corporativa acertada, que se ha demostrado coherente, tanto a nivel externo, respondiendo adecuadamente a los factores críticos del entorno, una España en pleno proceso de modernización; como a nivel interno, con políticas funcionales consistentes, coordinadas y orientadas a conseguir los objetivos generales de la empresa; y coherencia dinámica, pues la estrategia corporativa ha permitido a la empresa responder satisfactoriamente a los retos futuros, y ha generado resultados sostenibles en el tiempo sin suponer un riesgo global elevado para la empresa. Como hemos señalado, Puig apostó por potenciar el trabajo de laboratorio y las tareas de investigación e innovación. En virtud de este objetivo, en la década de los sesenta se construyó una nueva fábrica en el Polígono Industrial del Besós (Barcelona), con la que hacer frente a toda la producción. Puig aumentó su oferta de productos, y nacieron colonias míticas como Agua Brava, Azur de Puig, Moana, Estivalia y Vetiver (Puig, 2000).

El proceso de internacionalización de la compañía en los años sesenta se vio favorecido por los contactos personales de la familia Puig en el sector internacional y su tradición como perfumista de prestigio en España. Estos dos factores explican que Puig no comenzase el proceso de internacionalización por mercados accesibles, culturalmente cercanos y con poca competencia local, como América Latina, que había sido el destino exterior tradicional de los perfumistas españoles. Por el contrario, Puig empezó por Estados Unidos, donde estableció su primera empresa filial (Puig, 2000). Un mercado que había conseguido arrebatarse a Francia el liderazgo mundial del sector. Desde la sede de Nueva York, Puig conquistó también los mercados latinoamericanos, en los que ya estaban firmemente implantados otros rivales españoles como Myrurgia y Perfumería Gal. La cuna del perfume tampoco

se resistió a los Puig y en 1968 la firma catalana llega a un acuerdo con Paco Rabanne para la incorporación de la marca al Grupo. Para fortalecer la expansión internacional, en 1976 se construye la fábrica de perfumería en Chartres (Francia). En los años ochenta, la compañía, que había basado su evolución básicamente en un crecimiento orgánico, potenciará su expansión vía adquisiciones. Puig tratará de penetrar en nuevos segmentos y diversificar y ampliar el catálogo con nuevos productos. El primer paso fue el acuerdo con Carolina Herrera para la creación y explotación de todas sus fragancias. Como resultado de esta estrategia, Puig se alzó con el liderazgo nacional en el sector de los perfumes y empezó a ser una referencia internacional (Puig, 2000). Si un visionario Antonio Puig había fundado una casa de perfumes en la exultante Barcelona de la Primera Guerra Mundial, la segunda generación había conseguido trasladar el mensaje de su padre y convertir la empresa en una rentable multinacional, sin perder los valores de la compañía ni la condición de familiar.

Desde los años sesenta, Puig había establecido las bases de su crecimiento, pero fue en los noventa cuando la expansión internacional del grupo se hizo más intensa y evidente. En 1995 se integra en el Grupo la marca española Genesse, se compra parte del Grupo Perfumería Gal, cuya adquisición se completará en el año 2001, y se incrementa la capacidad productiva con la construcción de una planta dedicada a la cosmética de tratamiento en Vacarisses (Barcelona) (Puig, 2000). En el año 2000, Puig adquirirá Myrurgia. El sector se concentraba y Puig asumía el liderazgo en solitario. Acumulaba un extenso *know-how* en las distintas categorías del producto (perfumes, belleza...), fruto del desarrollo interno y del contacto permanente con los centros creativos de mayor prestigio internacional, y gozaba de un prestigio en el sector como fabricante y distribuidor de perfumes y productos de belleza, a lo que unía una extensa red comercial para llevar sus productos a los cinco continentes. Puig supo aprovechar todas esas ventajas competitivas que trajo en alianzas con empresas líderes en el sector de la moda a nivel mundial. Y justo en el momento preciso, cuando la bonanza económica de los países desarrollados facilitaba el proceso de democratización del lujo, en forma de asequibles perfumes y cremas que evocan el mundo del glamour. El entorno exterior era favorable y Puig estaba bien posicionado para rentabilizar sus opciones. Los acuerdos se sucedieron rápidamente. En 1995 la asociación con Carolina Herrera, que tan buenos resultados había dado en el ámbito de las fragancias, se amplía en un nuevo acuerdo que incorpora su división de moda al Grupo. Tres años más tarde, la compañía Nina

Ricci entra a formar parte del Grupo con sus divisiones de perfumería y moda. En el siglo XXI fructifican los acuerdos con Comme des Garçons y Prada (web de la empresa). Puig también elabora y distribuye perfumes de marcas españolas vinculadas al mundo de la moda como Victorio y Lucchino, Adolfo Dominguez o Ágatha Ruiz de la Prada. El *holding* de cabecera Puig Beauty & Fashion Group, creado en 1996, es una estructura que engloba las tres divisiones del grupo: perfumería, fragancias y cosmética de distribución selectiva (Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Prada, Payot, Comme des Garçons, Étienne Aigner), cosmética, distribución masiva y *masstige* (Adolfo Dominguez, Agua Brava, Heno de Pravia, Don Algodón, Vitesse...) y moda (Carolina Herrera y Nina Ricci) (web de la empresa).

La colaboración de Puig con otra empresa familiar del sector químico, Laboratorios doctor Esteve, dio lugar en 1975 a la creación de Isdin, una compañía destinada a investigar, desarrollar y comercializar productos dermatológicos. La asociación ha sido beneficiosa para ambas empresas. La calidad de los productos Isdin y el modelo de negocio de la compañía, basado en el establecimiento de una estrecha relación con prescriptores y farmacéuticos, se han revelado un acierto rentable, a juzgar por la situación actual de ISDIN: líder en el sector dermatológico español y con presencia significativa en otros ámbitos como la ginecología, la odontología y la pediatría, además de participar en otros mercados exteriores, como Europa y América Latina (web de ISDIN).



# GRUPO FREIXENET

La relación entre la familia Ferrer-Sala y los vinos se remonta a finales del siglo XIX. Joan Sala Tubella, abuelo del actual presidente de Freixenet, Josep Ferrer Sala, heredó un negocio dedicado al comercio de exportación de vinos, pero la mala situación que atravesaba el sector a finales del siglo XIX y comienzos del XX, la plaga de la filoxera que atacaba las vides y la saturación del mercado por sobreproducción le obligaron a abandonar el negocio. Joan Sala comenzó entonces a trabajar por cuenta ajena como administrador en otra finca vitivinícola del Penedès. La reactivación de la empresa propia tuvo que esperar a la incorporación de Pere Ferrer a la familia, al contraer matrimonio con Dolors Sala en 1911. Convencido del éxito del proyecto, Pere Ferrer viajó a la región de Champagne para aprender la técnica de elaboración de vinos espumosos naturales. A su vuelta, el matrimonio y su suegro, Joan Sala, montaron una nueva empresa familiar: Pere Ferrer Bosch. Casa Sala, cuyas primeras botellas verían la luz en 1914. Es el nacimiento de Freixenet. El negocio pronto alcanzó una notable expansión. En 1928, la empresa se transformó en sociedad anónima, con un capital social inicial de 1.001.000 pesetas (6.016,13 euros), repartidos entre Pere Ferrer (accionista mayoritario), Dolors Sala y Joan Sala (Valls, 2006).

Para impulsar el crecimiento de la empresa, los dueños plantearon, ya a comienzos de la década de los treinta, la expansión internacional. Los primeros destinos elegidos fueron Islandia y Terranova, donde exportaron vino espumoso a cambio de bacalao. Pero un visionario Pere Ferrer supo ver el potencial de un mercado lejano: Estados Unidos. Tantearon el mercado norteamericano por exportación, pero en 1935, Freixenet firmó un acuerdo con Fortuna (otra empresa catalana de cavas) para abrir de forma conjunta una filial en Nueva Jersey. Freixenet ya tenía inversión directa en Estados Unidos. Sin embargo, las dificultades de la Guerra Civil española, la muerte de Pere Ferrer y su hijo mayor Joan Ferrer, seguidas de la de su abuelo, Joan Sala, en 1938, dieron al traste con los planes de expansión de la compañía. Dolors Sala asumió entonces la presidencia y la dirección de la empresa familiar. Eran momentos complicados. Además de la difícil situación familiar, la dura posguerra española dificultaba la recuperación económica de la compañía. En esa coyuntura se produjo la incorporación de la siguiente generación familiar: primero las mujeres, Pilar y Lola, y a partir de 1947, el único varón, Josep Ferrer. Durante diez años, Josep Ferrer se formó en los departamentos de producción y ventas, y no asumió la gestión efectiva de la compañía hasta 1957, cuando su madre tenía ya 68 años. Dolors Sala continuó siendo la presidenta de la empresa familiar hasta su muerte en 1978 (Valls, 2006).

Gestionada por Josep Ferrer, Freixenet sufrió una profunda transformación con dos objetivos claros: consolidarse en el mercado nacional y fomentar la internacionalización de la compañía. Para articular su estrategia en España, Ferrer se centró en dos ejes: modernizar el producto “cava” y transformar la imagen la compañía. El nuevo producto, símbolo de la nueva era expansiva, fue el Carta Nevada, con botella de cristal blanco esmerilado, que realmente había sido lanzado al mercado por su madre en 1941, pero que había tenido un papel secundario en las ventas de la empresa. El Carta Nevada fue una auténtica renovación de *packaging* (Valls, 2006). El segundo acierto fue la apuesta de Ferrer por las campañas publicitarias, especialmente en televisión. No fallaron las vías de comunicación, ni el mensaje, las ya famosísimas burbujas, y el anuncio de Freixenet se convirtió en un clásico de Navidad. A partir de 1977, los anuncios televisivos incluyen actores de Hollywood, lo que contribuyó a dar relevancia internacional a las campañas y a aumentar la expectación y la repercusión de las mismas. Ferrer quería fortalecer la marca y la imagen de modernidad de la compañía y lo consiguió.

Los mercados exteriores tampoco se resistieron al cava catalán. Recién incorporado a la empresa, Josep Ferrer había tanteado los mercados de Alemania o Gran Bretaña. Estaba convencido, igual que su padre en los años treinta, de que la internacionalización permitiría una rápida y sostenible expansión de la compañía. Desde mediados de los sesenta le acompañaría en este camino su sobrino Josep Lluís Bonet Ferrer, hijo de su hermana Pilar. El primer gran mercado rentable fue Estados Unidos. A mediados de los setenta, Freixenet estaba bien posicionada en Norteamérica desde la sede central, igual que en la etapa anterior a la Guerra Civil, situada en Nueva Jersey (Valls, 2006). La estrategia norteamericana se apoyó en tres líneas maestras: la competencia en precios, una nueva innovación en producto y una tupida red de distribución. Más allá de la marca, la excelente relación calidad-precio que ofrecía Freixenet en Estados Unidos fue clave para posicionarse en aquel mercado. También la creación del cava Cordón Negro en 1974, botella y etiqueta negra, que supuso un nuevo avance en *packaging*. Para facilitar la exportación y organizar las ventas en este país, Freixenet diseñó una red de distribución con 60 *prime importers* que se coordinaban desde la filial de Nueva Jersey. La estrategia norteamericana se reforzó en 1984 con la apertura de un centro de producción de espumosos en el valle del Sonoma, California. Igual que en España, Freixenet no descuidó la labor publicitaria en Estados Unidos, que pasó de 400.000 dólares en 1984 a 4 millones en 1987 (Valls, 2006).

Los años ochenta trajeron la verdadera expansión internacional de Freixenet, especialmente a partir de la incorporación de España a la entonces Comunidad Económica Europea. Hoy, Freixenet tiene empresas filiales en Alemania, EE. UU., Gran Bretaña, Japón, Canadá, Australia, Francia, México, Cuba, Rusia, Italia, Portugal, Argentina, Polonia, Suiza y China (Shanghái). Su actividad productora en el extranjero se extiende por América, con Freixenet Sonoma Caves (EE. UU.) y cavas Sala Vivé (México); Australia, tras la adquisición de la bodega Wingara Wine; y Francia, donde adquirió en 1985 las cavas Henri Abéle, una conquista simbólica en la región de Champagne, y la bodega Yvon Mau. La compañía exporta aproximadamente un 76 % de su producción (*El Exportador*, septiembre 2002). La amplia red comercial internacional de Freixenet y su consolidación en el mercado nacional permitieron el crecimiento exponencial de la cifras de ventas de la compañía, y obligaron a Ferrer a ampliar la base productiva de la empresa. Además de los centros de producción en el extranjero, México, Australia, Francia y Estados Unidos, Freixenet amplió sus propiedades en el Penedès. La privatización de Rumasa permitió que Ferrer adquiriera dos grandes empresas que la compañía de Ruiz Mateos tenía en la región del cava: Segura Viudas y Castellblanch. El Grupo cuenta hoy con las cavas Freixenet (La Casa Madre), Segura Viudas, Conde de Caralt, Castellblanch, Canals & Nubiola, René Barbier, Valdubón, Morlanda y Vionta (web de la empresa).

# MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP

Miquel Alimentació Grup, una de las principales compañías de distribución en España, fue fundada en 1925 por Pere Miquel Estela. La actividad inicial de la empresa era la exportación y venta al mayor de frutas, cereales y ultramarinos. En 1958, la compañía pasó a denominarse Pedro Miquel e Hijos, S.A., dando entrada en el capital a la segunda generación de la familia, Ramón, Amadeu y Josep Miquel (web de la empresa).

En los años sesenta, la compañía se inició en el sistema de franquicias entrando a formar parte de Union Vege española. En la década siguiente entró en el segmento de *cash & carry* con la marca Gros Mercat. En 1985, se asoció con la central de compras IFA Española (web de la empresa). Y, finalmente, en 1993, la empresa cambia su denominación por Miquel Alimentació Grup, nombre que se mantiene hasta la actualidad. Un paso importante en el crecimiento de la empresa fue la adquisición en 1998 de la empresa Agrupación Comercial con sede en Tortosa (Tarragona), que explotaba 150 supermercados en Cataluña y la Comunidad Valenciana. La operación les permitió entrar de lleno en el sector de supermercados propios, ya que hasta entonces Miquel Alimentació Grup operaba en el sector de la distribución tradicional, *cash & carry* y supermercados en régimen de franquicia. Apenas un año después, Miquel Alimentació Grup adquirió a Broker España los *cash & carry* de Montcada i Reixach y de Mercabarna (web de la empresa).

En los primeros años del siglo XXI, la empresa catalana ha aumentado el número de adquisiciones y proyectos orgánicos propios, para disponer de más puntos de venta, consolidando con ello su expansión geográfica por todo el territorio español. En el año 2000 nació Suma Supermercados, con 11 establecimientos propios. En 2003, Miquel Alimentació adquirió los activos de la compañía burgalesa Dilcasa, lo que supuso la incorporación al grupo de cinco *cash & carry* (que entraron en la división Gros Mercat) y la ampliación de la red de venta mayorista. El crecimiento tan intenso de las últimas décadas obligó a la compañía (ese mismo 2003) a modificar su estructura interna. A partir de ese momento, los supermercados propios y franquiciados se agrupan en la marca Suma Supermercados, y los establecimientos franquiciados en régimen de autoservicio se agrupan en la marca Pròxim (web de la empresa).

En 2004, la casi centenaria compañía llevó a cabo un cambio estratégico, con el que apostaría por potenciar y especializar sus líneas de negocio. En el marco de

esa estrategia, al año siguiente, Miquel Alimentació alcanzó un acuerdo con Carrefour para adquirir la filial de distribución mayorista Puntocash, con presencia en toda España, a través de 29 establecimientos de *cash & carry* en nueve comunidades autónomas. La compra suponía un proceso de concentración importante para el sector de distribución en España, y tuvo que ser autorizada por el Tribunal de Defensa de la Competencia. Finalmente, tras la aprobación por parte del citado Tribunal en abril, el Consejo de Ministros celebrado el 19 de mayo de 2006 confirmó la operación (web de la empresa).

Como resultado de las estrategias diseñadas por la familia Miquel, la compañía ha sido capaz de conseguir una expansión de forma coordinada, con solidez financiera, y situarse entre las primeras empresas de capital nacional en el sector de la distribución alimentaria. Hoy, la compañía tiene cuatro áreas de negocio: *cash & carry*, autoservicios mayoristas dirigidos en exclusiva al profesional de la hostelería y el comercio; distribución mayorista, su línea de negocio original; supermercados; e import/export, área que centra su actividad en la compra y venta a nivel europeo de todo tipo de productos de alimentación, licores, droguería y perfumería. Las exportaciones se realizan a países muy diversos: Alemania, Bélgica, China, Europa del Este, Francia, Holanda, Italia, México, países nórdicos y Panamá (web de la empresa).

Más de 80 años después de su fundación, Miquel Alimentació Grup define la razón de ser de su empresa como “una organización de personas dedicada al servicio especializado de distribución alimentaria y comprometida en proporcionar productos y servicios rentables y de calidad a los canales de alimentación y restauración”. Las aspiraciones de la compañía, que se recogen en la visión de la empresa, son: ser un referente en el mercado de la distribución alimentaria y alcanzar una posición de liderazgo sólido desde todos los puntos de vista de negocio, para proporcionar calidad y satisfacción a todos sus públicos (web de la empresa).



**ESTEVE**

La tradición farmacéutica de la familia Esteve se remonta al siglo XVIII, en concreto a 1787, año en que Tomàs Esteve Gabanyac abrió una farmacia en Manresa. Antoni Esteve i Subirana, fundador de Laboratorios Esteve, tal y como los conocemos hoy, constituye la quinta generación de boticarios de la familia. Al conocimiento del sector por vía familiar, Esteve añadió los adquiridos gracias a una brillante carrera universitaria en Farmacia, en la Universidad de Barcelona, culminada con un doctorado en la Universidad de Madrid. Para completar su formación y, especialmente, para inculcarle la cultura del trabajo duro y del esfuerzo, su padre le hizo trabajar durante las vacaciones universitarias en distintos trabajos, por ejemplo, como ayudante de pastelería (Puig, 2000). En la última etapa de sus estudios, la vocación investigadora del joven Antonio Esteve le llevó a crear un laboratorio de análisis clínicos en el segundo piso de la farmacia familiar. Pero su trayectoria como investigador químico se vería frustrada por la muerte de su padre, que le obligó con apenas 25 años a hacerse cargo del negocio familiar (Puig, 2000).

Gran conocedor del sector farmacéutico, supo ver en él un hueco de mercado. El mercado farmacéutico español, en crecimiento en la etapa de los años veinte, se nutría básicamente de importaciones de laboratorios alemanes y suizos, líderes de la industria internacional. Antoni Esteve aspiraba a elaborar productos farmacéuticos en España que sustituyesen la importación. Tenía, sin embargo, un grave obstáculo: los escasos recursos para investigar, sobre todo si los comparamos con los grandes laboratorios europeos. Con esfuerzo y talento como químico, Antonio Esteve obtuvo en 1929 la vitamina D por irradiación, y empezó a comercializar el producto con el nombre de Esterodol. Es el inicio de la actividad industrial de la farmacia y el comienzo de los Laboratorios Esteve. La investigación y comercialización de productos creció en los primeros años treinta, especialmente entre 1934 y 1936, y el aumento de la producción obligó a Esteve a crear un nuevo y moderno laboratorio, ya con la denominación Laboratorios Esteve (Puig, 2000). A pesar de los avances, la competencia con las casas farmacéuticas europeas, como Bayer, era dura, y a ella se sumaron otros laboratorios españoles que empezaban a despuntar en el mercado nacional, como Uriach, Abelló o Doctor Andreu. La labor de Esteve suponía un gran esfuerzo material, en forma de inversiones, y humano, pues la actividad industrial aún exigía que determinadas tareas se hicieran de forma manual, como envasar los productos o la promoción publicitaria (Puig, 2000).

En plena etapa de crecimiento, el estallido de la Guerra Civil española cortó la importación de materias primas del exterior, necesarias para la fabricación de productos Esteve. Aunque se trataba de un obstáculo importante, el cierre comercial de fronteras supuso también una oportunidad para los químicos españoles de abastecer el mercado nacional sin necesidad de importaciones de los grandes laboratorios (Puig, 2000). Esteve supo ver esa oportunidad. Además, su apuesta decidida por la investigación en los años anteriores le había permitido conocer las técnicas y los procesos para fabricar los productos farmacéuticos más demandados siguiendo las mismas pautas que sus colegas europeos. Esteve podía asumir el reto y lo hizo. Durante los primeros años de la Guerra la producción de algunas especialidades farmacéuticas se multiplicó. Sin embargo, la evolución del conflicto llevó a la familia a emigrar temporalmente a Francia (Puig, 2000).

En la posguerra, la familia y el negocio se trasladan de Manresa a Barcelona. Esteve instala allí un nuevo laboratorio y retoma la actividad industrial, consiguiendo no sin dificultades las materias primas para la fabricación, dadas las restricciones debidas a la autarquía española, primero, y a la Segunda Guerra Mundial, después. En esas difíciles condiciones, Esteve consiguió sintetizar la primera sulfamida: el Leuco-tiazol, producto de primera necesidad, empleado para el tratamiento de enfermedades infecciosas (Puig, 2000). Sin embargo, un descubrimiento aún más importante estaba a punto de sacudir el sector farmacéutico internacional: la elaboración a escala industrial de la penicilina, que el doctor Fleming había descubierto en los años veinte. Esteve consiguió de sus colegas extranjeros una cepa de *Penicillium notatum* que le permitió desarrollar notables investigaciones en este campo. No obstante, esta línea de investigación fue pronto eliminada de los laboratorios, pues un concurso público otorgó a otras dos empresas químicas españolas la autorización para fabricar y comercializar este primer antibiótico en España. Esteve, viendo que esa línea de negocio no iba a tener resultados, optó por potenciar la investigación de otros productos.

Las primeras alegrías para la empresa tras la etapa de posguerra vinieron a mediados de los cincuenta. En 1954, los esfuerzos y la inversión material y humana de Antonio Esteve se ven recompensados con el éxito del Antihemorrágico 101, un producto con el que se inicia la exportación desde los laboratorios. Cinco años más tarde, en el marco del Plan de Estabilización y la liberalización de la economía española, Esteve comienza la verdadera estrategia de internacionalización de la

compañía basada en dos ejes centrales: el descubrimiento de un nuevo producto con grandes posibilidades en el mercado internacional y la asociación con una compañía extranjera que facilitase el proceso de cruzar fronteras. Para cubrir su déficit de recursos y conocimiento de mercados extranjeros, y minimizar el riesgo, Antonio Esteve decidió asociarse con una empresa belga, Janssen (Puig, 2000). La asociación le permitió también aumentar su oferta de productos en España gracias a la distribución para este país del catálogo de la farmacéutica belga y de un producto que estaba teniendo mucho éxito en la Europa del momento, la cinarizina, para la que Esteve consiguió una licencia de comercialización en exclusiva. La innovación en producto que facilitó la internacionalización fue la comercialización del etamsilato, que se distribuyó en Europa, América Latina y Japón (Puig, 2000).

La segunda generación de Laboratorios Esteve, Josep Esteve, el hijo primogénito, se hizo cargo de la empresa también en los años cincuenta. En concreto a partir de 1953, cuando el joven Josep tenía 23 años. Además de la formación reglada en el sector químico, Esteve hijo aprendió las particularidades de la empresa, los secretos de la farmacia de su padre, con el que estuvo trabajado desde 1953 a 1979, año en el que Antonio Esteve murió. La formación interna, en la empresa, del primogénito, consistió en hacerle pasar por todas las secciones y los departamentos de la compañía, que lógicamente acabó conociendo a la perfección. Después, se incorporarían a la misma Monserrat Esteve (en 1966) y Joan Esteve (en 1970). Los tres, supervisados por su padre hasta 1979, desarrollaron la estrategia de crecimiento del Grupo, que le permitió consolidarse como una de las principales industrias farmacéuticas españolas (Puig, 2000). El primer paso de la estrategia fue diversificar las líneas de negocio y, con ello, la oferta de productos. En 1963 la familia creó una división veterinaria (Veterinaria Esteve) y tres años después un área de química fina (Esteve Química). En 1974 una alianza con el Grupo Puig les permite crear Isdin, una *joint venture* que fabrica y comercializa productos para la piel. En 1975 la empresa catalana adquirió la farmacéutica Pensa, lo que dio lugar al nacimiento de Pensa Esteve. La estructura se completó con otras dos divisiones, OTC Esteve en 1988 y Hospitales en 1989. A pesar de la diversificación, Esteve no descuidó lo que era, y es, su esencia: la investigación. Así, en 1971 salieron al mercado varios productos comerciales basados en el dobesilato cálcico, un vaso-protector, principio activo que se ha vendido en 80 países desde entonces. Para abastecer la creciente demanda de productos, Esteve construyó una nueva planta de fabricación en Celrà en 1983. Al mismo tiempo que crecía la estructura y

aumentaba la oferta de productos, Esteve diversificaba sus mercados. El proceso de internacionalización iniciado en 1959 a través de la exportación continuó en los años setenta y ochenta (Puig, 2000).

La segmentación de las actividades de la compañía generó la siguiente estructura corporativa:

- Actividad química fina: dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de principios activos para la elaboración de especialidades farmacéuticas. Esteve Química y Sintenovo México.
- Actividad farmacéutica: producción en el sector de medicina humana, que incluye las divisiones de Hospital y Vacunas. Además, Veterinaria Esteve, que integra la actividad de Esteve en el sector de la sanidad animal y, actualmente, se encuentra entre las cinco primeras compañías de farmacología veterinaria del mercado ibérico.
- Pensa Pharma: comercialización de medicamentos genéricos.
- Laboratorios Isdin: especializada en dermofarmacia y cosmética.

La estrategia corporativa resultó acertada a tenor de los resultados: Esteve se convirtió en líder del mercado español en los años ochenta (web de la empresa). Sin embargo, la empresa aún tendría que afrontar un gran cambio: la incorporación de España a la Unión Europea en 1986. Además de la apertura total del mercado nacional a los gigantes europeos y americanos, el sector químico tuvo que lidiar con un reto específico: el cambio en las reglas de juego. El sector farmacéutico pasó de regirse por un sistema de patentes de producto a uno de patentes de proceso. La novedad trataba de limitar la imitación, que había sido práctica habitual en la industria española. Del reto sólo salieron victoriosos los laboratorios con I + D propios, como Esteve, y el resto desapareció del tejido industrial (Puig, 2000).

En 2005 Josep Esteve dejó sus cargos ejecutivos, aunque tanto él como otros miembros de la segunda generación siguen en el Consejo de Administración. Hoy son los hijos de Josep Esteve i Soler, Antonio y Albert Esteve Cruella, los que marcan el destino de Grupo. ¿Cómo ha conseguido Esteve mantenerse como una

empresa independiente de tamaño medio pero buena rentabilidad en un entorno dominado por las grandes multinacionales farmacéuticas? El éxito de Esteve demuestra que no es sólo el tamaño la variable que define la viabilidad de una empresa farmacéutica. Es más, una empresa más pequeña puede aprovechar ese hecho como ventaja competitiva que le permita ser más ágil y dinámica, detectando las necesidades del mercado y respondiendo antes que la competencia (Puig, 2000). Pero si bien el tamaño no es definitivo, sí es necesario asumir dos retos clave: operar en un mercado global y la necesidad de invertir en innovación. Por eso, Laboratorios Esteve destina de forma regular más del 11 % de sus ventas farmacéuticas a I + D. La capacidad de adaptación al entorno global se ha desarrollado desde la salida al exterior en 1959 y, en la actualidad, Esteve dispone de una red de fabricación y distribución global. Se halla presente en 150 países y cuenta con empresas filiales en China, México o Italia (web de la empresa).

**GRUPO IBEROSTAR**

El Grupo Iberostar inició su andadura en el sector turístico en 1930 con la creación de Viajes Iberia. Sin embargo, la saga familiar y empresarial Fluxà se había iniciado muchos años antes. Fue en 1877 cuando Antonio Fluxà, maestro zapatero, viajó a Inglaterra para conocer los nuevos métodos de fabricación industrial. De vuelta en Mallorca, introdujo las primeras máquinas para coser zapatos. El fundador trasladó a sus sucesores el legado empresarial junto con algunos valores: el espíritu pionero, el amor a la profesión, los productos de calidad, la honradez, la austeridad y el oficio (web de la empresa Camper). La segunda generación, Lorenzo Fluxà, continuó la tradición familiar, manteniendo la calidad como la mejor forma de no perder nunca la identidad, pero adaptando la empresa a los cambios en el entorno. Pero los tiempos habían cambiado tanto que, en los años setenta, la tercera generación de la familia, Lorenzo Fluxà (hijo), decidió fundar una nueva empresa de zapatos con un concepto rompedor. Así, la revolucionaria Camper inició su actividad en 1975, pero sobre la base de una experiencia centenaria. Los nietos de Antonio Fluxà se habían criado en la empresa familiar y supieron aprovechar esa experiencia, el conocimiento del sector, para lanzarse a un nuevo segmento de mercado. El propio Miguel Fluxà, miembro de esa tercera generación (hermano del fundador de Camper), señala: “Cuando éramos pequeños y nuestros amigos estaban de vacaciones, mi padre nos hacía ir dos o tres veces por semana a la fábrica de zapatos. El olor de la suela os hará bien, decía” (*El País*, 19-9-2004).

La historia empresarial de la familia Fluxà no se acaba en el sector del calzado. Entre 1877 y 1975, esto es, entre la fundación de Lotusse y la de Camper, la familia Fluxà encontró tiempo para fundar una nueva compañía: Iberostar, que constituye actualmente uno de los primeros grupos turísticos del país. El Grupo Iberostar nació en 1930 con la creación de Viajes Iberia. Más de 40 años después, en 1973, el negocio turístico se amplió con la constitución de Iberojet, un tour operador. La familia Fluxà supo ver la potencialidad del sector turístico en la España de los años setenta, y especialmente en Baleares. En 1979, firmó un acuerdo con el mayorista alemán Neckermann, por el cual Iberoservice representaría a la firma germana en todos los destinos españoles para sus servicios receptivos. Ese mismo año, Iberoservice abrió oficina en Londres. Comenzaba la internacionalización de la compañía, una de las principales claves explicativas de su crecimiento. La apuesta de la familia Fluxà por el sector turístico creció en los años ochenta y noventa. En 1983, se creó uno de los emblemas de la compañía: Iberostar Hoteles, la cadena hotelera

del Grupo. En 1989, nació Solplan como segunda marca de Iberojet. En 1992, se fortaleció la vocación internacional de la compañía con la entrada en un nuevo mercado, que se convertiría en uno de los principales para la compañía: América Latina. Ese año, Iberostar abrió su primer hotel en el Caribe, e Iberoservice abrió sede en México, Cuba y República Dominicana. La presencia en América se reforzó apenas tres años más tarde, cuando Iberojet adquirió Viajes Ecuador. En 1997, la familia Fluxà firmó un nuevo acuerdo con la empresa Neckermann, mediante el cual Iberostar gestionaría los establecimientos hoteleros de la compañía alemana en España, Grecia y Túnez. En 1998, se creó Iberworld y la familia Fluxà (a través de Iberostar) participó en la fundación del operador Viva Tours. En 2003 el Grupo adquirió Turavia.

Apoyándose, como vemos, en la integración vertical y la internacionalización, el crecimiento de la compañía entre 1998 y 2003 fue más que notable. La empresa facturó 971 millones de euros en 1998 que pasaron a ser 2.197 en el año 2003, el número de empleados pasó de 5.370 en 1998 a 15.000 en 2003 y el de hoteles del Grupo ascendió de 39 en 1998 a 75 en 2003. A comienzos del siglo XXI, la misión del Grupo Iberostar se definía como “ser un grupo de empresas internacional, dirigido a satisfacer las necesidades de viajes vacacionales, integrado en tres áreas de negocio: hoteles y *resorts*, producción (tour operadores, agencias minoristas, compañías de aviación) y agencias receptoras” (web de la empresa). El éxito de ese crecimiento es, según fuentes de la propia empresa, contar con ventajas diferenciales que refuerzan su posición en el mercado. Ventajas competitivas como: la calidad del servicio (el 80 % de sus establecimientos son de cuatro y cinco estrellas), la satisfacción de sus clientes (en 2003, la empresa contaba con un 35 % de clientes repetidores que constituían una “garantía de estabilidad”), la experiencia y profesionalidad del equipo humano, un crecimiento prudente y sostenido, la reinversión continua de sus beneficios, la rentabilidad y solidez financieras, la integración de las empresas del Grupo, la agilidad de gestión a nivel internacional y la seriedad y confianza con los emblemas del Grupo (*El País*, 19-9-2004).

A pesar del crecimiento y los buenos resultados obtenidos, en el año 2006, la familia Fluxà decidió cambiar su estrategia respecto al sector turístico. Ese año vendieron la división de tour operadores, que incluía Iberojet, Solplan, Turavia, Viva Tours, Viajes Iberia e Iberworld. En cambio, se quedaron con Iberostar, es decir, la

división hotelera con gran proyección internacional. Con los ingresos que les reportó la venta, la familia Fluxà invirtió en la empresa de turismo por Internet Viajar.com, la empresa Clickair y la constructora ACS.

Fruto de esa evolución histórica, la familia Fluxà controla actualmente tres empresas de bandera (Iberostar, Camper y Lotusse) en dos sectores. La diversificación de la inversión de la familia entre las tres empresas ha favorecido la sucesión generacional. Cada uno de los hermanos de la tercera generación es el "protagonista" en cada una de las empresas. Miguel Fluxá tiene la mayoría del grupo Iberostar, en el que sus hermanos participan con porcentajes minoritarios; Lorenzo Fluxà posee la mayoría del accionariado de Camper, en el que también participan sus hermanos; y Antonio Fluxá controla el accionariado de Lotusse y participa en Camper e Iberostar. La cuarta generación se está incorporando a la gestión de las empresas familiares (*El País*, 19-9-2004).

**ACCIONA**

Acciona nació en 1997 como resultado de la fusión de Entrecanales y Távora, y Cubiertas y MZOV. La más antigua de las compañías era Entrecanales y Távora, fundada en 1931 por un ingeniero de caminos, José Entrecanales Ibarra, y un constructor, Manuel Távora Barrera. Los dos empresarios llevaban tres años trabajando juntos y el alto número de encargos de obras que recibían les animó a formar una sociedad anónima. El lema de la compañía era la "excelencia técnica", ofrecer a sus clientes un servicio de máxima calidad, pues consideraban que ése era el secreto de la competitividad. Desde 1931, la empresa estuvo dirigida de forma conjunta por ambos socios, pero tras la muerte de Távora en 1940, José Entrecanales se ocupó de la gestión. Entrecanales fue director gerente (1940-1969), consejero y presidente de honor (1969-1974), y asesor (1974-1981). Se retiró totalmente a la edad de 82 años (Moreno, 2000). Su extraordinaria formación teórica, la preocupación por la formación continua del personal y por la innovación técnica de la empresa permitieron que la compañía pudiera responder a esas exigencias de excelencia.

Tras el paréntesis empresarial que supuso la Guerra Civil, la empresa comenzó su crecimiento aprovechando las oportunidades que ofrecía la España de entonces, vinculadas principalmente a los planes de construcción de infraestructuras del Gobierno franquista. Así, en la década de los cuarenta se ocupó de poner en marcha muchos de los proyectos enmarcados en el Plan de Recuperación del Ferrocarril. En los cincuenta, un cambio en el entorno facilita el crecimiento de Entrecanales y Távora: el Plan de Industrialización de Empresas Españolas. A través de esta línea de actuación el Gobierno trataba de apoyar a las empresas españolas para que modernizaran sus plantas productivas. El nuevo marco permitió a la empresa entrar en un nuevo sector con muchas posibilidades: el de la obra civil. Entrecanales también supo aprovechar otra oportunidad, pues la firma de acuerdos entre España y Estados Unidos permitía a los americanos construir en territorio nacional bases militares, y necesitaban empresas para desempeñar esta tarea. Entraron en este negocio varias empresas constructoras españolas, pero fue Entrecanales y Távora la que más proyectos realizó (Moreno, 2000).

La empresa crecía apostando por la innovación técnica, la calidad más alta y diversificando en función de las oportunidades que ofrecía el entorno. En la década de los sesenta estas pautas continuaron. El ambicioso Plan Hidrológico propuesto por el Gobierno franquista fue la excusa perfecta para que Entrecanales entrara en

esta área de negocio. Pero no de cualquier forma. Entrecanales mandó a un grupo de técnicos a que estudiaran las modernas tecnologías de las presas europeas para después aplicarlas en España (Moreno, 2000). En una asociación temporal de empresas constructoras, fórmula muy habitual en esa época en el desarrollo de proyectos de este sector, Entrecanales y otras compañías españolas fueron capaces de llevar a cabo proyectos de ingeniería tan novedosos como la presa de bóveda de Almedra, sobre el río Tormes, de 202 m, una de las más altas del mundo (Moreno, 2000). Entrecanales seguía en la vanguardia del sector, haciendo gala de excelencia técnica. Otra línea de negocio tan importante como las anteriores era la de obras marítimas. Entrecanales desarrolló en estas décadas varios proyectos de construcción de muelles interiores, diques secos y varaderos. Al mismo tiempo que afrontaba la expansión nacional, decidió iniciar un proceso de internacionalización de la compañía. En 1948 comenzó la aventura exterior en Portugal y Marruecos (Moreno, 2000).

A finales de la década de los cincuenta, Entrecanales y Távora diversificó aún más su oferta de servicios y entró en el subsector de la construcción de centrales nucleares. Atendía de nuevo una oportunidad que le brindaba el entorno, la modernización española y la creciente necesidad de recursos energéticos, respondiendo con la vocación innovadora de siempre. Esta vez seleccionó a un grupo de técnicos a quienes envió a Estados Unidos y Francia para formarse en las técnicas de construcción de este tipo de obras. Entrecanales participó en siete de las ocho centrales nucleares que se construyeron en España (Moreno, 2000). La preocupación por la innovación permitió la adaptación de la empresa a las nuevas necesidades del mercado.

El crecimiento de Entrecanales y Távora pasó también por participar en el Plan Redia, con el que el Gobierno quería mejorar la red viaria. En el mercado de la edificación, desarrolló proyectos para clientes públicos (Moreno, 2000): el Ministerio de Industria y Energía (construyó su nueva sede), el Ministerio de Comercio y Turismo; y para clientes privados: el Hotel Mencey en Tenerife o la construcción del edificio sede actual del BBVA diseñada por el arquitecto Sáenz de Oiza, Torre Europa y multitud de instalaciones deportivas, sanitarias, complejos residenciales...

A finales de la década de los sesenta, la crisis en el mercado español obliga a Entrecanales a redireccionar el crecimiento de la empresa hacia otros países de América del Sur, África y Europa. En España la compañía sigue diversificando,

ampliando cada vez más el radio de segmentos en los que opera, alejándose del corpus de negocio original. Entrecanales entra en la promoción inmobiliaria, construcción de estructuras metálicas, comercialización de tomates y plátanos, explotación forestal en Paraguay y explotación de aparcamientos. En 1997 la empresa se fusionó con Eur, S.A. y Cubiertas y MOZV, S.A. Siete años después de la muerte del fundador, José Entrecanales, nació el Grupo Acciona, capitaneado por sus hijos José María y Juan (Moreno, 2000). La nueva compañía heredó de las empresas originarias una filosofía basada en la sostenibilidad, la calidad, la rentabilidad y el rigor técnico de sus trabajos.

Hoy Acciona desarrolla y gestiona energías, infraestructuras y servicios, a través de sus líneas de negocio: infraestructuras, inmobiliaria, energía, agua, servicios urbanos y medioambientales, y servicios logísticos y de transporte. Un conjunto de áreas de negocio que comparten clientes entre sí y una filosofía de gestión de proyectos encaminada a maximizar su rentabilidad. Acciona prima la rentabilidad y sostenibilidad respecto a la dimensión (web de la empresa). Además, participa en otros negocios nada relacionados con el negocio original de Entrecanales y Távora, como el del vino. Actualmente, dispone de centros de elaboración y crianza en varias zonas de España: Bodegas Palacio, amparada por la denominación de origen Calificada Rioja; Bodegas y Viñedos Viña Mayor, acogida a la DO Ribera del Duero; Bodegas Peñascal, orientada hacia la elaboración de vinos de mesa de calidad y vinos de la tierra de Castilla y León; Finca Caserío de Dueñas, amparada por la DO Rueda, y Bodegas y Viñedos Anzil, acogida a la DO Toro (web de la empresa).

Con la tercera generación de Entrecanales al frente de la empresa, Acciona ha renovado su imagen alejándose del tradicional sector de la construcción y acercándose a la tendencia global de la preocupación por el medio ambiente y el sector energético. La entrada en el accionariado de Endesa ha consolidado el giro estratégico en la historia de Acciona.

**GRUPO BARCELÓ**

El origen del Grupo Barceló se remonta a 1931, cuando su fundador, Simón Barceló, creó una pequeña empresa familiar en la localidad mallorquina de Felanitx (Mallorca) dedicada al transporte de personas y mercancías. Desde entonces, la empresa ha crecido, en manos de tres generaciones de la familia, hasta convertirse en una de las corporaciones turísticas más importantes de España y a nivel internacional, y cuenta con una plantilla de más de 25.000 personas en todo el mundo.

Durante más de 75 años de historia, la compañía ha desarrollado su actividad en el sector del turismo, centrándose en dos áreas principales de negocio: hostelería y viajes (minorista y receptivos). Sin embargo, el grupo mallorquín ha sabido aprovechar las oportunidades que le iba ofreciendo el mercado y, en función de las mismas, diversificar sus operaciones, buscando la rentabilidad.

El germen del grupo es la empresa Autocares Barceló, creada, como hemos mencionado, en 1931 por Simón Barceló en Felanitx (Mallorca). La buena marcha del negocio de transporte, superada la crisis que supuso la Guerra Civil, y la visión de su fundador llevaron a la compañía a ampliar sus líneas de negocio y a introducirse, por primera vez en 1954, en el sector de las agencias de viaje (web de la empresa). En 1958 murió, a los 56 años de edad, el fundador de la compañía y recibieron su legado al frente de la empresa sus hijos Gabriel y Sebastián, quienes condujeron gran parte del crecimiento de Barceló. El desarrollo económico de los años sesenta y setenta en España y, especialmente, la consolidación del país como destino turístico europeo en esas fechas favoreció el éxito del proyecto empresarial de la familia Barceló. En 1960 nació la que es quizá la empresa más emblemática del Grupo: Viajes Barceló. En 1962, la familia Barceló incorporó a su negocio la gestión del Hotel Latino (Mallorca), que constituirá el primer establecimiento de la cadena Barceló Hotels & Resorts. En 1965, la compañía innova con el lanzamiento de un nuevo estilo de hotel concebido específicamente para las familias: los hoteles Pueblo. Un modelo que apostaba por una arquitectura más horizontal y la incorporación de actividades deportivas y de ocio para toda la familia. Pionero en su época, este modelo ha sido uno de los precursores de los actuales *resorts*. El primer hotel de esta nueva línea fue el Barceló Pueblo Palma, que aún hoy forma parte del Grupo.

Si los años sesenta vieron la expansión del Grupo por Baleares, en los años setenta el Grupo Barceló se expande por toda la Península Ibérica y en la década de los

ochenta comienza el crecimiento internacional de la compañía. Podemos señalar dos fechas clave, como símbolo de esa evolución: en 1970 se inauguró el primer hotel en la España peninsular, el Barceló Pueblo Benidorm, y en 1981 el Grupo Barceló adquirió el tour operador Turavia, operación que marca el inicio de su proceso de internacionalización. A mediados de la década de los ochenta, la apuesta más importante del Grupo Barceló es la expansión fuera de las fronteras nacionales, sobre todo con la marca Barceló Hotels & Resorts. Así, en 1985 se abrió el Barceló Bávaro Beach Resort, el primer hotel abierto por una cadena española en Punta Cana (República Dominicana), lugar que más tarde se convertiría en destino preferente de las inversiones hosteleras españolas.

La expansión internacional de la compañía continuó en los años noventa. En 1990 se produjo la entrada de grupo Barceló en Centroamérica gracias a la apertura en Costa Rica del Barceló San José Palacio. En 1992 la empresa da un salto de gigante con el desembarco en Estados Unidos, tras la adquisición de un hotel en Washington. El Grupo Barceló se convierte en la primera cadena hotelera española en implantarse en el país norteamericano. Los vínculos internacionales de la compañía se fortalecen en 1996, cuando Barceló Viajes asume la representación del tour operador británico First Choice en el mercado español. En el año 2000 esa asociación se acentúa y con ello se fortalece la posición del Grupo Barceló en el mercado emisor internacional, al convertirse en el primer accionista de First Choice, a cambio de que su división de viajes Barceló Viajes pase a formar parte del tour operador británico. En 2003 el Grupo Barceló recuperó la propiedad de su división de viajes Barceló Viajes.

Al margen del crecimiento internacional, es importante destacar otros puntos clave en la estrategia de Barceló. El primero es la introducción en una nueva área de negocio a mediados de los años noventa: los hoteles urbanos. El primer hotel abierto para este segmento de mercado fue el Barceló Sants (Barcelona), en 1995. El segundo, los acuerdos o alianzas estratégicas que, en distintos momentos de su trayectoria, el Grupo Barceló ha firmado con constructoras españolas para desarrollar proyectos aprovechando sinergias. Dos ejemplos: en 1998 el Grupo Barceló participó en la constitución de la sociedad patrimonial Grubarges junto con Grucysa (grupo FCC) y Resinar (BBVA); en 2004 el Grupo mallorquín suscribió una alianza estratégica con la empresa constructora Fadesa (luego Martínsa-Fadesa) para la explotación conjunta de hoteles (web de la empresa).

A comienzos del nuevo siglo tuvo lugar la segunda transición generacional, pactada entre las dos ramas de la familia, la de Gabriel y Sebastián Barceló. El Grupo está, desde el año 2000, capitaneado por dos primos hermanos, aunque es Simón Pedro Barceló, hijo de Gabriel, quien preside actualmente el Grupo Barceló. Los dos sucesores tenían amplia experiencia dentro de la compañía cuando se delegó la gestión en sus manos. La nueva generación ha consolidado la presencia del Grupo fuera de las fronteras nacionales. De hecho, la internacionalización de la compañía tuvo un hito importante en 2002, cuando el Grupo Barceló adquirió la operadora hotelera norteamericana Crestline Capital y creó la filial americana del grupo Barceló Crestline Hotels & Resorts. La presencia en ese país aumentó notablemente al año siguiente cuando el Grupo firmó un acuerdo estratégico con la sociedad patrimonial americana Highland Hospitality, una fórmula novedosa, que obligó a la sociedad cotizada estadounidense a invertir en la compra de activos hoteleros que serían gestionados por Barceló Crestline Hotels & Resorts. La división de hoteles del Grupo, Barceló Hotels & Resorts, supera a comienzos del nuevo siglo la cifra de 100 hoteles en su portafolio.

En el año 2006 la empresa celebró su 75 aniversario y, para ello, compró el hotel Formentor, uno de los establecimientos más emblemáticos de Mallorca. Era ya una empresa madura, pero con vocación de futuro, y lejos de refugiarse en los logros conseguidos, emprendió nuevos caminos de crecimiento. Ese mismo año, el Grupo Barceló participó en la constitución de Playa Hotels & Resorts, cuyo objetivo era adquirir *resorts todo incluido* en Latinoamérica y el Caribe gestionados, en su mayoría, por Barceló Hotels & Resorts. La nueva compañía aprovechaba el *know how* en los diferentes mercados regionales de *resorts* y la amplia experiencia en la adquisición, construcción y gestión de hoteles de sus fundadores, Grupo Barceló, Barceló Crestline, AMResorts y Barceló Hotels & Resorts (web de la empresa). Según información de la compañía, sus objetivos prioritarios eran: «centrarse en mercados con fuertes barreras de entrada que aparenten presentar un riesgo moderado y con un potencial de revaloración a largo plazo mediante una agresiva administración de activos (*Asset Management*), procesos de cambio de la marca de *resorts* existentes, reformas o mejoras en la economía del mercado. Playa buscará oportunidades de inversión que considere que proporcionarán importantes retornos a la inversión inicial en función del riesgo y con potencial de revalorización a largo plazo. La empresa espera que el desarrollo de nuevos *resorts* se limite a mercados específicos, incluyendo Cancún, Riviera Maya, Los Cabos y Nuevo Vallarta, México, Costa Rica y Jamaica» (web Playa Hotels & Resorts).

La trayectoria del Grupo se vio reconocida en el año 2007 con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la categoría Competitividad Empresarial-Gran Empresa. El impulso innovador del Grupo quedó patente ese mismo año, con la consecución de tres importantes hitos: adquirir una participación minoritaria del grupo turístico americano Apple Vacation, uno de los más grandes de Estados Unidos; entrar en el mercado turístico del Reino Unido con 21 hoteles, gracias a la firma de un contrato de alquiler a largo plazo con la compañía Dawnay Shore Hotels Plc, propietaria de la cadena Paramount Hotels; e introducirse en Alemania con la creación del Barceló Cologne City Center. El crecimiento de la compañía continúa, especialmente a nivel internacional, y en 2008 se han incorporado 17 nuevos hoteles en Estados Unidos en virtud de un acuerdo entre la filial americana del Grupo Barceló (Crestline Hotels & Resorts) y la compañía Tidewater Hotels & Resorts.

El Grupo Barceló siempre se ha presentado ante el público como una empresa familiar, imagen que se vio fortalecida con la participación de Simón Pedro Barceló en el Instituto de Empresa Familiar español, del que hoy es presidente.



# EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés nació en 1935 como una pequeña tienda de confección fundada por Ramón Areces. Hoy es el mayor grupo de grandes almacenes de España, el líder europeo, por delante de Marks & Spencer, y ocupa el tercer puesto a nivel mundial. La compañía es también la mayor empresa familiar de España. Para conseguir tan espectacular evolución, su fundador, Ramón Areces, y su sucesor y actual presidente del grupo, Isidoro Álvarez, han apostado por el mercado español y por un crecimiento interno. De hecho, El Corte Inglés ha basado su crecimiento, con algunas excepciones, en una estrategia de penetración en el mercado por crecimiento orgánico. ¿Cuál ha sido el secreto del éxito? Ramón Areces se anticipó a las demandas del público español diseñando un modelo de centro comercial centrado en dar facilidades al cliente, que triunfaría por toda la geografía española.

La historia de la empresa comienza en 1935 cuando el empresario asturiano, tras haber trabajado varios años en La Habana (Cuba), adquirió en el centro de Madrid una sastrería, en la esquina de las calles Rompelanzas y Preciados (web de la empresa). La sastrería se llamaba El Corte Inglés. En la década de los años cuarenta, El Corte Inglés amplió el local inicial y la tienda fue aumentando progresivamente su volumen de venta. Pero no es hasta la década de los sesenta, aprovechando la bonanza económica española tras el Plan de Estabilización de 1959, cuando la empresa despegó de forma espectacular y se instaló por toda la geografía española. En 1962 El Corte Inglés instaló el primer centro fuera de Madrid, en la plaza de Cataluña en Barcelona. El éxito del modelo de grandes almacenes fue tal que en 1977 Ramón Areces tenía ya doce centros en las principales ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, Valencia, Murcia, Vigo y Las Palmas. Todos ellos de gran tamaño, con una superficie no inferior a los 16.000 m<sup>2</sup>, y excelente situación en el centro comercial de la ciudad. El crecimiento era orgánico y la forma de financiarlo fue la reinversión de los propios beneficios de la empresa.

La expansión territorial estuvo acompañada de la fuerte diversificación de la oferta de productos, dentro siempre de la distribución generalista. El Corte Inglés pasó de ser una sastrería a una tienda de ropa de mujer y después a unos grandes almacenes que igual vendían paraguas que muebles. Amplió no sólo el número de productos ofertados, sino que entró en la prestación de servicios, ofreciendo por ejemplo seguros y viajes. La diversificación de la oferta llevó progresivamente a la creación de varias cadenas propias de distribución para llegar a distintos segmentos del mercado. Así, El Corte Inglés opera hoy a través de los grandes almacenes

El Corte Inglés, los hipermercados Hipercor, los supermercados Supercor y los Supermercados El Corte Inglés, las llamadas “tiendas de conveniencia” Opencor y las “tiendas de conveniencia” en carreteras y gasolineras Supercor Express. Varias marcas propias, como Sfera o Tintoretto, disponen de tiendas también propias fuera de los centros comerciales de la empresa.

Aunque el crecimiento orgánico ha sido el principal motor de expansión de El Corte Inglés, en 1995 la compañía dio un paso de gigante saltándose esta estrategia habitual de crecimiento: compró Galerías Preciados, su eterno competidor. La empresa ha aprovechado también otras oportunidades para realizar adquisiciones oportunas y en condiciones ventajosas, como la compra en 2001 de varios hipermercados a la cadena Carrefour y de los 9 establecimientos que Marks & Spencer tenía en España. También se ha apuntado a las nuevas tendencias de compra por Internet y televisión y vende a través de estos dos canales. Todo ello sin renunciar a las alianzas estratégicas, como la que firmó con la empresa de cosméticos francesa Sephora en 2005, para gestionar la expansión de la cadena en España.



**GRUPO FUERTES**

El origen del actual Grupo Fuertes se encuentra en una pequeña charcutería en Alhama de Murcia, en la plaza de El Pozo, fundada por Antonio Fuertes Sánchez (web de la empresa El Pozo). Actualmente, el Grupo cuenta con más de 20 empresas en distintos sectores industriales. Pese a la amplia diversificación de actividades, el sector más importante para la empresa es el agroalimentario; en este sector, la cifra de inversión es mayor que en los demás, el Grupo tiene empresas emblemáticas y es donde comenzó la actividad empresarial de la familia propietaria hace más de 70 años.

El Pozo es la empresa más conocida, la verdadera imagen pública del Grupo Fuertes. Aunque se fundó en 1936, su crecimiento no tendría lugar hasta los años cincuenta. En 1954, Antonio Fuertes Sánchez y sus tres hijos pusieron en marcha una pequeña industria chacinera que distribuía sus productos a nivel regional (Sánchez, 2006). El negocio cárnico fue prosperando y, en 1971, la empresa de la familia Fuertes pudo instalar un matadero frigorífico y una sala de despiece. Era la parte central de la nueva factoría, que ocupaba 31.000 m<sup>2</sup>. En 1983, se amplió la capacidad productiva con la construcción de 7.000 m<sup>2</sup> más y la adquisición de la más moderna tecnología. Ésta permitió a la empresa aumentar su cifra de ventas y diversificar las líneas de producto; además de productos elaborados, la empresa empieza a vender carne fresca. El éxito del negocio fue tan importante, que en 1982, fue necesario renovar y ampliar la estructura productiva de la compañía.

En la década de los noventa la compañía experimentó una expansión vertiginosa. En mayo de 1992, la empresa construyó una planta de jamón curado, anexa a la fábrica en funcionamiento, que supuso la ampliación de las instalaciones en 42.000 m<sup>2</sup>. En 1998, se incorporó un nuevo centro de preparación de pedidos. Al año siguiente, se instaló la planta de jamón cocido. En 2000, se incorporó un centro logístico totalmente automatizado. Con la nueva estructura productiva, la empresa pudo hacer frente a un aumento del área de comercialización. El Grupo cuenta con dos filiales, una en Francia (en Toulouse) y otra en Portugal (en São Julião do Tojal), y exporta su producción a 50 países (*El Economista*, 14-7-2008).

Al mismo tiempo que se modificaban las instalaciones y se ampliaba el radio de comercialización, la división de alimentación del Grupo Fuertes fue creando o adquiriendo empresas que se ocuparan de todas las fases de transformación de productos cárnicos. Estar presente en todo el proceso de transformación desde el

origen permite a la compañía, además de la posibilidad de controlar los costes del proceso, ofrecer la máxima garantía sobre la calidad del producto y su uniformidad, y tener el máximo control sobre los animales que se sacrifican en sus propias instalaciones. Por eso, el Grupo Fuertes cuenta con una empresa dedicada a las explotaciones agrícolas tanto para las producciones extensivas para la elaboración de piensos (integración vertical) como para otras producciones, por ejemplo cítricos, frutales y viñedos: Agrifusa. Otra empresa, Cefusa, se encarga de la cría y el engorde de porcino. El área de producción y comercialización de la carne de pavo es cometido de la empresa Procavi, donde funciona igualmente un sistema de integración vertical que controla desde la elaboración de los piensos hasta el sacrificio de las aves. Además de integración vertical, el Grupo cuenta con una diversificada oferta de productos que se completa con la compañía Fripozo, la cual se ocupa de los alimentos congelados, pescados, vegetales y comidas rápidas; y Aquadeus (embotelladora y comercializadora de agua mineral natural) y Bodegas Luzón (elaboración y crianza de vinos con Denominación de Origen Jumilla), que recogen la participación de la empresa en el sector de bebidas.

La buena marcha del negocio agroalimentario y la rentabilidad obtenida ha permitido a la familia Fuertes diversificar sus áreas de negocio, invirtiendo en el sector inmobiliario, hotelero o petroquímico, entre otros. En el sector inmobiliario la familia Fuertes participa con la empresa Profusa, dedicada desde 1977 a la promoción de viviendas y gestión de suelo. Aunque inicialmente la empresa centraba su actividad en la zona de Murcia, en las últimas décadas su expansión alcanza a Madrid, Alicante, Mallorca y Almería. Además, dispone de una amplia red de agentes internacionales en distintos países de Europa: Noruega, Suecia, Finlandia, Holanda, Alemania, Inglaterra, Irlanda, Hungría, República Checa y Polonia. En el sector petroquímico cuenta con la empresa Aemedsa, en el hotelero con Vishoteles, y asimismo participa en compañías como Terra Natura, Ono, Terra Mítica, Autopistas del Sureste o la empresa de cerámica Todagres (web de la empresa).



**AGROLIMEN**

Agrolimen nació en 1937, en plena guerra civil, de la mano de Lluís Carulla. Su actividad empresarial originaria era la fabricación de compuestos alimenticios vegetales con la marca Gallina Blanca, un producto básico estratégico, dadas las restricciones y las malas condiciones económicas de la España de la guerra y la posguerra. El propio Lluís Carulla explica así el nacimiento de su empresa:

«Un día, mientras estudiaba en mi despacho, escuché a mi madre que le hacía el pedido al niño de la tienda de comestibles. Y él le dijo:

–Señora, compre ahora un bote entero de Maggi, porque no van a venir más.

–Entonces recordé que Indalecio Prieto había dicho que la guerra sería larga y dura e inmediatamente salté a la calle, fui a los consulados y pregunté por las empresas que fabrican cubitos» (Cabana, 2006).

Sin duda, tuvo una gran visión de negocio.

Lluís Carulla no se conformó con tener un producto con una fuerte demanda, sino que fue directamente a buscar los clientes a través de campañas publicitarias. Ya el 28 de noviembre de 1937 la portada de la edición Barcelona de *La Vanguardia* estaba dedicada a los cubitos de carne Gallina Blanca (Cabana, 2006). Al año siguiente las campañas de radio, el medio de comunicación más popular de la época, reforzaron la imagen de la empresa. Apoyándose en su buen hacer y en la escasa competencia gracias a las barreras de entrada que existían para las empresas extranjeras, Gallina Blanca se hizo con el mercado español. En 1954, Carulla lanzó al mercado un nuevo producto: un caldo de gallina que recibió el nombre de Avecrem. El lanzamiento fue acompañado de importantes campañas publicitarias, sobre todo en radio. Se hicieron famosos los concursos en la Cadena Ser en los que la empresa ofrecía “medio millón” de 1956 o “un millón con casa y coche” (Cabana, 2000; *ABC*, varias fechas de 1955 a 1966). Si antes destacábamos la visión de negocio del fundador, debemos señalar también su condición de pionero al aplicar técnicas modernas de marketing y publicidad para la comercialización de los productos en España. En cuanto a la labor productiva, Carulla optó por la integración vertical para tener un mayor control del negocio. A fin de sacar al mercado Avecrem, la empresa invirtió en la cría de gallinas y, posteriormente, en la fabricación de piensos. En ambos procesos, la empresa catalana contó con socios

extranjeros que aportaron tecnología de vanguardia y capital financiero. Para la cría de gallinas Carulla firmó una alianza estratégica con la compañía americana Arbor Acres Farm, participando (al 50 %) las dos empresas en una *joint venture* llamada Gallina Blanca Avícola, S.A. creada en 1962. Para la fabricación de piensos, Carulla impulsó la creación de una *joint venture* con el grupo americano Ralston Purina en 1963. La colaboración con empresas extranjeras será una constante en la gestión de Agrolimen hasta la etapa más reciente. La propia empresa matriz, Gallina Blanca, S.A., vendió la mitad de su accionariado a la multinacional Borden en 1964, porcentaje que Carulla recuperaría en los años setenta (Cabana, 2006). El negocio crecía y Carulla optó por diversificar aún más la oferta. Abrió otra línea de actividad: la higiene personal. En 1949 creó Evax para producir derivados absorbentes de la celulosa. Para gestionar el grupo de empresas en las que participaba, creó en 1965 el *holding* Agrolimen. Desde esa fecha, la empresa matriz es el núcleo que une las dos áreas de negocio: higiene personal y alimentación.

La apertura y la modernización de España en los años sesenta y setenta trajeron consigo el aumento del nivel adquisitivo de los consumidores, algo positivo para los negocios de Carulla, pero también mayor competencia en el sector de alimentación. El entorno macroeconómico español cambiaba y la empresa decidió hacer frente a esos cambios vía diversificación, mediante alianzas estratégicas e iniciando un proceso de internacionalización. En 1976, la rama de alimentación creció con la fundación de General de Confiterías, S.A., empresa destinada a la producción de caramelos y chicles (Cabana, 2006). En 1978, la familia firmó un acuerdo con la empresa americana Procter & Gamble para crear Arbora, dedicada inicialmente a la elaboración de derivados de la celulosa para la higiene personal, tras afrontar un proceso de diversificación no relacionada a través de alianzas estratégicas. La compañía catalana supo minimizar los riesgos de entrada en mercados o sectores desconocidos de la mano de una compañía con mayor *know how*. Los Carulla conocían el mercado español y Procter & Gamble el sector de higiene, la mezcla no podía ser más positiva y el crecimiento de la compañía no se hizo esperar. En los años ochenta y noventa, los Carulla fueron ampliando la actividad empresarial de Arbora hacia productos químicos y cosméticos (povos de talco, jabones, aceites esenciales, insecticidas, productos capilares y de limpieza industrial), crearon la línea Genesse, y la cadena de perfumerías Sophie Noël. En 1997, como parte del proceso de reestructuración del *holding* familiar, Ausonia y Arbora se fusionan y crearon Arbora *holding*, una *joint venture* de Agrolimen y Procter & Gamble.

En la etapa más reciente, la familia Carulla volvió a hacer gala de su carácter emprendedor y buen olfato para los negocios cuando apostó por las cadenas de comida rápida y el sector de la dietética anticipándose a los gustos del mercado español y entrando en unas áreas que demostraron tener gran potencial de crecimiento. Tras algunos intentos no demasiado exitosos (KFC y Pizza Worlds), los Carulla no desistieron y, finalmente, la compañía fundada a comienzos de los años noventa, Pans & Company, se ha hecho en pocas décadas con un altísimo porcentaje (entorno al 50 % según distintas fuentes) de la cuota del mercado español de *fast food* (*El Periódico*, 25-1-2006, y *Su Dinero*, 16-5-1999). En el sector de dietética Agrolimen participa con la empresa Bicentury, líder del mercado (*El Periódico*, 25-1-2006).

En 1990 fallecía Lluís Carulla i Canals, pero la continuidad de la familia al frente del *holding* estaba garantizada por sus hijos. La matriz de la empresa sigue siendo 100 % familiar y 10 consejeros son miembros de la familia. Es el hijo del fundador, Lluís Carulla i Font, quien preside Agrolimen a comienzos del siglo XXI, aunque la tercera generación ya se ha incorporado a la dirección de la empresa. La compañía cuenta actualmente con varias áreas de negocio: comida de mascotas: Affinity (marcas principales Brekkies Excel y Pro Plan); alimentación: Gallina Blanca (marcas principales Avecrem y El Pavo); productos dietéticos (Bicentury), cavas y vinos (Mont-Ferrant); higiene: Arbora & Ausonia (marcas principales Evax, Tampax, Ausonia, Dodot, Lindor); restauración: Eat Out (marcas principales: Pans & Company, Bocatta, Fresh & Ready, Fresc Co, Caffè di Fiori) (*El Periódico*, 25-1-2006).

Sólo Gallina Blanca, la empresa que nació en 1937, cuenta con filiales productivas en Kenia, Irán, Rusia, Ucrania y China, y tiene presencia comercial en 50 países de cuatro continentes (América, Asia Central, Europa y África). ¿Cuál es la clave del éxito de Agrolimen? Artur Carulla respondía a esa pregunta en una entrevista realizada en el año 2007 diciendo: "Agrolimen, con casi 70 años de historia, cuenta con valores muy arraigados, como la capacidad de adaptarse, la ambición de crecimiento sostenido, o la diversificación de productos, marcas y empresas. También porque tenemos un criterio de gestión presidido por la profesionalidad de los planteamientos y equipos" (*El Periódico*, 25-1-2006). La vocación de crecimiento a largo plazo, la innovación constante y una apuesta clara por la diversificación y la internacionalización han marcado la estrategia de la empresa desde su fundación y han facilitado que sea hoy una de las principales multinacionales españolas.

**FIGOSA**

Los orígenes de Ficosa se remontan a 1949, cuando Josep Maria Pujol y Josep Maria Tarragó fundaron Pujol y Tarragó, S.L., un pequeño taller en Barcelona dedicado a la fabricación de cables mecánicos para el mercado de recambios. En 1950, por impulso gubernamental, había nacido SEAT y, en los años sesenta y setenta, la bonanza económica española atrajo a las empresas automovilísticas a nuestro país: Fasa Renault, Pegaso, Mercedes, Citroën y Peugeot. Apoyada en una legislación proteccionista que obligaba a las multinacionales extranjeras a contar con proveedores nacionales, la empresa comenzó a ser proveedor de componentes para estos fabricantes. En 1976, se creó Ficosa, como empresa *holding* (Caldart y Canals, 2003). El crecimiento en el mercado interior era alto y Ficosa era líder nacional en algunos productos.

El gran cambio en la compañía comenzó a finales los años setenta y se materializó en la década siguiente. La llegada de Ford a España en los años setenta supuso el cambio de ciertas prácticas habituales del sector. A finales de la década, Ford comenzó a producir su entonces nuevo modelo, el Fiesta. El desarrollo de componentes y la contratación de la fabricación se harían desde la sede central de Ford Europa, no descentralizada en cada uno de los países que operaba (Caldart y Canals, 2003). Esta estrategia la copiarían la mayor parte de las compañías del sector automovilístico, que desplazaron sus centros de decisión a sus sedes centrales europeas. A esta política empresarial se unió un importante cambio en el entorno macroeconómico: en 1986, España entró en la Comunidad Económica Europea, el mercado se abrió y aumentó la competencia. Ficosa tuvo que plantearse entonces varias opciones: vender total o parcialmente la compañía, centrarse en el mercado español o afrontar un proceso de internacionalización. Optó por la última estrategia. Probablemente, la más costosa y arriesgada, pero también la más viable para conseguir su sostenibilidad a largo plazo, manteniendo la condición de empresa familiar (Caldart y Canals, 2003). En armonía con los nuevos objetivos de la empresa, la compañía cambió su denominación por la de Ficosa Internacional.

Para gestionar la nueva condición multinacional de la compañía se diseñó un sistema basado en la descentralización y en la autonomía de decisión, tanto a nivel comercial como operativo, de cada una de las empresas participadas (dependientes de la cabecera del holding). Ficosa marcó una estrategia paulatina de introducción en los nuevos mercados. Eligió comenzar la expansión internacional instalando

centros de ingeniería cercanos a los de I + D de las empresas automovilísticas. En un paso posterior, consolidadas las relaciones con las centrales de I + D de los clientes, se consideraba la posibilidad de comenzar la producción en el país. Ficosa Internacional puso el énfasis en adaptarse plenamente a las costumbres y prácticas de los países en los que se instalaba, para lo cual contrató ingenieros y técnicos nativos en cada uno de ellos.

El primer país en el que desembarcó Ficosa fue Reino Unido, en 1987. Al año siguiente, la empresa entró en Alemania, donde constituyó la filial Ficosa Internacional GmbH, y en Francia, donde además de un centro de ingeniería la empresa compró una compañía de cables en Normandía y el 50 % de una empresa de espejos en Brugéries para atender las peticiones específicas de los clientes galos. Los primeros años fueron difíciles, pero Ficosa se apoyó en tres elementos: las ventajas competitivas en coste, la calidad en los productos y la creatividad (web de la empresa). A finales de los ochenta, aunque la mayor parte de la producción de Ficosa seguía centralizada en España, la empresa empezaba a consolidar su imagen de alta calidad entre los fabricantes mundiales, reafirmandose como proveedor importante de las grandes empresas automovilísticas. Las exportaciones pasaron de 2,4 millones de euros en 1985 a 36 millones en 1992 (Caldart y Canals, 2003).

A comienzos de los años noventa, la creación del Mercado Único Europeo afectó de pleno a la expansión europea de Ficosa. La empresa empezó a recibir peticiones de sus clientes europeos para atender las plantas productivas ubicadas en México, así como de fabricantes que operaban en Europa del Este. Al mismo tiempo, se produce un nuevo cambio en el sector del automóvil. Los fabricantes de automóviles empezaron a apostar por una estrategia de reducción de costes, se produjo una fuerte concentración del sector, las compañías comenzaron a agrupar modelos para venderlos a escala mundial y a operar con el concepto de “plataforma global”, que consiste en agrupar cada modelo dentro de familias de modelos similares y construirlos a partir de la misma plataforma, aumentando la capacidad de repartir recursos y componentes entre los diferentes modelos (web de la empresa). Ficosa decide no quedarse atrás y crece en capacidades tecnológicas para poder dar servicio a este “coche global” (Caldart y Canals, 2003).

En los años noventa, la presencia en el exterior creció. Ficosa abrió sede en nuevos mercados como EE.UU. (con una oficina comercial en Detroit) y México (Monte-

rrey, 1995), desde las que podía atender todo el área NAFTA. En 1996, entró en Brasil, donde creó Ficart Lda.; una alianza con la compañía Arteb, S.L., desde la filial brasileña y desde la argentina (creada en 1997) consolidaba su presencia en el Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay). En Asia, Ficosa entró en uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento, el de la India, en 1998. La empresa catalana firmó una *joint venture* con el Grupo Tata (web de la empresa). El mercado japonés se abastecía, inicialmente, desde las plantas de México y España, pero en 1999 Ficosa adquirió parte de la empresa Daeshin Machinery Ind. Co. Ltd. en Corea del Sur, que le permitía abastecer a los fabricantes de esa área geográfica. En 1995, la compañía facturó 195 millones de euros, el 59 % de los cuales procedían de fuera de España (web de la empresa). En 1999, sólo el 22,8 % de las ventas correspondían a España (Caldart y Canals, 2003).

Los últimos pasos de su estrategia de internacionalización han sido la adquisición de la División de retrovisores de Magneti Marelli, que le ha permitido consolidar su presencia en Europa, la apertura de una oficina técnico-comercial en Japón (2001), el establecimiento de alianzas en Corea (2001), Rumanía y China (2002), el fortalecimiento de posiciones en Turquía e India poniendo en marcha la segunda planta productiva en ambos países, además de reforzar su presencia en Polonia con la creación de una nueva planta (web de la empresa). En 2006, Ficosa se consolida en China, con una subsidiaria propia además de un centro de ingeniería para el desarrollo de proyectos para el mercado chino, y en India, crea la tercera planta productiva a través de la *joint venture* con el Grupo Tata. En 2006, también crea un centro de ingeniería en Monterrey (México), reforzando así sus capacidades tecnológicas en el mercado NAFTA. En 2007, Ficosa firma un acuerdo con una empresa local rusa a través de la cual inicia sus operaciones en Rusia (web de la empresa).

Una de las claves del éxito internacional de Ficosa en un sector tan competitivo ha sido su apuesta continua por la innovación. Ficosa siempre ha tenido como base de su crecimiento una importante actividad de I + D. A partir del año 2004, la actividad de investigación se centralizó en el Centro Tecnológico en Mollet del Vallés (Barcelona), que coordina una red de centros técnicos que la compañía tiene en Estados Unidos, México, Brasil, Francia, Italia, Alemania, Portugal, China, Corea, Japón e India. La compañía destina anualmente el 4 % de su cifra de negocio a I + D (web de la empresa).

Su condición de multinacional también ha tenido repercusión en otras áreas de la empresa, como su estrategia de responsabilidad social, que también ha de ser global. Así, Ficosa forma parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, una iniciativa internacional de la ONU creada en 1999 para fomentar la ciudadanía corporativa que tiene entre sus objetivos involucrar a las empresas en la gestión de los principales retos sociales y medioambientales que plantea la creciente globalización (web de la empresa).



**GRUPO PLANETA**

La Editorial Planeta, el germen del actual grupo empresarial, fue creada en 1949 por José Manuel Lara Hernández (1914-2003), padre del actual presidente de la compañía: José Manuel Lara Bosch. La empresa comenzó su actividad en España publicando libros norteamericanos, *best sellers*, aunque pronto apostó por la literatura nacional. Para promover las obras de autores noveles creó en 1952 el Premio Planeta de Novela, que es uno de los acontecimientos que han marcado la historia del Grupo y que le identifican de cara al público. El primer galardonado fue Juan José Mira por su novela *En la noche no hay caminos*, que recibió 40.000 pesetas de los años cincuenta (240,41 euros). El crecimiento de Planeta durante los años cincuenta se apoya en tres pilares: la literatura nacional, que tenía buenas ventas en el caso de los Premios Planeta y de obras como *Los cipreses crecen en Dios*, de José María Gironella (1953); y las grandes obras enciclopédicas, que más tarde (en 1965) se ampliaron con grandes obras de consulta y referencia (como la *Enciclopedia Larousse*), distribuidas con un sistema de compra a crédito (Moret, 2005). Para gestionar esta segunda línea de negocio, José Manuel Lara creó en 1956 Crédito Internacional del Libro, empresa que desde 1980 se denomina Planeta Crédito.

La expansión internacional del Grupo Planeta comenzó en los años sesenta. Primero con la exportación y más tarde mediante filiales propias. En 1965 fundó la filial Planeta México y al año siguiente se creó Planeta Colombia (Lara, 2002). Si los primeros pasos de la internacionalización de la editorial fueron por crecimiento interno, a partir de los años ochenta, Planeta reforzó sus mercados exteriores gracias a la adquisición de algunas de las casas de tamaño medio más importantes del mundo editorial de habla hispana (Fernández Moya, 2009). Así, la empresa de la familia Lara compró en 1982 Seix Barral y Ariel; en 1985, la editorial mexicana Joaquín Motriz; en 1992, Espasa Calpe, una de las editoriales de referencia en España y América Latina con filiales por todo el subcontinente; y en 2002 adquirió las también argentinas Editorial Paidós y Emecé. La última etapa la presencia en América Latina se completó con las adquisiciones de la mexicana Editorial Diana y el diario *El Tiempo de Bogotá*.

La diversificación (relacionada) constante del Grupo Planeta hace que la empresa esté hoy dividida en ocho áreas de negocio: editoriales, coleccionables, venta directa, profesional y formación, enseñanza a distancia, Internet, audiovisual y medios de comunicación. Aunque quizá la parte más conocida sea el negocio editorial, por la visibilidad del Premio Planeta de Novela especialmente, pero también por

el Premio Nadal o el Premio Fernando Lara y por contar con sellos tan conocidos como Espasa Calpe o Seix Barral. Los coleccionables, por entregas, en fascículos en papel, en CD-ROM o DVD, son uno de los grandes motores económicos del Grupo. En este segmento, además de un importante crecimiento orgánico, ha sido vital una alianza estratégica con la empresa italiana De Agostini, gran concedora del segmento de fascículos, que desembocó en 1985 en la creación de la *joint venture* Planeta DeAgostini. La sociedad Planeta DeAgostini ha facilitado también la entrada en mercados exteriores, en mercados europeos vía exportación y en Portugal, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Portugal, Uruguay y Venezuela a través de filiales propias. Planeta DeAgostini, empresa líder en su sector, cuenta con tres áreas: los coleccionables, los productos interactivos y los cómics. En 1999, Altaya se unió al Grupo con sus filiales en Argentina, Brasil, México y Polonia. Multimedia Ediciones, por otro lado, edita productos editoriales complementados con programas informáticos y productos multimedia. También desarrolla software para aplicaciones diversas, sobre todo para CD-ROM (Lara, 2002).

En venta directa, la cabecera del grupo es Editorial Planeta Grandes Publicaciones. En el área profesional y formación se encuentran la división Planeta y formación, que se ocupan de la creación y distribución del conocimiento profesional, *on-line* y *off-line*, en canales B2C, B2B y agendas; Deusto Sistemas desarrolla agendas y herramientas de gestión del tiempo personalizadas; Planeta UOC se ocupa del área de formación *on-line* en el mundo universitario y estudiantil, y Eduinter diseña y desarrolla proyectos educativos globales (web de la empresa).

En la enseñanza a distancia destaca el Centro de Estudios CEAC, que cuenta con más de 125 cursos englobados en cuatro ramas: humanidades, negocios, politécnica y oposiciones; y Home English, dedicado a la enseñanza de idiomas a distancia. En el área de Internet se integran GeoPlaneta, que ofrece un servicio B2B de mapas en línea; Estubroker, que ofrece servicios de intermediación bursátil y de asesoramiento financiero en Internet, y Planeta DeAgostini, que cuenta con un web de soporte a los cursos de idiomas y actualiza *on-line* las enciclopedias multimedia. En distribución de librerías el Grupo Planeta cuenta con la Casa del Libro. La última adquisición del Grupo, en 2008, ha sido Editis, una de las editoriales francesas más importantes. Con esta compra Planeta entra en una nueva área de negocio: los libros de texto (web de la empresa).

Fuera del área de negocio original, la edición de libros, la familia Lara ha invertido en radio, televisión y prensa escrita para componer un importante grupo mediático, con fuertes sinergias entre sus unidades de negocio. Actualmente, Planeta es accionista de cadenas de televisión (Antena 3 TV, AntenaNeox y AntenaNova), radios (Onda Cero y Europa FM), prensa (*La Razón*, *ADN* y *Avui*) e Internet (ADN.es) (web de la empresa).

**GRUPO FERROVIAL**

Ferrovial nació en 1952 de la mano de Rafael del Pino y Moreno. Su fundador había terminado en 1947 sus estudios como doctor ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, y se había especializado en ferrocarriles y obras hidráulicas. La Escuela de Ingenieros dependía en esas fechas del Ministerio de Obras Públicas y Rafael del Pino fue destinado a los Servicios Hidráulicos del Guadiana. Sin embargo, apenas estuvo un día en el trabajo, ya que fue rápidamente contratado por Vías y Construcciones, una empresa de la que llegó a ser director y gracias a la cual amplió su conocimiento sobre construcciones ferroviarias. En 1952, Rafael del Pino decidió abrir su propia empresa. El verano de 1952 lo dedicó a viajar por Europa para estudiar los avances en la construcción ferroviaria (Cabrera, 2000). Del periplo aprendió dos novedades que resultarán claves en el inicio de Ferrovial: una nueva forma de preparar las traviesas de madera que evitaba que se pudrieran y la soldadura aluminotécnica de los carriles. En Alemania adquirió la maquinaria pertinente para poder aplicar las novedades técnicas en España. Las innovaciones eran importantes para el sector del ferrocarril en España y, antes de tener oficialmente constituida la sociedad, del Pino ya había firmado un contrato con Renfe para ocuparse de la reparación de traviesas y la construcción de vías según los nuevos métodos. Ferrovial fue inscrita en el Registro Mercantil el 18 de diciembre de 1952, y su primera oficina fue un desván al lado de la madrileña Iglesia de los Jerónimos (Cabrera, 2000). La empresa nació con condición de familiar. Los fundadores de Ferrovial fueron el padre de Rafael del Pino, Fernando del Pino, sus dos hermanos, Rafael y Jorge, y sus dos cuñados, Ramón González de Amezúa y Valentín de Torres Solanot, el padre del primero, Agustín González de Amezúa y Jaime de Semir. Rafael del Pino, el motor e impulsor de la sociedad, fue elegido director de la misma (Cabrera, 2000).

Dedicada en sus orígenes a la renovación de vías y a la explotación de talleres de cajeo de traviesas, Ferrovial inició su andadura hacia Burgos. El contrato con Renfe, inicialmente para un año renovable, se prorrogó durante 16 años. La empresa crecía y surgían nuevas oportunidades de negocio. En el sector de la construcción, por ejemplo, a fin de atender las oportunidades que iban surgiendo para proyectos de envergadura, Ferrovial firmó un acuerdo con la empresa MZOV. En calidad de gerente de la asociación Ferrovial-MZOV, Rafael del Pino viajó a distintos países para supervisar obras de construcción fuera de España. Estuvo en Venezuela con motivo de la construcción del ferrocarril Puerto Cabello Barquisimeto y en Angola con el de la construcción del ferrocarril del puerto de Mossamedes (Cabrera, 2000).

El fundador de Ferrovial aprendió de estas experiencias el camino de la internacionalización que luego aplicaría en su propia empresa. La compañía se consolidaba y comenzó a hacerse cargo de obras completas como la del suburbano de Madrid y Barcelona, y la vía del ferrocarril Bilbao-Portugalete y el de Zafra-Huelva. En 1958 se liquidó la asociación con MZOV y Ferrovial volvió a trabajar en solitario.

La coyuntura económica española de los años sesenta, el desarrollo industrial y la mejora de las condiciones del país, con altas tasas de crecimiento tras el Plan de Estabilización de 1959, fueron el marco idóneo para el definitivo despegue de la empresa. En estos años, comenzó a diversificar sus áreas de negocio, empezó a construir carreteras, presas hidroeléctricas y plantas de tratamiento de agua. También se mantuvo en el negocio tradicional, las construcciones ferroviarias, y en 1958 concursó con éxito en el Plan de Enlaces Ferroviarios de Madrid (Cabrera, 2000). Ese mismo año Ferrovial, en asociación con Francisco Chafeiro, S.A., comenzó la construcción del complejo hidroeléctrico Salto 2 en el río Sil (León). A ese proyecto le siguieron los de la presa de Fervenza y la participación en el trasvase Tajo-Segura, que afianzaron la presencia de Ferrovial en este sector. En julio de 1959, Ferrovial comenzó las obras del estratégico Ferrol-Gijón (Luarca-Pravia y Mera-Ortigueira-Vivero-Vegadeo), que concluyeron en 1968. Al mismo tiempo que diversificaba las áreas de negocio, Del Pino también diversificó los mercados en los que operaba Ferrovial. Así, en los años sesenta comenzó el proceso de internacionalización de la empresa madrileña. En 1962, Ferrovial acometió el estudio para construir el ferrocarril de Hedjaz en Arabia Saudí, pero aunque la empresa había logrado la adjudicación de la obra, ésta nunca llegó a realizarse (web de la empresa).

En la segunda mitad de la década de los sesenta Ferrovial entró en una nueva área de negocio que le reportará grandes beneficios: las concesiones de infraestructuras de transporte. El Plan Redia (Red de Itinerarios Asfálticos) de Carreteras y el Plan Nacional de Autopistas de Peaje planteados desde el Gobierno, destinados a la ampliación y mejora de las carreteras nacionales, fueron una oportunidad de oro para la compañía. Las primeras iniciativas en este campo fueron en la CN-430 en la provincia de Albacete, el tramo Villajoyosa-El Moliner (Alicante); las obras de Zaragoza-Calatayud; el tramo Luisiana-Carmona; y carreteras en Navarra, Burgos y Madrid. En 1967 se adjudicó el tramo Oviedo-Lugones de la autopista Oviedo-Gijón-Avilés y, poco después, la Solución Sur de Bilbao. Más tarde vendrían el

nuevo acceso a Málaga, la carretera de Valencia, Quintanar, Chinchilla, etc. Sin duda, la obra más importante fue la construcción de la autopista Bilbao-Behobia, que Ferrovial ganó en concurso público en 1968 apoyada por los grandes bancos (Banesto, Bilbao, Vizcaya y las Cajas Vascas) y que ejecutó en asociación con John Laing Construction Ltd. y Compagnie d'Enterprises (Cabrera, 2000). La autopista discurría por una orografía muy accidentada y fue necesario un importante movimiento de tierras (400.000 m<sup>3</sup>/km), muchas estructuras y el uso de innovaciones tecnológicas. Rafael del Pino vio desde el principio un fructífero negocio en las autopistas, no sólo en la construcción sino, sobre todo, en la explotación del servicio. En virtud de este convencimiento, Ferrovial se presentó a numerosas licitaciones en España y también en el extranjero. La empresa no descuidó su negocio original y siguió desarrollando tramos de líneas ferroviarias como Madrid-Sevilla, Madrid-Barcelona, Madrid-Talavera, Estación de Vicálvaro, Albacete y la de Mercancías de Abroñigal, además de los tramos Riaza-Aranda y Madrid-Burgos (Cabrera, 2000).

La década de los setenta vino marcada por la crisis del petróleo y la disminución de las inversiones estatales por parte del Gobierno español. Rafael del Pino aprovechó entonces para fortalecer su estrategia de internacionalización y aumentar la diversificación hacia el mercado concesional, la promoción inmobiliaria, los servicios urbanos y el mantenimiento de infraestructuras. En la misma década, Ferrovial se adjudicó su segunda concesión de transporte en España: la Autopista Burgos-Armiñón (a través de Eurovías). Se introdujo también en el mundo de la ingeniería de plantas de tratamiento de agua con la adquisición de Cadagua. En el plano internacional, la empresa desarrolló proyectos en distintos países de América Latina: Venezuela, Argentina, Ecuador, México y Paraguay; y en varios países árabes: Líbano, Siria, Arabia Saudí, Marruecos, Argelia y Libia. Ferrovial aplicaba el *know how* aprendido en España en sus obras en el extranjero. La expansión fue exponencial: a comienzos de los años ochenta la empresa tenía entre el 30 y el 35 % de su facturación fuera de España (web de la empresa).

En los años ochenta y noventa la empresa siguió trabajando en las áreas de negocio abiertas, aunque en proyectos cada vez de mayor volumen. En 1984, Ferrovial consiguió la tercera concesión de una autopista de peaje: la de Sant Cugat-Terras-sa-Manresa (Autema). La celebración de las Olimpiadas de 1992 (en Barcelona) y la Exposición Universal de Sevilla fueron bien aprovechadas por la empresa, que realizó muchos y variados proyectos vinculados con ellas. De hecho, Ferrovial

realizó parte de las obras de infraestructura del Tren de Alta Velocidad Español (AVE), en su tramo Madrid-Sevilla. Ese mismo año se incorporó Rafael del Pino Calvo Sotelo como Consejero Delegado. El sucesor del fundador ya tenía experiencia previa en la compañía, había trabajado en distintos proyectos de la constructora en España y en el extranjero (Cabrera, 2000). En 1997 participó en la llamada autopista del Sol, en el tramo Málaga-Estepona y terminó las obras del Museo Guggenheim, en Bilbao. En 1998, Ferrovial creó Cintra para agrupar la gestión de infraestructuras: autopistas, aparcamientos, aeropuertos, puertos y ferrocarriles. Esa misma década Ferrovial decidió comprar una de las principales constructoras españolas: Agroman. En Colombia y Chile entró en el área de promoción de autopistas. En 1999 obtuvo el mayor contrato de autopistas hasta entonces: 400.000 millones de pesetas (unos 2.400 millones de euros) para el proyecto de una autopista en Toronto (Canadá), en asociación (Ferrovial tenía el 62 % de la sociedad creada) con dos compañías canadienses.

El crecimiento de la empresa desde su creación en 1952 hasta 1998 se financió con fondos propios, en virtud de una estricta política de reinversión de beneficios. De hecho, sólo un 10 % de los beneficios en esos 45 años se repartieron entre los accionistas. Sin embargo, en 1998 Rafael del Pino decidió sacar la empresa a bolsa. La Oferta Pública de Venta de Acciones se limitó a un 35 % del capital, lo que permitía a la familia seguir manteniendo el control del accionariado. La empresa se apoyó en esta nueva fuente de financiación para continuar su crecimiento. Ferrovial se organizó en cinco divisiones: construcción, en la que estaban Ferrovial-Agromán y Ferrovial-Agromán Internacional, Ferconsa y Cadagua; Cintra, para la gestión de infraestructuras; promoción inmobiliaria, que incluía Ferrovial Inmobiliaria y Lar 2000; servicios, canalizada por Ferroser; y la división telecomunicaciones, con Ferrovial Telecomunicaciones (web de la empresa).

Aunque la segunda generación, especialmente representada en la figura de su hijo Rafael, se había incorporado a la primera fila del negocio en 1992, año en que el hijo primogénito del fundador fue nombrado consejero delegado, no fue hasta el año 2000 cuando Rafael del Pino Calvo-Sotelo fue nombrado presidente. El fundador de la empresa ocuparía el cargo de presidente de honor. La nueva fuente de financiación y la estrategia marcada por el nuevo máximo responsable consolidaron en los últimos años la presencia exterior de Ferrovial y la diversificación de la compañía. El crecimiento de Cintra en estos últimos años ha sido importante

gracias a algunas concesiones: el Túnel de Artxanda, en Vizcaya; el tramo 2 de la M-45, y la Autopista Santiago-Talca, en Chile; dos nuevos tramos de la Ruta 5 de la Carretera Panamericana en Chile: Temuco-Río Bueno y Collipulli-Temuco; el desarrollo e implantación en calidad de pionera de un sistema de gestión medioambiental, certificado por Aenor según la norma ISO 14001; y la entrada en el área de la gestión de aeropuertos con la concesión de los nueve aeropuertos del Sureste de México, entre ellos el de Cancún (web de la empresa). Sin embargo, la apuesta más destacada de Ferrovial en los últimos años ha sido el mercado del Reino Unido. En el año 2000 Ferrovial adquirió el aeropuerto de Bristol, en 2003 el Belfast City Airport de Irlanda del Norte; y ese mismo año, compra Amey Plc., una de las principales compañías de servicios del Reino Unido. La presencia en el mercado inglés se acentuó tras la OPA sobre BAA, el primer grupo gestor de aeropuertos del mundo, que le daba el control de los aeropuertos londinenses (Gatwick, Stansted y Heathrow) y escoceses (Southampton, Glasgow, Edimburgo y Aberdeen). La Comisión de la Competencia instó a Ferrovial a vender algunos de estos aeropuertos (Gatwick). A pesar de los problemas, la aventura inglesa sigue siendo una línea estratégica importante para la compañía. En el primer semestre de 2008, el 51 % del resultado bruto de explotación del Grupo procedía del mercado inglés (*El País, 2008*).

**SOL MELIÁ**

Sol Meliá fue fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Juliá. Hoy la empresa es la compañía hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder del mercado español (web de la empresa). Ocupa el tercer puesto en la categoría europea y el decimosegundo del mundo, si bien es líder mundial en vacacional, en Iberoamérica y el Caribe (web de la empresa).

El origen de la compañía se encuentra en la explotación de un hotel en Palma de Mallorca, que Escarrer Juliá comenzó a gestionar en 1956. Tenía entonces 21 años. El *boom* turístico español en los años sesenta y setenta y la buena gestión del propietario, que supo aprovechar las oportunidades que le brindaba el entorno, facilitaron el crecimiento de la compañía durante esas décadas, en que adquirió distintos hoteles en zonas de costa españolas. La empresa se denominaba entonces Hoteles Mallorquines. No fue hasta 1976 cuando el nombre de la compañía pasó a ser Hoteles Sol. En 1984, Gabriel Escarrer dio un paso de gigante para la consolidación del grupo turístico, con la adquisición de una parte importante de la empresa hotelera Hotasa (*El País*, 28-6-1987). La empresa consolidaba así su expansión nacional e iniciaba su actividad en el segmento de hoteles urbanos. Por esas fechas, el grupo hotelero Sol era ya la primera cadena de hoteles española (Álvarez, Cardoza, y Díaz Bernardo, 2005).

La experiencia acumulada por la familia Escarrer en España se trasladó a la estrategia de internacionalización a partir de mediados de los ochenta. La condición multinacional de la compañía será con el tiempo su clave de crecimiento. En 1985, abrió su primer hotel en el exterior: Bali Sol, un destino exótico no muy conocido en ese momento. Al año siguiente, la empresa mallorquina adquirió la Compañía Hotelera del Mediterráneo. El gran punto de inflexión en la trayectoria de Hoteles Sol llegó en 1987, cuando el grupo compró la cadena de hoteles Meliá. La empresa adquirida tenía amplia presencia en Europa y América. A partir de entonces, la compañía se denominaría Sol Meliá, y su adquisición permitió a la familia Escarrer formar un grupo competitivo a nivel internacional.

Tras la adquisición, la empresa continuó fortaleciendo su presencia en Europa, América Latina y el Caribe, el Sudeste asiático y el área mediterránea. Lógicamente, el tamaño de Sol Meliá se multiplicó. Aumentó la complejidad organizativa de la compañía, y ésta supo adaptar su forma de gestión a las nuevas dimensiones y necesidades. En plena etapa de expansión se produjo la entrada de la segunda

generación de la familia, representada en la persona de Sebastián Escarrer, al Consejo de Administración de la empresa. La brillante evolución de la compañía fue reconocida en 1993, cuando Sol Meliá recibió el Premio Príncipe de Asturias a la excelencia turística.

La estrategia de crecimiento se financió desde el año 1996 con la salida a bolsa de la compañía. La nueva situación obligó a reformar la estructura de la empresa, que pasó a tener dos sociedades complementarias: Inmotel, S.A., como propietaria de los establecimientos hoteleros, y Sol Meliá, S.A., que se encargaría de la administración de hoteles (de Inmotel y de otros propietarios) y de todas las marcas del Grupo. Fruto de esa evolución histórica, Sol Meliá comercializa hoy sus productos con distintas marcas: Gran Meliá, Meliá Hotels y Resorts, ME by Meliá, Innside, TRYP Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts y Sol Meliá Vacation Club. Todas ellas son marcas de prestigio internacional y cada una ofrece una propuesta diferenciada creada *ad hoc* y un servicio en armonía (web de la empresa). En la actualidad, Sol Meliá dispone de más de 328 hoteles distribuidos en 30 países de cuatro continentes, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados (web de la empresa).

La tradición y los logros conseguidos no han frenado la estrategia de la compañía, sino que han sido una base de aprendizaje sobre la que impulsar una nueva etapa de expansión. En el año 2008, Sol Meliá inició su nuevo plan estratégico, focalizando su actuación en cinco grandes líneas: brand equity, conocimiento y contacto del cliente, desarrollo de la gestión de activos, gestión del talento y potenciación de la responsabilidad, y sostenibilidad (web de la empresa).



# GRUPO GONVARRI

La historia de Gonvarri comenzó en 1958, cuando cuatro amigos (González, Varela, Ruiz y Riberas) constituyeron una sociedad dedicada a la compra venta de productos siderúrgicos, y a la venta de estaño y cuerdas de pianos. El capital social inicial de la empresa fueron 20.000 pesetas (120 euros) (web de la empresa). En 1965, Francisco Riberas quedó como único dueño de la compañía, y, al año siguiente, cambió la estrategia de la empresa apostando por una integración vertical hacia atrás, esto es, además de comercializar los productos siderúrgicos decidió también fabricarlos. En 1966, Gonvarri abrió un centro de servicios en Burgos, localización que le pareció más acertada desde el punto de vista logístico (web de la empresa). Se convirtió en una empresa dedicada a la laminación, el corte y el chapado, y a su comercialización. Actualmente, el Centro de Servicio de Burgos sigue en pleno funcionamiento, cuenta con más de 67.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta y procesa más de 850.000 toneladas al año (web de la empresa).

La buena marcha del negocio desde mediados de los años setenta permitió a Riberas dar un paso más en su estrategia de crecimiento en 1972. En esa fecha, Gonvarri consolidó su presencia en el mercado español con la adquisición del 50 % de la empresa asturiana Hiasa (web de la empresa). La expansión nacional continúa con la constitución de empresas y la instalación de centros de servicio en Sagunto (Valencia, 1978) y Barcelona (1982).

A pesar del éxito obtenido, a mediados de la década de los ochenta, Francisco Riberas decidió dar un nuevo giro a la empresa, esta vez con una integración vertical hacia delante. En 1986, Gonvarri entró en el sector auxiliar de la automoción. Decide transformar el acero que fabricaba y vendía en piezas para los fabricantes de coches. Esta estrategia constituyó un auténtico acierto, ya que el sector del automóvil en España se hallaba en plena etapa expansiva. La primera empresa que se creó de esta nueva área de negocio fue Estampaciones Arín, que actualmente se denomina Estampaciones Bizkaia (web de la empresa).

En 1991, Gonvarri se introduce en el mundo del *outsourcing* de los servicios de corte y manipulación del acero para el automóvil, constituyendo empresas como Gonvauto en Barcelona, dedicada exclusivamente al mercado del automóvil y enfocada a dar servicio a un solo cliente, SEAT en este caso. Fruto de esta

estrategia, en 1992, nació Gestamp Automoción, como unidad independiente, dedicada íntegramente a la estampación metálica, que ha sido la principal fuente de crecimiento del grupo en los últimos años. Hoy en día, Gestamp es una empresa líder en el sector auxiliar del automóvil, cubre toda la cadena de valor y cuenta con más de 8.700 empleados; su facturación asciende a 1.250 millones de euros (en 2004), siendo como es lógico el cliente más importante del Grupo Gonvarri, con un consumo superior a las 600.000 toneladas anuales (web de la empresa).

Los años noventa trajeron también la internacionalización de la empresa de la familia Gonvarri. En 1992, el Grupo comenzó su proceso de internacionalización con la compra en Italia de la empresa Emilsider, que cambió su denominación por la de Gonvarri Italia (web de la empresa). Al año siguiente, el Grupo adquirió la empresa portuguesa Cosider, que se convirtió en Gonvarri Portugal. En 1997, se constituyó Gonvarri Marruecos. Al año siguiente, se instaló la primera planta de Gonvarri en Brasil (Curitiba-Paraná), lo que suponía un paso de gigante para la internacionalización de la empresa y dejaba clara la apuesta estratégica por el desarrollo de Gonvarri en los nuevos mercados emergentes.

En los primeros años del siglo XXI, Gonvarri ha intensificado su estrategia de crecimiento y diversificación geográfica y de productos del Grupo. En el año 2000, se abrió un segundo Gonvauto en Navarra. En 2001, se creó la segunda planta en Brasil (en Campinas), lo que aumentó la presencia de la empresa en América del Sur y consolidó su liderazgo en ese mercado (web de la empresa). La logística interna del Grupo se pudo optimizar con la apertura de un nuevo centro en el Puerto de Tarragona, que además permitía a la empresa entrar en una nueva área de negocio: la prestación de servicios logísticos a terceras empresas. El éxito del proyecto permitió abrir un centro de similares características en el Puerto de Marín (Galicia), en una ubicación que permite combinar las ventajas logísticas con la prestación de servicios al sector del automóvil, al situarse cerca de la planta que el Grupo PSA tiene en Vigo. En 2004, la internacionalización de la compañía se fortaleció con la apertura de un nuevo centro de servicio en Polonia.



# GRUPO PRISA

El origen del actual Grupo Prisa lo constituye la editorial Santillana fundada en 1958 por Jesús de Polanco, a la que se incorporó poco después Francisco Pérez González. Centrada en la edición de libros de texto, la editorial consigue un gran crecimiento en los años sesenta y setenta. La internacionalización de la compañía es temprana, pues ya en los años sesenta Santillana exportaba libros a varios países de América Latina, y a finales de la década se crearon las filiales Santillana Argentina y Chile, y en 1972 Santillana México. Los beneficios obtenidos por Santillana llevan a Polanco y a Pérez González a la creación de una sociedad en 1972: Timón, S.A. A través de esta sociedad, los dos editores entran en un nuevo proyecto que entonces estaba apenas gestándose: el periódico *El País* (García Ruiz, 2000). Así, el 4 de mayo de 1976, en plena transición política española, Prisa lanzaba al mercado el periódico *El País*, que se convertirá en el buque insignia del grupo y en una de las principales cabeceras de la prensa española. Existen dos personas clave en el proceso de expansión del Grupo: Jesús de Polanco, accionista de Prisa a través del Grupo Timón, S.A. inicialmente consejero delegado de la empresa editora y después presidente, y Juan Luis Cebrián, entonces un joven (tenía 31 años) y prometedor periodista que asumió la dirección del periódico. Tras dejar dicha dirección, Juan Luis Cebrián fue nombrado consejero delegado del grupo editor.

El crecimiento del Grupo Prisa es espectacular en la década de los ochenta y los noventa, y se apoya en dos líneas de negocio:

- El crecimiento del negocio principal, la venta de *El País*, que aumenta hasta convertirse en el periódico general nacional de mayor tirada y número de lectores en España.
- La diversificación del negocio para convertir la empresa en un gran grupo mediático.

El crecimiento vía diversificación se articuló con adquisiciones en varias áreas de negocio. Entre 1984 y 1985, Prisa compró el porcentaje de control de la cadena de radio Ser y asumió su gestión. En 1990, entraba en el negocio de la televisión con la creación de Sogecable, en colaboración con Canal Plus Francia y otros socios. Sogecable lanzó al mercado Canal Plus de España, el primer canal de televisión de pago en este país. En 1994, adquirió el periódico económico *Cinco Días*. En 1996, el número de cabeceras controladas por el Grupo aumenta con la adquisición del 75 % del diario deportivo *As*. Ese mismo año *El País* inaugura su edición electrónica: *El País Digital*. En 1997, la empresa consolida su negocio televisivo con el lanzamiento de Canal Satélite Digital. En 1999, funda una empresa de

producción musical, Gran Vía Musical, y adquiere radio Caracol, la principal emisora de radio de Colombia. En junio de 1999 Sogecable sale a Bolsa, y en el año 2000, tras la integración de Santillana en el Grupo, es la propia Prisa la que sale al mercado de valores madrileño.

La integración en un gran Grupo y la salida a bolsa de la compañía en el año 2000 obligó a los directivos a reestructurar la organización, que pasaría de ser un grupo de empresas aisladas a una corporación integrada que, a su vez, debía mantener una estructura de unidades de negocio. En este proceso fue clave la incorporación de un directivo externo, Ignacio Santillana, que ya había liderado la expansión internacional de otra gran empresa española no familiar: Telefónica (Rosenberg, Tàpies y Vergés, 2004). Prisa se dividió en ocho unidades de negocio que permitían gestionar de forma separada las distintas líneas de negocio pero facilitaban las sinergias entre los diferentes centros. Las unidades de negocio eran: *El País*; Medios España, que agrupaba los intereses de Prisa en radio (Unión Radio), prensa especializada y local y televisión local (Localia); educación y formación (Grupo Santillana); medios internacionales (Grupo Latino de Radio); ocio y entretenimiento (Gran vía Musical, Plural Entertainment y Tesela PC); Prisa.com, que agrupa todas las actividades *on line* en todos los formatos; recursos, que integra los servicios de impresión (Dédalo y Polestar), los de publicidad (Gerencia de Medios) y distribución; y Sogecable. Una vez diseñadas las unidades de negocio, los directivos tuvieron que trabajar en varios planos: desarrollar procesos de negocio y unidades organizativas que pudieran sostener el aumento en la complejidad de la organización y construir una identidad corporativa común procedente de la fusión de empresas fuertemente consolidadas de forma independiente (como eran Santillana o *El País*). Para ello, se diseñaron unos elementos estructurales que permitían canalizar la toma de decisiones desde el nivel más alto del organigrama a la gestión del día a día corporativo (Rosenberg, Tàpies y Vergés, 2004).

Tras la salida a bolsa la compañía buscó nuevos horizontes en España y América Latina. En el año 2001, Prisa adquiere el 50 % de la cadena de radio mexicana Radiópolis, así como la brasileña Editorial Moderna. Las alianzas estratégicas también han sido utilizadas en el crecimiento del Grupo Prisa. De hecho, en 2002, Prisa participó en la constitución de Grupo Latino de Radio (GLR), cuyo objetivo es crear una red panamericana de radio, junto con otros empresarios latinoamericanos. En territorio nacional, la alianza entre Sogecable y Telefónica, ese mismo

año 2002, permite la integración de las plataformas digitales Vía Digital y Canal Satélite Digital. En 2003, el Grupo fusiona sus actividades de impresión en la compañía Polestar. En 2004, adquiere las emisoras de radio argentinas Radio Continental y Radio Estéreo. En 2005, a través de su filial estadounidense GLR Services, adquiere los derechos de programación y explotación comercial de la estación de radio 690 AM, que emite en español en el área de Los Ángeles y el sur de California, y compra en Brasil el 75 % de la editorial Editora Objetiva. Ese mismo año Prisa suscribe (17,69 % del accionariado) una ampliación de capital de la empresa editora del diario francés *Le Monde*. En 2006, aumenta su participación en Sogecable hasta el 44,5 %; adquiere el grupo portugués Media Capital; y se alía con el Grupo Godó para unir las participaciones radiales en España y América de ambas compañías en Unión Radio. En 2007 tiene lugar el primer cambio generacional. El fundador de la compañía, Jesús de Polanco, muere en el mes de julio; y su hijo, Ignacio Polanco Moreno, lo sucede al frente de la compañía.

Tras la reciente transición generacional, la empresa ha reestructurado su organización, que en enero de 2009 está compuesta por cinco grandes áreas de negocio: educación-editorial, prensa, radio y audiovisual, y una unidad digital, que opera de modo transversal en toda la organización ocupándose de los contenidos *on line*. Además, en el Grupo se incluyen otras actividades correspondientes a los negocios de distribución, publicidad, inmobiliaria, corporativo e impresión (web de la empresa). Ignacio Polanco asume la presidencia del grupo; Juan Luis Cebrián es consejero delegado y primer ejecutivo de Prisa; Ignacio Santillana y Manuel Polanco (miembro de la segunda generación de la familia Polanco) son directores generales, el primero al mando de las divisiones de negocio del grupo y de su Dirección Comercial, y el segundo como responsable de la Dirección Financiera, de Desarrollo Corporativo, la Planificación y el Control de Gestión, los Recursos Humanos y la Tecnología (web de la empresa). Las familias propietarias de la mayor parte del accionariado, Polanco y Pérez, tienen varios representantes en el Consejo de Administración: Ignacio, Manuel y M<sup>a</sup> Jesús Polanco Moreno, Francisco Pérez González y Borja Pérez Arauna (hijo del anterior) (web de la empresa y CNMV).

# TÉCNICAS REUNIDAS

La empresa de ingeniería Técnicas Reunidas nació en 1960 como resultado de la asociación de varios empresarios españoles y la compañía de ingeniería norteamericana The Lummus Company mediante la creación de Lummus Española, S.A. En 1972, la Sociedad absorbió Tecniresa (la antigua Técnicas Reunidas, S.A.), adoptó la denominación social actual y pasó a ser una compañía de capital privado cien por cien español (web de la empresa). Salió a bolsa en el año 2006 y hoy es la familia Lladó quien controla el principal paquete accionario de la empresa y gestiona su crecimiento.

La actividad empresarial de Técnicas Reunidas comenzó en 1963 cuando la compañía realizó su primera refinería completa en España, iniciando así su trayectoria como especialista en unidades de refino. En 1968, comenzó la andadura internacional de Técnicas Reunidas con la construcción de la refinería de Luján de Cuyo (Argentina) para Yacimientos Petrolíferos Fiscales, S.A. (YPF). Pero fueron los años ochenta los que trajeron el verdadero despegue de la compañía, a nivel nacional e internacional. El proceso de internacionalización, la auténtica clave del crecimiento de Técnicas Reunidas, se realizó apostando por el modelo "llave en mano" (es decir, proyectos de notable complejidad, tamaño, responsabilidad o importe) en mercados exteriores. Así, en 1981 la empresa consiguió la adjudicación del complejo de *hydrocracking* de Dumai (Indonesia) (aproximadamente 1.400 millones de dólares). Tras Indonesia entraron en China, Turquía, Irán y Argelia (*Actualidad Económica*, 2008). La empresa presidida por José Lladó fue una de las primeras compañías de ingeniería y construcción que se estableció en China. En sus cerca de 20 años de permanencia en el continente asiático, ha desarrollado proyectos por un valor de 1,6 billones de dólares americanos en diversas áreas de actividad: siderúrgica, petroquímica y de fertilizantes. La importante experiencia y el prestigio adquirido en China le han permitido acceder a acuerdos de colaboración con sus empresas más importantes de comercio exterior y de ingeniería y construcción, y para realizar proyectos con multinacionales extranjeras como Shell o BASF con objeto de desempeñar trabajos en dicho país; además de recibir distintos galardones, entre ellos el premio al mejor especialista extranjero en la región autónoma de Xinjiang o el Premio Luban al mejor proyecto de construcción chino (Lladó, 2004). En la actualidad, el 85 % de su facturación está en el exterior, fundamentalmente en los países de Oriente Medio, Latinoamérica, Extremo Oriente y Mediterráneo (principalmente norte de África y Turquía). Una vocación internacional que también se deja sentir en la estructura de recursos

humanos, el equipo de trabajo es un 70 % español y el otro 30 % procede de 24 nacionalidades distintas.

Al margen del fuerte proceso de internacionalización de la compañía, Técnicas Reunidas ha firmado alianzas estratégicas para consolidarse en el mercado nacional. Así, en 1980, con el objetivo de desarrollar la ingeniería de centrales de energía (nucleares y térmicas convencionales) y acompañar el desarrollo energético nacional, participó en la creación de Empresarios Agrupados, Sociedad Anónima de Empresas (posteriormente transformada en una agrupación de interés económico) junto con Gibbs & Hill Española, S.A. (hoy Ghesa Ingeniería y Tecnología, S.A.) y Estudios y Proyectos Técnicos, S.A. Tras adquirir la participación de Eptisa del 25 % en 1996, actualmente la empresa de la familia Lladó mantiene un 43 % de Empresarios Agrupados, siendo sus socios Ghesa con un 34 %, Iberinco, S.A. (Iberdrola) con un 11,3 % y Soluziona Ingeniería, S.A. (Unión Fenosa) con un 11,3 %. La creación de Empresarios Agrupados ha facilitado su participación en numerosos proyectos energéticos y, especialmente, en el diseño de centrales nucleares en España.

En los años noventa, la compañía comenzó a afianzarse en un área de negocio muy específico: como contratista de referencia para las centrales de ciclo combinado realizadas en España. Técnicas Reunidas trabajó con algunas empresas líderes a nivel internacional como General Electric Power, de la que consiguió ser contratista de referencia (*selected contractor*) (web de la empresa). A comienzos del nuevo siglo, Técnicas Reunidas se introdujo de lleno en la división de producción y gas natural gracias a la adquisición de dos (plantas industriales e infraestructuras) de las cuatro unidades de negocio de la empresa estatal Initec, S.A. durante su proceso de privatización. La adquisición de la unidad de infraestructuras permitió también una mayor participación de Técnicas Reunidas en proyectos nacionales en materia de infraestructuras aéreas, de transporte terrestre, obras hidráulicas, edificación e instalaciones de tratamiento de agua como plantas desaladoras, potabilizadoras y depuradoras (web de la empresa).

En la última década, Técnicas Reunidas ha obteniendo contratos importantes en todas sus áreas de actividad, sobre todo en las de petróleo y gas natural. Hoy en día, esta compañía es un contratista general que se dedica a la ingeniería, el diseño y la construcción de todo tipo de instalaciones industriales para un variado

grupo de clientes de todo el mundo que incluye muchas de las principales compañías petroleras estatales y multinacionales, además de grandes grupos españoles. La mayoría de la actividad de la compañía está concentrada en la ejecución de grandes proyectos industriales "llave en mano", aunque la empresa desarrolla también los servicios de ingeniería, gestión, puesta en marcha y operación de plantas industriales. En casi 50 años de vida, la empresa ha diseñado y gestionado la construcción de más de 1.000 plantas industriales en más de 50 países de los cinco continentes para numerosos e importantes clientes: Saudi Aramco, Kuwait Oil Corporation (KOC), Petroleum Development of Oman (PDO), Oman Refining Company S.A.O.C. (ORC), Sonatrach, Turkish Petroleum Refineries Corporation (Tüpras), Sinopec, Empresa Nacional del Petróleo, S.A. (Enap), Pemex, Petrovietnam, Shell, BASF, BP, Total, General Electric, ExxonMobil, UBE Industries Ltd., Anglo American, Repsol YPF, S.A. (Repsol), Cepsa, Gas Natural, S.A., Endesa, S.A., Unión Fenosa, Iberdrola, S.A., y Enagás, entre otros (web de la empresa). Sin duda, la presencia internacional de Técnicas Reunidas ha sido el principal motor de su crecimiento. ¿En qué pilares se ha basado esa internacionalización? En su capacidad para ofrecer servicios integrales a sus clientes que incluyen la financiación, el diseño, la construcción y el montaje, el comisionado, la puesta en marcha, así como la operación y el mantenimiento de las instalaciones, además de su compromiso con la investigación y el desarrollo de tecnologías propias. Todo ello la dota de un gran valor diferenciado como empresa de ingeniería y construcción en el mercado internacional. La empresa puede presumir de jugar en primera división de ingenierías a nivel mundial. De hecho, Técnicas Reunidas ocupa una posición líder en ingeniería y construcción en el sector energético en España, es una de las primeras en Europa en proyectos de petróleo y gas natural y una de las más importantes del mundo en el sector del refino (web de la empresa).

# GRUPO EULEN

La historia del Grupo Eulen comenzó en 1962 en Bilbao, cuando David Álvarez Díez creó la Central de Limpieza El Sol. Ésa fue la empresa matriz de un grupo que se ha ido expandiendo a lo largo de más de 40 años y diversificando sus actividades (web de la empresa). Los buenos resultados económicos y el crecimiento de Central de Limpieza El Sol por todo el territorio español permitieron a Álvarez entrar en otras áreas de negocio, a medida que iba detectando oportunidades. En 1974, inició la estrategia de diversificación con la creación de Prosesa (actual Eulen Seguridad), que desarrollaba actividades de seguridad privada, aprovechando la normativa legal que establecía la obligatoriedad de tales servicios para los bancos, cajas de ahorro y demás entidades de crédito. Poco después, nació Demasa, dedicada a la fabricación, importación y distribución de maquinaria y productos químicos relacionados con la actividad de limpieza. David Álvarez apostó por ofrecer servicios auxiliares a empresas, por ejemplo seguridad o limpieza, que tenían una demanda notable, y acertó de pleno a tenor de los resultados obtenidos. El crecimiento de las compañías se ve en las cifras ofrecidas por la propia empresa. En 1974, la facturación del Grupo de empresas de servicios alcanza los 950 millones de pesetas, en 1976, se duplica esta cantidad y, en 1979, se alcanzan los 7.500 millones (web de la empresa). En 1980, la facturación rebasa los 9.000 millones y la plantilla de trabajadores del Grupo asciende a 11.200 personas (web de la empresa).

A mediados de los años setenta, Álvarez acentuó la estrategia de diversificación, apostando por sectores de mayor contenido técnico y valor añadido: mantenimiento de Instalaciones, medio ambiente, control energético, restauración de fachadas y monumentos, y obras. En 1981, nació Eulen Medio Ambiente, anticipándose a la preocupación reciente por la preservación del entorno y por el llamado desarrollo sostenible. Desde su creación, Eulen Medio Ambiente ha realizado diversas obras, entre ellas el Proyecto de Pérgolas Expo'92, correcciones de impactos ambientales en el AVE, autovías y carreteras, limpieza y adecuación de márgenes de ríos y numerosas actuaciones para el Ministerio de Medio Ambiente, comunidades autónomas, ayuntamientos, instalaciones y empresas (web de la empresa). En 1986, la visión de futuro de Álvarez se puso de nuevo de manifiesto con la creación de Safusa, empresa dedicada al desarrollo de servicios varios: sociosanitarios, control de almacenes, servicios de portería y celaduría de fincas, gestión de diversos servicios municipales (polideportivos, piscinas...), centros de atención de clientes... que entonces estaban implantándose en las empresas. En 1994, el Grupo Eulen entró en el sector del trabajo temporal a través de Flexiplán, S.A. (ETT).

Como consecuencia de esa evolución histórica, basada en la diversificación en distintas áreas de negocio, hoy el Grupo Eulen se compone de: Servicios Eulen, Eulen Seguridad, Eulen Servicios Sociosanitarios, Flexi Plan (ETT), Eulen Integra, Eulen Centro Especial de Empleo, Demasa (Distribuidora Española de Maquinaria y Productos Químicos), Proinsa (Protección, Ingeniería y Técnica), Instituto Eulen de Formación, Codelco Mercantil, Can Padro, y Eulen Selección. La empresa también tiene inversiones en sectores tan alejados del corpus del negocio principal como el sector de alimentación y bebidas. En esa estrategia, se enmarca la compra de Bodegas Vega Sicilia por parte de David Álvarez en 1982.

En los últimos años, el Grupo Eulen ha potenciado la internacionalización de la compañía, de modo que hoy se encuentra presente en Argentina, Costa Rica, Chile, Colombia, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Portugal (web de la empresa).



# CELSA GROUP

CELSA (Compañía Española de Laminación, S.A.) nació en 1967, fundada por los hermanos Francisco y José María Rubiralta. La familia Rubiralta ya estaba vinculada con la siderurgia, pues el padre, Anselm Rubiralta Oller, era propietario de un almacén de productos siderúrgicos. Pero fueron los hermanos quienes dieron un paso de gigante apostando por un modelo de negocio entonces emergente en este sector: la fabricación de acero en hornos eléctricos tomando la chatarra como materia prima. Crearon una planta en Sant Andreu de la Barca (Barcelona) con una capacidad anual de 25.000 toneladas de acero. Esta novísima tecnología empezaba a funcionar como alternativa a la producción tradicional en altos hornos a partir del mineral de hierro y con el carbón como combustible. La inversión inicial fue de diez millones de pesetas de entonces y aunque la propiedad era familiar, la gestión de CELSA correspondía al joven Francesc Rubiralta, que apenas contaba con 26 años, y acababa de llegar de Pittsburg (Estados Unidos), uno de los centros mundiales del acero, tras obtener un postgrado en la prestigiosa Universidad Carnegie Mellon (Fernández, 2006).

Entre 1967 y 1977, CELSA en realidad no fabricaba productos siderúrgicos sino que los transformaba. Inicialmente, la empresa se especializó en la relaminación de barras corrugadas para la construcción, aprovechando la expansión de este sector en Cataluña y en toda España en esos años. La compañía trabajaba a maquila, transformaba el producto, que era propiedad de un tercero, en barras corrugadas, y cobraba por la transformación (Fernández, 2006). CELSA no tuvo acería propia hasta 1977. Sus principales clientes en esta época fueron Torras Herrería y Construcciones, S.A. de Barcelona y Ensidesa de Asturias. Junto con la expansión del negocio siderúrgico, los negocios de la familia Rubiralta crecían también en otra área: el sector químico. Al tiempo que invertían en el sector siderúrgico, en 1969 los dos hermanos compraron la compañía IZASA y en 1973 adquirieron Biokit y entraron en el sector químico. Aunque la propiedad de las empresas correspondía a los dos hermanos, era José María quien se ocupaba de las compañías del sector químico (Fernández, 2006).

La historia de CELSA tiene un punto de inflexión en 1977. Ese año Francesc Rubiralta integra verticalmente la compañía, que pasa a asumir la producción de artículos siderúrgicos; con ello disminuye la dependencia de proveedores, aumenta la capacidad de transformación y ofrece mayor valor añadido. El cambio de estrategia vino acompañado de innovaciones tecnológicas. La integración vertical fue

posible gracias a un horno eléctrico de arco, que producía acero propio a partir de la transformación de la materia prima (chatarra) en producto intermedio (palanquilla) y en producto final (barras lisas o corrugadas) (Fernández, 2006). La nueva estrategia permitía producir más cantidad y también diversificar en productos, circunstancias ambas que hicieron posible aumentar la cuota de mercado de la compañía catalana. En los años ochenta, la estrategia de crecimiento se consolidó por la adquisición de empresas productoras o transformadoras de acero. No hay que olvidar que el sector siderúrgico español pasaba en esos años por un profundo proceso de transformación regulado en el Plan de Reconversión de la Siderurgia del Acero Común. CELSA, una empresa muy saneada económicamente, pudo aprovechar la oportunidad que le brindaba el entorno y salió muy fortalecida de un proceso de reconversión nacional, que le permitió adquirir empresas como su antiguo cliente, Torras Herrería y Construcciones, S.A., y Nueva Montaña Quijano, S.A., actualmente Global Steet Wire, así como Trefilerías Quijano, Nervacero e Industrias del Besós, S.A. (Fernández, 2006). La estrategia de crecimiento por adquisiciones le permitió aumentar su capacidad productiva, disminuir su competencia, aumentar la cuota de mercado y consolidarse en la élite del sector siderúrgico español.

En la década siguiente, los años noventa, CELSA adopta una nueva estrategia de crecimiento: la diversificación de productos. Para ello, adquirió tres empresas: Trenzas y Cables de Acero, S.A., Trefilería Moreda, S.A. y una mítica empresa catalana, Rivière. Las nuevas empresas filiales le permitieron especializarse en trefilería y alambón, atendiendo un nuevo segmento de mercado del que, en poco tiempo, se convirtió en líder nacional. La otra línea de diversificación de producto fue la fabricación de tubos soldados, malla electro-soldada y armadura; las empresas adquiridas para esta nueva línea de negocio se agruparon en Aceros para la Construcción (ACECSA), empresa que también se convirtió en líder nacional de su sector. El tamaño de la empresa era cada vez mayor y Francesc Rubiralta consideró que era importante asegurar otra línea estratégica: garantizar el abastecimiento de materias primas para la compañía. Con ese objetivo, CELSA compró en esa misma década Corporación Siderúrgica, S.A., Compañía Fragmentadora Valenciana, S.A., Hierros y Desguaces, S.A., Reciclatges d'Osona, S.L., Reciclatges del Maresme, S.L., Reciclados Metálicos, S.L. y Ferimet, S.L. (Fernández, 2006) Además de la diversificación de productos, CELSA impulsó la diversificación de mercados desarrollando un fructífero proceso de internacionalización que le ha permitido obtener importantes cuotas de mercado en el exterior, sobre todo en Gran Bretaña. La

estrategia de internacionalización ha sido especialmente importante en los primeros años del siglo XXI, y de nuevo se ha producido gracias a adquisiciones de compañías locales de los países extranjeros que se han transformado en filiales del grupo: CELSA Steel UK, CELSA Huta Ostrowiec, CELSA Nordic, CELSA Atlantic y CELSA France. En el año 2008 se ha fundado CELSA International con sede principal en Züg (Suiza) y oficinas comerciales en Alemania (Dusseldorf), Oriente Medio (Dubai), Estados Unidos (Miami), Rusia (Moscú) e India (Calcuta).

Junto con las estrategias de crecimiento vía integración vertical, internacionalización y diversificación, CELSA ha apoyado su expansión en un poderoso propulsor: la innovación. La compañía catalana ha destinado importantes inversiones a investigación propia y a colaborar con instituciones especializadas. La situación geográfica de las compañías filiales ha sido muy bien diseñada por Francesc Rubiralta para que ésta suponga una gran ventaja estratégica y competitiva. Las empresas que cuentan con acería y trenes de laminación están situadas junto a importantes puertos comerciales o tienen fácil acceso a la entrada y salida de sus productos por vía marítima: Barcelona, Bayona, Vizcaya, A Coruña, Santander, Cardiff y Mo i Rana. Todas ellas están bien comunicadas por carretera a través de la red de autovías y poseen apartaderos propios para facilitar el transporte por ferrocarril, tanto de productos acabados como de materia prima.

La constante revisión de la visión y la continua renovación tecnológica de la compañía han impulsado el extraordinario crecimiento de la empresa. La exitosa compañía tiene bien definidos cuáles son sus pilares. Según la propia empresa, su visión es: ser una referencia en el sector siderúrgico, servir de manera ágil y flexible a sus clientes, crecer con una oferta amplia y diferenciada de productos. Sus objetivos: conseguir la satisfacción de los clientes y ser rentables y eficientes en costes. Su estrategia viene también marcada por su compromiso con las personas y su desarrollo, valorando su esfuerzo, participación e implicación con el trabajo bien hecho; los procesos y la tecnología y su constante actualización y mejora; la seguridad, las condiciones de trabajo y el medio ambiente. ¿Cuál es la visión de CELSA hoy? La compañía aspira a ser una industria modelo de eficacia operacional; formada por personas integradas y altamente cualificadas que se sienten a gusto y orgullosas de pertenecer a CELSA, sobresaliente por su flexibilidad y capacidad de adaptación. Los valores de la compañía son: disponibilidad, dedicación y compromiso con el trabajo; producción, como indicador de funcionamiento;

orientación a los resultados; experiencia y alta capacitación; capacidad de adaptación y flexibilidad; autonomía, creatividad y capacidad de ejecución; orientación al cliente; respeto y apoyo a las personas; responsabilidad con la seguridad, prevención y las condiciones de trabajo y el medio ambiente; comunicación, cooperación y trabajo en equipo al servicio de objetivos globales (web de la empresa).

En el año 2006, la estrategia de crecimiento de CELSA llevó a la incorporación de dos nuevas empresas: la finlandesa Fundia y la compra del grupo gallego Añón. La adquisición de la empresa finlandesa ocasionó cambios en la gestión de la compañía (*El País*, 9-5-2006). Si hasta ese momento Francisco y José María habían compartido la propiedad de las empresas y se habían encargado por separado de su gestión, desde 2007 la rama de Francesc Rubiralta será la propietaria de CELSA y con ella todo el área siderúrgica, y José María Rubiralta será el propietario de la vertiente química del grupo empresarial: el Grupo IZASA, actualmente Werfen Group, que hoy es una de las primeras compañías distribuidoras de productos para el diagnóstico clínico, el sector hospitalario y la investigación en España (*El País*, 9-5-2006).

Partiendo de la empresa matriz CELSA Barcelona y financiando su estrategia de crecimiento principalmente con la reinversión continua de los recursos generados, hoy CELSA Group es uno de los primeros grupos siderúrgicos de Europa y una de las mayores empresas familiares de España. El grupo está formado por ocho cabeceras, cada una de ellas compuesta por diversas filiales.



# GRUPO LECHE PASCUAL

La historia de la empresa Leche Pascual comienza en 1969, cuando Tomás Pascual Sanz se hace cargo, a instancias de la Caja de Ahorros de Burgos, de una pequeña cooperativa lechera en quiebra, que pasa a denominarse Industrias Lácteas Pascual, S.A. Pocos años después, en 1974, la compañía adquiere el manantial de Agua Mineral Natural Bezoya en Ortigosa del Monte (Segovia). Los productos en el mercado pasan a ser dos: Leche Pascual y agua Bezoya (web de la empresa).

En 1980, la empresa se adapta a las nuevas tendencias de la demanda con el lanzamiento de dos productos: Leche Pascual Desnatada y Leche Pascual Semidesnatada, las primeras “desnatadas” del mercado. En 1987, amplía su cartera de productos con el lanzamiento de un zumo de frutas de gran calidad, Zumosol. Una agresiva y efectiva campaña de publicidad, protagonizada por el “primo” de Zumosol, apoya las ventas del producto, que actualmente lidera el mercado de zumos en España. En 1989, Pascual diversifica sus productos más allá del sector de las bebidas y pone en marcha una planta productora de mantequilla y nata en Aranda de Duero (Burgos). Pascual impulsaba su crecimiento vía diversificación, pero también vía integración vertical. Al año siguiente, la empresa adquiere Pascual de Aranda, S.A., compañía productora de piensos. Pascual vende los piensos a los ganaderos productores de leche, controlando así la alimentación del ganado. En 1991, compra Cerex, una fábrica de cereales para el desayuno ubicada en Valladolid, y la planta embotelladora de agua mineral del Valle de Cardó (Tarragona).

En los años noventa, el crecimiento de la empresa continúa en todas sus líneas de negocio, incluida la tradicional. Para atender la demanda de leche en 1992, Pascual pone en marcha la planta de envasado en Outeiro de Rei (Lugo). La preocupación por la calidad, una de las constantes de la empresa, lleva a la empresa a crear en 1993 la planta de huevo líquido ultra-pasterizado en Aranda de Duero, un producto 100 % libre de salmonelosis para evitar intoxicaciones alimentarias. En 1994, la calidad de los productos de la empresa queda reconocida cuando el Grupo Leche Pascual se convierte en la primera empresa certificada por la CEE para comercializar leche en toda la Comunidad Europea (web de la empresa). Ese mismo año, la empresa da un paso de gigante para la internacionalización de la producción con la adquisición de la planta envasadora de leche en Montauban (Francia). El año siguiente, 1995, la voluntad de la empresa por aumentar la calidad de sus productos y su preocupación por el entorno se vuelven a poner de

manifiesto al instalar en Bezoya y Cardó el embotellado PET (polietileno tereftalato), material reciclable y respetuoso con el medio ambiente.

A mediados de los noventa, la empresa diversifica aún más su negocio y entra en el segmento de los yogures. La línea de preparados lácteos se completa con el lanzamiento de Pascual Crecimiento para niños de 1 a 3 años y formulado según las especificaciones de la ESPGAN (Sociedad Europea de Gastroenterología y Nutrición Pediátrica); los postres lácteos de larga duración (Natillas y Arroz con Leche Pascual), Bio Frutas, actualmente denominado Pascual Funciona; Yosport, primer yogur líquido pasteurizado después de la fermentación; y la adquisición, en 1999, de la fábrica de envasado de productos lácteos de Frixia. Ese mismo año, Grupo Leche Pascual recibe la homologación Grado "A" de EE. UU., que otorga la FDA (Food and Drug Administration), lo que le permite ser la primera empresa láctea no americana del mundo autorizada a exportar yogures a dicho país (web de la empresa). En la homologación obtiene una calificación de 100 puntos, el máximo, que constituye una garantía de la calidad de los productos Pascual. La empresa ha seguido diversificando hacia otras líneas de negocio, como la instalación de la planta de elaboración de tortilla de patatas, que utiliza huevo líquido ultrapasteurizado pascual como ingrediente principal, y la adquisición de la planta de envasado de agua mineral natural de Zambra (Córdoba).

A comienzos del siglo XXI, la empresa continúa ampliando su oferta de productos y fortaleciendo su estructura productiva. En 2001, el Grupo Leche Pascual se hace cargo de una fábrica de zumo recién exprimido, en Palma del Río (Córdoba), que a partir de entonces comenzará a utilizar exclusivamente naranjas cordobesas y valencianas para garantizar la calidad final del producto. El zumo recién exprimido se envasa en *brik* y en botellas de PET con una sola pasteurización, logrando así tres meses de vida útil en el mercado. Un sistema que facilita la exportación a todos los países europeos. La planta de zumo permite además la instalación de un anillo de secado de pieles y cáscaras de naranja con una capacidad de 100 millones de kilos. Estos residuos orgánicos se transforman en *pellets* que, a su vez, se utilizan como excelente aporte energético para alimentación animal dentro de los piensos de la más alta calidad, elaborados en la planta de piensos en Aranda de Duero. En el año 2002, la estrategia de crecimiento continúa con el lanzamiento de Vivesoy, bebida y zumos a base de soja, y la adquisición del manantial de agua mineral natural de Ribagorza en Graus (Huesca). En 2003, para poder atender a

una demanda cada vez más numerosa y exigente, la empresa invierte en la mejora y modernización de las fábricas existentes y crea otras nuevas. En esta línea el Grupo Pascual inicia la construcción de una planta en Gurb (Barcelona), centrada en la fabricación de leche (Pascual, Calcio...), así como en los productos Bio Frutas (Pascual Funciona); construye la planta de envasado de agua mineral natural Bezoya en Tres Casas (Segovia), que cuenta con unas modernas instalaciones; completa las ampliaciones de las plataformas logísticas de Aranda y Lugo, así como las inversiones en Palma de Río y la planta envasadora de ViveSoy.

El mismo año 2003 la empresa lanza al mercado MásVital, primer alimento prebiótico de Pascual, y al año siguiente el agua mineral Pascual Nature. Durante 2005, el Grupo Leche Pascual lanza al mercado la primera botella de plástico PET aséptico para envasado de leche Uperisada, asegurando en este novedoso envase la misma calidad que el Tetra Brik (web de la empresa).

En el año 2006, falleció Tomás Pascual Sanz, fundador y presidente de Grupo Leche Pascual, y la segunda generación de la familia asumió las riendas del negocio. El primogénito del fundador, Tomás Pascual Gómez-Cuétara, es nombrado presidente de la compañía, que desempeña junto con el de consejero delegado, que venía ejerciendo desde 1996. La empresa tenía desde 1999 un protocolo familiar que definía los parámetros sobre los que se basaría la sucesión familiar de la compañía y los principios por los que se regiría la actuación de la familia en la empresa (web de la empresa). Un protocolo que además destacaba algunos de los valores que el fundador había puesto en práctica desde los inicios de su andadura empresarial: "la independencia y objetividad en la gestión de la compañía por encima de cualquier consideración y la responsabilidad firme en la relación con los diversos agentes que interactúan con ella. Independencia, porque el protocolo de sucesión no asegura el traspaso definitivo de las riendas de la compañía a ningún miembro, a no ser que cumpla escrupulosamente los requisitos establecidos en el protocolo. Responsabilidad, ya que el citado procedimiento sucesorio asegura la continuidad empresarial, independientemente de vaivenes y situaciones coyunturales, cumpliendo un compromiso claro e innegociable con sus empleados, clientes y, en definitiva, con el consumidor final".

Por medio del protocolo familiar el Grupo Pascual cerraba el círculo del buen gobierno. La ética y los valores de su presidente serán también los de la empresa, y la familia deberá continuar la gestión empresarial atendiendo a esos valores:

- Búsqueda de rentabilidad a medio y largo plazo.
- Creación de empleo y riqueza en el medio social en el que opera.
- Respeto medioambiental.
- Compromiso con sus clientes y consumidores (web de la empresa).



# GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL

El grupo Globalia nació en 1971 cuando Juan José Hidalgo fundó lo que sería el germen del grupo: Viajes Halcón. La implicación de Hidalgo en el sector de transportes y turismo había comenzado algo antes. Con tan sólo 19 años, Juan José Hidalgo emigró a Suiza, donde trabajó en diferentes ocupaciones. El dinero que ahorró le permitió comprar un coche, marca Mercedes, con el que inició su actividad como transportista de emigrantes que, como él, regresaban a España. Fue su primera incursión en el área del transporte. Unos años después, al volver a España, adquirió un autocar y, poco a poco, fue creando una pequeña flota. En 1971, con el dinero ahorrado abrió Halcón Viajes (web de la empresa), con oficina en Cáceres. Una de las primeras tareas de la nueva compañía fue fletar, a la compañía Aviaco, un avión de pasajeros con destino a Zurich para trasladar a los emigrantes.

En 1986, se creó la agencia mayorista de viajes Travelplan. El tour operador permitía desarrollar productos en una amplia variedad de destinos en todo el mundo y para todos los segmentos de mercado, ya que la contratación de grandes volúmenes permitía una significativa reducción de los costes medios y ofertar unas condiciones inmejorables de mercado.

Un punto de inflexión en la historia de la compañía se produjo en 1991, cuando un grupo de inversores, encabezados por Juan José Hidalgo, adquirió la empresa Air Europa, una compañía de vuelos chárter. La aerolínea, junto con las divisiones de agencias de viajes (Halcón) y el tour operador (Travelplan), permitió abaratar los costes gracias a las economías de escala y las sinergias entre las distintas áreas de la compañía. En 1993, Air Europa inauguraba sus vuelos domésticos regulares y hacía historia al romper por primera vez el monopolio de Iberia en territorio nacional. En 1994 comenzó a operar el puente aéreo Madrid-Barcelona, y al año siguiente, entró en el mercado de vuelos regulares internacionales, ofreciendo las rutas de Madrid a Londres y Nueva York (*El País*, 15-10-2008). La compañía, desde el año 2002 dirigida por María José Hidalgo (hija del fundador), se ha consolidado como una de las principales aerolíneas españolas (junto con Iberia y Spanair). Desde el 1 de septiembre de 2007, Air Europa es miembro de la alianza SkyTeam, de la que forman parte también compañías como Air France, KLM o Continental.

La popularidad de Halcón Viajes aumentó en 1996, cuando la compañía emitió un anuncio que dejaría huella en el sector de la publicidad española: "¿Dónde está

Curro?" Con él pretendía lanzar al mercado, dar a conocer al gran público, los viajes al Caribe, que empezaban a ser asequibles. Un año después nació Globalia Corporación empresarial, la sociedad cabecera del grupo (web de la empresa).

En el año 2000 arranca la división hotelera del grupo, aunque no será hasta 2007, con la adquisición de la cadena Oasis, cuando esta área de negocio adquiera un volumen importante (web de la empresa). Hoy en día, la cadena explota hoteles de máxima categoría en Baleares, Canarias, Península, República Dominicana, México y Cuba. En el año 2003 nació el grupo de empresas Pepe, un conglomerado de compañías de bajo coste que incluye empresas como Pepecar.com, empresa dedicada al alquiler de coches a bajo coste. Ese mismo 2003, Globalia adquirió la red de agencias Viajes Ecuador, propiedad del grupo Carlson Wagonlit. Esta adquisición le permitió a Hidalgo disponer de cerca de 400 oficinas más (*Cinco Días*, 9-1-2003). En 2005, Globalia creó la división de handling, denominada Groundforce, mediante la cual la compañía presta servicio en tierra a la compañía aérea propia (Air Europa) y a terceros. Su implantación ha sido notable en los principales aeropuertos de España, Portugal, Marruecos y México.

Fruto de esa evolución histórica, Globalia es actualmente un grupo turístico líder en el sector de viajes. La compañía está integrada por las siguientes divisiones: Globalia Corporación Empresarial, como sociedad cabecera del grupo; división aérea, con Air Europa; división de handling, operada por Groundforce; división mayorista, con Travelplan; división minorista, en la que se integra Viajes Halcón y Viajes Ecuador, con más de 1.200 sucursales en España y Portugal; división hotelera, con Oasis Hotels & Resorts; otras, en las que se incluyen el grupo de empresas Pepe y distintas unidades de negocio y soporte (como Globalia Sistemas y Comunicaciones o Globalia Contact Center). Globalia se ocupa también de la gestión para España de la empresa Century 21, primera red de franquicias inmobiliarias del mundo con presencia en 40 países, entre ellos España (*El País*, 23-4-2004).



**INDITEX**

El sector textil en España ha sido uno de los que más ha cambiado en las últimas décadas. Gran parte de este cambio se debe a Inditex. La empresa gallega fundada por Amancio Ortega en los años setenta nació para revolucionar el sector no sólo a nivel nacional, sino también internacional. Hoy la empresa tiene 4.359 establecimientos en 73 países. Es la mayor empresa de Galicia y una de las mayores de España. Ocupa el segundo puesto en el sector textil internacional, detrás de Gap.

Amancio Ortega había trabajado ya en el mundo de la distribución textil y conocía las necesidades de la demanda de ropa femenina, gracias a su contacto directo con las clientas gallegas. En 1963 creó su primera tienda propia: Confecciones Goa, dedicada a fabricar prendas de ropa, especialmente batas. El éxito le llegaría diez años después con otro formato de tienda: Zara, que fabricaba ropa de calidad media a precios asequibles. Era 1975 y el sello tuvo un éxito sin precedentes en el mercado local coruñés. En los años ochenta, Ortega dio el salto nacional, potenciando la expansión del formato Zara por todo el territorio español. A mediados de la década, aprovechando la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, la empresa comenzó su proceso de internacionalización. La primera tienda de Zara fuera de España se instaló en Oporto (Portugal) en 1988. Zara se posicionó como una marca que ofrecía una buena relación calidad-precio en ropa y accesorios de diseño, en atractivas y modernas tiendas. En esos años nació también Inditex, como cabecera del grupo de empresas.

Pero Ortega se dio cuenta de que la expansión eliminaba una de las claves del éxito de su negocio: el contacto directo con el cliente. Además, en el sector textil se empezó a extender en esos momentos la llamada política de respuesta rápida, que consistía en agilizar la coordinación entre la comercialización y la fabricación para incrementar la velocidad y la flexibilidad en las respuestas a los cambios en los mercados (Ghemawat y Nueno, 2003). Fue entonces cuando la empresa decidió apostar por las tecnologías de la información, para facilitar la comunicación, no perder esa valiosa información (el conocimiento de las preferencias de los consumidores) y ser capaz de responder a las nuevas demandas en un tiempo récord. La clave del modelo (diferenciado) de negocio de Zara ha sido precisamente una estructura que permite reaccionar con rapidez y flexibilidad a las tendencias del mercado. Por supuesto, esta política implicaba profundos cambios en la empresa. Las inversiones fueron fuertes en logística de fabricación y TI. El desarrollo de sistemas logísticos de distribución, de comercialización... fue diseñado a medida,

internamente. Aunque existían productos en el mercado, los requisitos y las necesidades de la empresa obligaron a su desarrollo interno (Ghemawat y Nueno, 2003). Las innovaciones tecnológicas implantadas en Zara se pueden dividir en dos áreas: la de tecnología de la información y de comunicaciones (TIC) y la logística de fabricación (robótica y etiquetado). El objetivo de la primera área, las TICs, era aumentar y agilizar la comunicación entre las sedes de Zara y la central en Arteixo (A Coruña). Inicialmente, la empresa instaló un módem a través del cual los encargados de tienda, al final de la jornada, enviaban la información comercial y financiera a la central. El procedimiento evolucionó y, gracias a Internet, se perfeccionó con el paso del tiempo. La flexibilidad era casi total, Zara podía seguir las tendencias de la moda a medida que se desarrollaba la temporada, variando o ampliando aquellos productos que más éxito tuviesen entre la clientela de cada país; ya no era necesario jugárselo todo a la colección presentada antes o al comienzo de cada temporada. El sistema también permitía atender una tendencia apenas se detectaba en el mercado, en vez de esperar a la temporada siguiente. Zara es capaz de crear un diseño nuevo y tenerlo disponible en tienda en cuatro o cinco semanas, incluso en dos semanas si se trata de reabastecer una prenda o modificar un diseño existente (Ghemawat y Nueno, 2003).

En cuanto al sistema de distribución, éste ha ido ampliándose y ajustándose al crecimiento de la empresa. Inicialmente, un acuerdo con Toyota permitió crear un sistema de distribución *just in time* para el almacén central de Arteixo (A Coruña). Con el paso del tiempo la distribución de Inditex, aunque sigue centralizada en Arteixo (en una instalación de unos 400.000 m<sup>2</sup>), cuenta con centros auxiliares de distribución por satélite en Argentina, Brasil y México (Ghemawat y Nueno, 2003).

La estrategia de comercialización de la compañía se centra en potenciar la imagen de líneas de producto amplias y cambiantes. Diseño actual a precios asequibles y calidad razonable pero no excesiva. Gastos en publicidad mínimos, menos del 1 % de los ingresos, ya que el grupo utiliza instrumentos de propaganda indirecta, basada en el boca-oreja y la llamativa presencia en las principales arterias comerciales del mundo entero para garantizar visibilidad y accesibilidad. La alta rotación de prendas, conocida por el público, anima a los posibles clientes a visitar las tiendas más de una vez cada estación: «cómprelo ahora o no volverá a ver este artículo» (Ghemawat y Nueno, 2003). La popularización de Internet también ha sido utilizada por el grupo gallego, que ha diseñado modernas y completas páginas

web para explicar cada una de sus marcas, en especial las destinadas a la clientela más joven. En la misma línea de financiación de clientes, la empresa ha puesto en circulación la tarjeta Affinity Card, que permite obtener distintas prestaciones a sus titulares, como la flexibilización en los pagos.

La estrategia de internacionalización de Inditex ha sido rápida y exitosa. El proceso comenzó a mediados de los años ochenta y para 2007 Inditex había exportado el 63 % de su producción y estaba presente en 71 países. Por lo que se refiere a esa estrategia de internacionalización, tal como se comentó anteriormente en 1988 Inditex abrió la primera tienda Zara fuera del territorio español, en Oporto (Portugal). Al año siguiente el Grupo inició su actividad en Estados Unidos y Francia con la apertura de establecimientos en Nueva York (1989) y París (1990). En los noventa el crecimiento internacional empieza a ser espectacular: Inditex abre tiendas en México, Grecia, Bélgica, Suecia, Malta, Chipre, Noruega, Israel, Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay. En 2001 contaba con 1.284 tiendas en todo el mundo, de las que 515 estaban fuera de España y suponían el 54 % de las ventas totales (Ghemawat y Nueno, 2003). En los primeros tres años del siglo XXI Inditex abre tiendas en Andorra, Austria, Dinamarca, Qatar, Irlanda, Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait, Líbano, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico, Jordania, Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia. En 2004 el grupo inaugura su tienda número 2.000 en Hong Kong. A pesar de los resultados conseguidos, la empresa continúa creciendo y en los últimos años ha abierto tiendas en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumanía, Hungría, Lituania, Panamá e Italia. Hoy, esos 3.691 puntos de venta que Inditex tiene abiertos en todo el mundo están conectados en tiempo real con la sede central del grupo, en Arteixo (A Coruña).

¿Ha seguido Inditex el mismo sistema de expansión internacional en todas sus tiendas? La respuesta es no. Inditex selecciona el modo de entrada en un nuevo mercado en función de las características de éste y su conocimiento del mismo. Así, abre tiendas utilizando todos los formatos posibles: propias, franquiciadas y en forma de *joint venture*. Las tiendas propias se instalan en zonas muy competitivas, de bajo riesgo y/o con posibilidades de ampliación. Este sistema se utiliza en España, gran parte de la Unión Europea y en algunas zonas de América. En 2008 el 87,6 % de los puntos de venta de Inditex seguían esta fórmula, de modo que el sistema de tiendas propias es el más típico en la expansión de la empresa. El formato

*joint venture* se utiliza en áreas competitivas de mercados poco conocidos, donde la asociación con una empresa local facilita la adaptación y disminuye el riesgo de entrada de la empresa española. Una vez superado el proceso de aprendizaje, Inditex suele adquirir la totalidad de la sociedad. El sistema se ha utilizado en Alemania, Italia, Rusia, Japón y Polonia. El sistema de franquicias se utiliza para entrar en mercados de ventas bajas y en los de alto riesgo. Es el formato utilizado en los países escandinavos, norte de África y Oriente próximo. La finalidad de utilizar todas estas vías de entrada en nuevos mercados es obtener un mejor conocimiento de los mismos, de forma que la empresa pueda establecer precios inferiores a sus competidores en una media del 15 %. Este sistema *target pricing* es muy utilizado en el mundo de la moda.

Inditex ha combinado la expansión internacional de la marca con otras estrategias para potenciar su crecimiento. Ha basado su estrategia en un enfoque multiformato, para poder acceder al mayor número de segmento de clientes. En función de esta filosofía nacieron Pull & Bear (1994), para cubrir el mercado de moda básica pero de diseño y a bajo precio para adolescentes, y Bershka (1998), dirigida al público femenino más joven y con precios muy bajos. Otros proyectos de diversificación se han conseguido vía adquisición, como la compañía Massimo Dutti (en varias fases entre 1994 y 1996) o Stradivarius (1999). Los últimos proyectos se alejan del segmento de ropa de diseño, como el lanzamiento de la cadena de lencería Oysho (2001) y la apertura de las primeras tiendas de decoración Zara Home (2003). En 2008 Inditex ha lanzado su última marca: Uterqüe, centrada en los complementos de calidad (web de la empresa).

Junto con la internacionalización y la diversificación de productos, Inditex ha utilizado otra estrategia para desarrollar su crecimiento: la integración vertical. A diferencia de sus competidores, que han tendido a la deslocalización de fases productivas, Inditex mantiene bajo su control las tres fases: diseño, fabricación y comercialización. Éste no es el sistema más habitual en el sector textil, cuyas empresas (como los gigantes Gap y H&M) suelen tener integrados el diseño y la comercialización pero deslocalizan la fabricación, generalmente a proveedores en áreas donde la legislación laboral y medioambiental es más flexible. La integración vertical de Inditex tiene varios grados, es muy alta en aprovisionamiento de materias primas y fases muy intensivas en capital como el diseño, el tintado, el patronaje, parte del ensamblado, control de calidad, planchado, embolsado y

etiquetado. Sin embargo, es baja en las operaciones en las que no resulta tan rentable el uso de tecnología para sustituir las operaciones manuales. Es el caso del ensamblado, en el que una parte de la producción procede de agentes externos localizados mayoritariamente en Galicia y en el Norte de Portugal, consiguiendo así mayor flexibilidad y rapidez de respuesta a la demanda. Dentro de las áreas de negocio, la distribución genera un 82 % del beneficio neto de Inditex y emplea la mayor parte de recursos humanos (Ghemawat y Nueno, 2003). Las cadenas de distribución están estructuradas como unidades de negocio separadas dentro de la organización general de la empresa, que también incluye seis áreas de apoyo: materia prima, fábricas, logística, inmobiliario, expansión e internacional y nueve departamentos corporativos o áreas de responsabilidad (Ghemawat y Nueno, 2003).

Otro de los puntos clave de la estrategia de Inditex, especialmente en los últimos años, es la responsabilidad social corporativa (RSC). La empresa ha firmado acuerdos con distintos *clusters* de proveedores exteriores, especialmente en países donde las garantías legales no implican garantías morales, en los que participan sindicatos, consultores independientes y representantes de la empresa. Estos acuerdos garantizan empleo libre, libertad de asociación, prohibición de utilizar mano de obra infantil, salarios y jornadas laborales dignas, entre otros derechos. Desde el año 2001 la implementación del modelo de responsabilidad social corporativa supuso la aprobación de un código de conducta interno, la creación de un departamento de RSC específico, auditorías sociales a proveedores y talleres externos, así como el diseño de planes de acción correctores, ejecución de proyectos pilotos de desarrollo en América Latina y la incorporación a la iniciativa Global Compact desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas.

¿Cómo se ha financiado el crecimiento? Hasta 2001 el crecimiento de Inditex se financió con fondos propios y préstamos bancarios. En mayo del mismo año la empresa salió a bolsa. Amancio Ortega puso a la venta el 26 % de la empresa, pero el fundador se quedó con un porcentaje aproximado del 60 %. En la oferta pública inicial (OPI) la demanda de acciones superó ampliamente la oferta. Las acciones alcanzaron un alto precio, unas 40 veces los *trailing earnings*, lo que multiplicó el valor de la compañía.

# GRUPO PROSEGUR

Prosegur nació en 1976 creada por el empresario de origen argentino Herberto Gut. Éste supo ver una oportunidad de negocio en lo que entonces era un segmento de mercado casi desatendido: la vigilancia en grandes superficies, centrales eléctricas e instalaciones industriales. Pocos años después de su fundación, en 1982, Prosegur comenzó un proceso de crecimiento, basado en una fuerte inversión en empresas nacionales especializadas en logística de valores. Ese mismo año la compañía logró un convenio con Pony Express para ocuparse de un área de negocio que será importante en ese crecimiento: el transporte de fondos a escala nacional. En 1987, la empresa salió a bolsa para financiar su crecimiento internacional (*El País*, 16-11-1987. En 1989 Prosegur adquirió las acciones de Brink's Emece, empresa que se integró en lo que actualmente se denomina Prosegur Internacional (web de la empresa).

La década de los noventa trajo la expansión en Latinoamérica, por medio de distintas adquisiciones de empresas locales en Argentina, Chile, Perú y Brasil. En 1990 la empresa española se afianzó en el mercado portugués, al adquirir las empresas Visegur y Alarmel, compañías que prestaban servicios de seguridad en el norte del país vecino. En 1991 compró el 100 % de la *joint venture* que mantenía con Grupo 4 para la prestación de transporte de fondos en Canarias, que se integró en la compañía matriz Prosegur Compañía de Seguridad (web de la empresa). En 1992 Prosegur adquirió ETV, Empresa de Transporte de Valores, que en la actualidad se denomina Prosegur Transportes de Segurança. En 1994 compró Gruber, sociedad que prestaba servicios de transporte de fondos en Bilbao. Entre 1995 y 1996, compró el 100 % del Grupo Cobra y el paquete accionario que el Grupo Banesto tenía de Iosegur. En 1997 compró el Grupo Mello, en Portugal, las acciones de la compañía de seguridad Imperio, en la actualidad Prosegur Prevenção, Protecção e Custodia, que opera en las divisiones de vigilancia y alarmas. Asimismo, aprobó la fusión por absorción de Prosegur Transportes de Seguridad, Prosegur Transports i Vigilância, Prosegur Compañía de Inversiones y Seguridad y Prosegur La Rioja, en Prosegur Compañía de Seguridad, sociedad matriz. Y, además, vendió la sociedad Protección de la Naturaleza, dedicada a la actividad DDD. Ese mismo año, en junio, murió el fundador de Prosegur, Heriberto Gut, y su viuda, Helena Revoredo, asumió el mando de la empresa. Los nuevos responsables apostaron por la estrategia de expansión iniciada por la compañía, que continuó en América Latina y en Europa. En 1998 Prosegur compró el grupo de empresas de ETD, Empresa de Transportes y Distribuição. En el año 2000 adquirió Iberexpress, empresa dedicada a la

prestación de servicios de vigilancia, la empresa de vigilancia y alarmas, Seguridad Bulldog, que operaba en Málaga y Cádiz, y la cartera de clientes de la compañía alicantina Central de Alarmas Alicante Costa Blanca (web de la empresa). En cambio, vendió (a la empresa francesa Onet) la filial del Grupo dedicada a servicios de limpieza, Servicios de Mantenimiento Pronatur, S.A., y acordó la venta de Umano, filial del Grupo cuya actividad se centra en la gestión de recursos humanos.

En 2001, para celebrar el 25 aniversario de la compañía, Prosegur acentuó su estrategia de crecimiento vía adquisiciones. La empresa entró en nuevos mercados de Latinoamérica: Argentina, Chile, Perú y, especialmente, Brasil. Ese mismo año compró Cinieri, la tercera compañía de vigilancia en Francia, por un importe de 27,8 millones de euros, lo que la convirtió en en la tercera empresa de seguridad en el país galo (web de la empresa). En los últimos años, la empresa ha alcanzado el liderazgo en Brasil con la adquisición de dos compañías de logística de valores (Transpev y Preserve), ha abierto un nuevo mercado en Rumanía, y se ha consolidado en el mercado internacional con la compra de las empresas de seguridad Escol en Portugal y Fireless en Argentina, especializadas en sistemas de protección contra incendios.

Las cifras avalan la estrategia elegida por el Grupo. La facturación de Prosegur en 1998 era de 439,30 millones de euros y en 2004 ascendió a 1.183,90 millones de euros. El proceso de crecimiento nacional e internacional se ha apoyado en la innovación, la proximidad al cliente y la diversificación de la cartera de productos para atender las nuevas necesidades de la demanda. Hoy, el Grupo Prosegur incluye en su actividad los servicios de: consultoría de seguridad, vigilancia activa, telecontrol y televigilancia, protección anti intrusión, protección contra Incendios, gestión de efectivo, gestión de cajeros y logística de valores. La compañía presta servicios globales de seguridad en 12 países de Europa y Latinoamérica, y es líder del mercado de la seguridad en España.



**MERCADONA**

La historia de Mercadona comienza en 1977 con la constitución de la sociedad del mismo nombre. La empresa contaba entonces con ocho tiendas en la ciudad de Valencia, procedentes del negocio original, Cárnicas Roig, fundado por Francisco Roig Ballester, padre del actual presidente de Mercadona: Juan Roig. En 1981 Juan Roig se hacía cargo del negocio familiar. Al cierre de ese ejercicio económico Mercadona ya tenía 17 establecimientos por toda la Comunidad Valenciana. Comenzaba así la expansión de la compañía, primero a nivel regional y luego nacional.

El ritmo de crecimiento de la empresa ha sido extraordinario, con una media de 100 establecimientos nuevos abiertos cada año. En algo más de dos décadas se ha convertido en la primera cadena española de supermercados, con 1.223 establecimientos distribuidos por toda España (web de la empresa, junio 2009). Excepto algunas operaciones de compra o de fusión, como la de Almacenes Gómez Serrano, una cadena andaluza con la que se fusionó en 1998, el crecimiento ha sido interno. Las cifras de facturación de la última etapa muestran que ese crecimiento ha sido además progresivo y sostenido: en 1998 la empresa facturaba 2.176 millones de euros, que ascenderían a 4.508 millones de euros en 2001, 5.786 millones de euros en 2002 y 13.986 millones de euros en 2007. En este último año la empresa contaba con 1.137 tiendas de barrio que, con una media de 1.300 m<sup>2</sup> de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 12,1 %. Esto significa que más de 3,7 millones de hogares realizan sus compras en Mercadona (Mercadona, 2007). Estas cifras de ventas colocan a la empresa de Juan Roig en los puestos de cabeza del *ranking* de empresas familiares en España por volumen de facturación. La estructura accionarial de la empresa sigue en manos de Juan Roig y su esposa Hortensia Herrero. En el Consejo de Administración participan también las cuatro hijas de la pareja, Hortensia, Carolina, Amparo y Juana; y Fernando Roig, hermano del presidente (Mercadona, 2007).

¿Cuál ha sido la clave del éxito de Mercadona? El éxito de Juan Roig ha sido ser capaz de renovar por completo la estructura del sector de distribución, creando un modelo empresarial propio. Si en 1981 la empresa, tras la entrada de Juan Roig en la dirección de la compañía, iniciaba un camino de crecimiento regional, éste se vio amenazado por la entrada masiva de los hipermercados franceses y más tarde alemanes en España, que cuestionaban el futuro de los supermercados como modelo de distribución. En un entorno cada vez más competitivo, sobre todo en la década

los noventa, Mercadona debía diferenciarse de la competencia, innovar y ofrecer algo nuevo al cliente. Juan Roig planteó un modelo basado en algo sencillo, pero muy novedoso: precios fijos, trabajadores fijos y proveedores fijos para conseguir clientes fijos. Como destaca la propia compañía: desde 1993 Mercadona se inició en la filosofía de «calidad total». La denominada estrategia SPB (Siempre Precios Bajos) buscaba la estabilidad de precios y proveedores, eliminando, entre otras cosas, la política de ofertas y el gasto publicitario vinculado a esa tarea. Esta nueva política ha llevado a la empresa a realinear sus objetivos instaurando el siguiente orden: cliente, que internamente es conocido con el apelativo de «El Jefe», trabajador, proveedor, sociedad y capital. La idea central es satisfacer al Jefe y para ello es necesario “proporcionar la máxima calidad, el mayor surtido y servicio, al mínimo precio y en el mínimo tiempo posible” (Del Álamo, 2006).

Parte de la estrategia SPB pasaba por reformar el sistema tradicional de compras y promociones, que era caro e ineficaz. La nueva filosofía de Mercadona obligaba (y obliga) a conseguir y garantizar los más altos estándares de calidad de sus productos, al precio más bajo posible, y estabilidad en el suministro a largo plazo. Con ese objetivo nació el Nuevo Modelo de Relaciones con los Proveedores y dentro de él la figura del interproveedor, un proveedor que trabaja de forma conjunta con Mercadona en un pacto a muy largo plazo, que comparte su cultura corporativa y afronta de forma conjunta los problemas que a nivel individual puedan surgir a las dos empresas. Cada categoría tiene a un solo interproveedor. Y esta política les ha llevado a establecer alianzas estratégicas con proveedores que fabrican para Mercadona. El sistema explota al máximo las ventajas de la colaboración y la cooperación mutuas, un caso muy particular de alianza estratégica que ha sustentado el extraordinario crecimiento de Mercadona por todo el territorio nacional. Actualmente, la compañía trabajaba con 109 interproveedores exclusivos (Mercadona, 2007). La dura competencia del sector obligó a introducir y potenciar la figura de las marcas blancas, igual que hacían otras cadenas, marcas propias cuyos productos están fabricados por los interproveedores, a precios más bajos y sin gastos de marketing. Aunque Mercadona no habla de marcas propias de la empresa sino de productos elaborados por el fabricante, el hecho es que Hacendado (el nombre de la marca blanca de Mercadona) se ha hecho popular por toda España a través de la cadena de distribución. Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy (otras marcas blancas de la compañía) suponen aproximadamente el 30-35 % de su total de facturación (*El País*, 19-3-2006).

El nuevo modelo facilitó la expansión de la compañía, que en el año 2006 conseguía estar presente en un total de 46 provincias de 15 comunidades autónomas distintas, y contaba con un total de seis bloques logísticos repartidos estratégicamente por la geografía española (web de la empresa). El propio Juan Roig señalaba en la memoria del año 2007 de la empresa: «Siempre que me preguntan cuáles son las razones del éxito de Mercadona, contesto que “nuestro modelo de calidad total”, que es el modelo de gestión que nos sirve de referencia en nuestro trabajo diario y el que genera la capacidad de descubrir nuevas oportunidades. Pero en realidad, la gran implicación de nuestros trabajadores en interiorizarlo y desarrollarlo constituye el verdadero elemento diferenciador de la compañía» (Mercadona, 2007).

Precios fijos, proveedores fijos y trabajadores fijos para conseguir clientes fijos. Juan Roig apostó por el empleo estable, fomentar la promoción interna, la formación, la prevención de riesgos laborales y ofrecer un buen salario. Según Juan Roig: «Los que tienen que hacer que el jefe esté contento tienen que estar contentos y una de las formas es ser fijo». Por eso, la plantilla de Mercadona, unos 60.000 trabajadores, está prácticamente toda compuesta por personal fijo (*Cinco Días*, 16-6-2007). Sobre esta materia es muy expresivo el testimonio de Roig en su discurso de investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), en el que se ratificaba en lo que él denominó «aquellas ideas rarillas» que marcaron el inicio de Mercadona: «1. El objetivo de la empresa no es sólo maximizar beneficios sino cuidar a los clientes y trabajadores; 2. Los trabajadores son seres humanos como los demás (confiables); 3. Si a las personas les das oportunidades y las formas salen verdaderos líderes» (Nota de prensa Mercadona 2007).

Los planes de expansión de la empresa auguran la consolidación de la compañía dentro de España y, probablemente, el crecimiento de ésta fuera de España. Aunque Roig es cauteloso respecto al proceso de internacionalización de la compañía: «Tenemos que estudiar cómo internacionalizamos Mercadona. Estamos redefiniendo el modelo porque lo que queríamos hacer en Portugal es muy difícil. Tenemos que estudiar y reflexionar acerca de cuál es el país que puede adaptarse mejor a nuestro modelo y dónde hacerlo más rápidamente» (Del Álamo, 2006). Italia, Francia y Marruecos son algunos de los países que se barajan para exportar el modelo Mercadona de distribución.

## ANEXO 3. LA EMPRESA FAMILIAR LONGEVA FUERA DE ESPAÑA

---

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida a nivel internacional, una forma de propiedad que ha permitido crear compañías exitosas y longevas no sólo en España sino en todo el mundo. Según un estudio realizado por Family Business Network en 2008, la empresa familiar representa el 91 % de las empresas de Finlandia, el 83 % de las empresas de Francia, el 79 % en Alemania, el 79 % en Suecia, el 73 % en Italia, el 65 % en Reino Unido y el 61 % en los Países Bajos. En este capítulo, repasaremos someramente algunos ejemplos de compañías familiares de todo el mundo que han alcanzado una extraordinaria longevidad. La reconstrucción y el análisis de sus trayectorias nos permitirán entender qué pautas han seguido y si han sido las mismas que siguieron las empresas familiares españolas.

La empresa familiar más antigua del mundo es la japonesa Houshi Ryokan. Fundada en el año 718, la compañía hotelera sigue gestionada, 1.290 años después, por la familia fundadora, la dinastía Houshi (*The New York Times*, 30-10-1994). Dice la historia, casi leyenda, de la familia que fue el maestro budista Taicho Daishi quien descubrió que la región de Awazu Onsen, por sus condiciones climáticas, ofrecía beneficios para la salud. Garyo Houshi decidió construir allí un balneario. Los clientes acudían y donaban dinero al balneario mágico en agradecimiento por sus curaciones, dinero que permitió a Garyo Houshi aumentar el número de servicios que ofrecía y renovar el edificio (web de la empresa). Desde entonces, albergue y *spa* siguen funcionando y recibiendo clientes, sostenidos por el mismo espíritu fundacional. La familia propietaria se encuentra en la 46ª generación (web de la empresa).

En el siglo XVII nació otra empresa japonesa familiar: Okaya. Su fundador fue Sosuke Okaya, un guerrero reciclado como comerciante que en 1669 creó en Nagoya una sociedad mercantil. Hoy el Grupo Okaya cotiza en bolsa, con unos ingresos consolidados en 2007 de aproximadamente 5.700 millones de euros, cuenta con 4.400 empleados y se halla presente en 18 países (*Japanese World*, 14-1-2009). La compañía ha diversificado su producción y, actualmente, dispone de varias líneas de negocio: acería, maquinaria y productos químicos, entre otras. En 1909, la empresa fue dividida en la Compañía de Estado Okaya, Ltd. y Okaya y Compañía,

Ltd. En la década de los sesenta comenzó su internacionalización. En 1964 se inauguró Okaya, S.A. en Estados Unidos. En 1974 estableció una filial en Tailandia (Siam Suriya la Compañía, Ltd.), y en 1982 en Singapur (Okaya Singapur Pte. Ltd). Desde 1990, la empresa está gestionada por la decimotercera generación representada por su presidente Tokuchi Okaya (web de la empresa). La evolución de Okaya es una historia de innovación continua y desafíos. Según su presidente estas claves son fundamentales para la salud de la empresa, porque generan energía en sus empleados, socios y accionistas, y es la forma en que la compañía contribuye al progreso del mundo. Okaya es una empresa longeva pero ágil y en ella la respuesta a los cambios ha de ser rápida; el presidente considera que la velocidad es una parte del negocio, y por ello se mantienen continuamente en estado de alerta (web asociación The Henokiens). Esa flexibilidad, la actitud desafiante ante los cambios y la búsqueda constante de nuevos productos y socios han permitido a la empresa adaptarse al entorno y crecer, asegurando su longevidad.

La tercera empresa japonesa cuya trayectoria vamos a mencionar es Yamamotoyama. Aunque el té verde es un producto originario de China, esta empresa es una de sus grandes productoras y distribuidoras en todo el mundo. El consumo del té verde se extendió en Japón desde el año 800 apoyándose en sus efectos medicinales. Su popularidad creció gracias al monje budista Eisai y sus discípulos, quienes escribieron libros sobre las numerosas propiedades terapéuticas de las hojas de este arbusto. La historia de Yamamotoyama comenzó en 1690 (web de la empresa). En ese momento, el consumo de esta bebida comenzaba a generalizarse, siendo ya enormemente popular entre la clase acomodada. Las distintas generaciones de la familia fueron cultivando y mejorando diferentes variedades de té verde ofreciendo características nuevas cada vez, que armonizaban con las sensibilidades del día, y siempre con el objetivo de ofrecer una mejor taza del té a un público cada vez más amplio. Así, Kahei Yamamoto, miembro de la cuarta generación (1738), aumentó el prestigio de la marca al lanzar al mercado un té verde de brillante color y un aroma delicioso que causó sensación. Otro Kahei Yamamoto, de la sexta generación, creó un té conocido como Gyokuro, muy popular por su sabor y actualmente considerado una de las variedades de té verde de más alta calidad. La empresa ganaba prestigio y empezó a tener clientes muy distinguidos. En 1816 la familia Yamamoto fue elegida para ser la distribuidora oficial de té de Lord Hitotsubashi y el donjon de Castillo Edo. En 1830 fue designada proveedora oficial del té del ala de oeste de Castillo Edo, el templo Toeizan y los Tres Lores (Tayasu, Hitotsubashi y Shimizu).

El prestigio y el orgullo de pertenencia a la familia, claves para mantener cohesionado el proyecto empresarial familiar, se acentúan con estas distinciones.

Sin embargo, a pesar de las innovaciones y la distinguida clientela, la familia se daba cuenta de que el crecimiento de la empresa dependía de un solo producto y eso limitaba su expansión. Por eso en 1947, después de la Segunda Guerra Mundial, Yamamotoyama comenzó a fabricar y vender otra línea de producto: alga (nori). En poco tiempo, se consolidó como una de las primeras marcas de este producto en Japón. A comienzos de los años setenta, la empresa abrió sucursales en todo el país: Fukuoka Osaka, Nagoya... El éxito del negocio animó a los propietarios a ampliar el radio comercial de la compañía. En octubre de 1970, Yamamotoyama se establece junto con un socio local en el estado de San Paulo, Brasil. Era el primer paso de la expansión internacional. En 1975, Kahei Yamamoto, miembro de la novena generación, estableció una filial de Yamamotoyama en Estados Unidos. Consideraban que este país era una base perfecta desde la que introducir el té verde japonés tradicional y el alga (nori) a los consumidores del resto del mundo. La popularidad creciente de la comida japonesa no ha hecho sino dibujar un entorno más que favorable para el crecimiento internacional de la empresa familiar. En 1993, ese crecimiento que hasta entonces había sido principalmente orgánico se fortalece con la adquisición de Stash Tea Company. En 2001 la empresa forma una *joint venture* para establecerse en China con un socio local, con el que crea Lianyungang Yamaka Nori Co. Ltd. Desde el año 2006, la diversificación en productos de la compañía ha aumentado pensando principalmente en los gustos del público internacional. Desde esa fecha, la sede estadounidense comenzó a fabricar productos SushiParty Soy Wrapper. Pese al éxito, el objetivo de la empresa, mezcla de la cultura japonesa y de los valores de la familia propietaria, sigue siendo procurar la mejora en la calidad, llevando a los consumidores el sabor y el aroma tradicional de sus productos para conseguir su plena satisfacción. Más de 300 años después, la empresa se guía por el *motto* "New Management for an Old Tradition" (web de la empresa).

Pero no hace falta mirar a Asia para encontrar empresas familiares muy longevas. En Europa existen varios casos de compañías antiquísimas. Un ejemplo es la empresa italiana Barovier & Toso (*New York Times*, 30-10-1994). La compañía cristalera fue fundada en 1295 en Murano, una isla cercana a Venecia, por Jacobello Barovier. La empresa adquirió prestigio internacional en el Renacimiento, con el

maestro Angelo Barovier, que diseñó auténticas obras de arte en cristal e inventó lo que hoy se conoce como “cristal veneciano”. Pero no todo han sido éxitos en la vida de la compañía. En 1815, tras el Congreso de Viena, Venecia entró a formar parte del imperio austríaco y el cristal de Murano atravesó tiempos difíciles que ralentizaron la buena marcha de la compañía. Finalmente, en 1866 el área del Veneto volvió a ser considerada una región italiana y la empresa retomó su camino ascendente (web de la empresa). Tanto en tiempos fáciles como difíciles, la empresa siempre ha apostado por la innovación en productos, en diseño artístico y en procesos. La fama de Barovier crecería entre 1930 y 1960 bajo la gestión y creatividad de un nuevo maestro de la familia, Ercole Barovier (*New York Times*, 14-4-1952; *New York Times*, 30-9-1963).

En el siglo XX, en la etapa de entreguerras, se produjo un hecho trascendental en la historia de la compañía: la empresa se fusionó con la familia Toso, también de Murano y con una larga tradición (había fundado su primera fábrica de cristal en el siglo XVIII). La familia Barovier se quedaba con el 66 % de la firma y la familia Toso con el 33 %, porcentaje que se mantiene en la actualidad. La fusión obligó a cambiar por completo la misión: poner más atención en los procesos productivos respetando la antigua tradición de la empresa. En las últimas décadas, la empresa se ha ocupado de afrontar el cambio hacia una compañía moderna con criterios de gestión internacionales que mantenía en sus procesos la antigua forma de trabajar el cristal de Murano. Se ha convertido en una firma que apuesta por la tecnología e intenta combinar las técnicas de producción modernas y las necesidades del mercado. Para ello, han creado una oficina técnica que trabaja con las innovaciones tecnológicas más recientes para la investigación y el desarrollo, y han contratado a arquitectos famosos y diseñadores de prestigio para diseñar las colecciones contemporáneas. Junto con la modernización de la compañía, la empresa diversificó sus productos, manteniendo la línea de trabajos puramente artísticos, pero añadiendo otras, como lámparas e instalaciones de luz para empresas, hoteles, barcos de crucero y para el público en general. Una amplia variedad de creaciones de cristal vendidas en todo el mundo, porque la exportación constituye casi el 70 % del volumen de ventas total de la empresa.

El actual presidente de la compañía señala que la longevidad de la empresa se debe a varios factores: “el amor absoluto al arte del cristal es la razón principal, pero también la investigación y el desarrollo continuos son muy importantes” (web

asociación The Henokiens). Una longevidad que está en la base de la imagen de la marca, en la confianza que depositan sus clientes en la compañía porque saben que produce objetos de la más alta calidad, integrando en los procesos nuevas tecnologías y tradición. La familia puede permitirse dar consejos sobre la longevidad de las empresas familiares, y sugiere que cada compañía: "Respete sus tradiciones, aplique sus habilidades, afronte el desafío de mercado con resolución y establezca una dirección de calidad" (web asociación The Henokiens)

En el sector de los vinos encontramos también numerosas empresas familiares longevas. Una de ellas es la francesa Hugel & Fills (*The New York Times*, 26-11-1997). La familia Hugel produce vinos desde hace doce generaciones. Su historia comenzó en 1639 en Riquewihr, Alsacia (Francia). En 1896 el negocio sufrió un fuerte impulso cuando, en un proceso de integración vertical hacia delante, la empresa empezó a comercializar vino, complementando así la producción de sus propios viñedos con uvas cultivadas por otros agricultores locales, de viñedos seleccionados. Pasó por graves dificultades en un negocio que empezaba a ser muy competitivo, por eso, en 1918, Hugels redefinió su política de producción y se centró en el lema: "la calidad es lo primero". A partir de entonces, la familia apostó por recrear los vinos nobles del pasado, considerando que era el único modo de afirmar la personalidad de vinos de Alsacia, atraer al consumidor francés y, posteriormente, interesar a mercados extranjeros.

La acertada política consiguió consolidar la empresa, en parte gracias a las excelentes vendimias de 1921, 1928 y 1929, que permitieron que se reestableciese la reputación de los vinos de Alsacia en toda Francia. El prestigio conseguido en el país galo y la fortaleza financiera de la empresa permitieron dar un paso más en el crecimiento: la internacionalización vía exportación. Aunque la empresa tenía antecedentes de ventas en el exterior, es a partir de 1932 cuando se planificó una estrategia firme de exportación. La familia Hugels supo ganarse una reputación sólida, que le facilitó la venta de sus vinos primero en la Commonwealth y luego en todo el mundo. En 1935, se estableció como sociedad anónima y desde entonces hasta hoy el 100 % del accionariado pertenece a la familia (web asociación The Henokiens).

En las últimas dos décadas, la familia Hugels ha tenido que reposicionar la compañía. La causa han sido las importantes transformaciones en el sector, fundamentalmente por dos motivos: una fuerte concentración sobre todo en el área de

distribución, y el aumento de la producción mundial de vino en especial de vinos más jóvenes y más “tecnológicos”. Este último punto ha supuesto el avance de los países del Hemisferio Sur (Australia, Nueva Zelanda, Chile y Sudáfrica), que tienen seis meses de ventaja para vender un vino joven y capacidad financiera suficiente para inundar el mercado. La empresa ha tenido que localizar a su público objetivo y se ha focalizado en él, ha fidelizado la clientela manteniendo el *typicality* (la esencia) de sus vinos, cuya calidad es reconocida por los clientes. La compañía ha crecido pero de forma gradual, utilizando una política financiera conservadora, sin grandes endeudamientos. Ha sabido aprovechar su extraordinaria longevidad como un activo en las relaciones con los clientes, manteniendo esa relación viva mediante comunicaciones regulares y eficaces. Las exportaciones representan hoy el 90 % de sus ventas.

Otra compañía francesa de vinos es Baronne de Coussergues, una de las empresas familiares más antiguas del mundo. El negocio de la familia Sarrets se remonta al siglo XV. Desde 1495 la familia ha cultivado la tierra. En esa fecha, el rey Carlos VIII eliminó la propiedad real en Francia y vendió los terrenos para pagar los gastos de su ejército. Fue Pierre Raymond de Sarret quien adquirió Coussergues por 440 libras, en efectivo. Poco después de la Revolución francesa, el heredero de la familia fundadora, Louis de Sarret, focalizó la empresa en el cultivo de la vid. El actual máximo representante de la familia Arnould de Bertier explica que el motor de la longevidad de la empresa es el amor a su tierra natal, transmitido de generación a generación, y el deseo de conseguir lo mejor de ella (web de la empresa). Y aunque señala que la longevidad no es su activo mayor, sí constituye un añadido en sus relaciones con los clientes, sobre todo extranjeros y en particular de países jóvenes, que quedan fascinados por su larga historia (web asociación The Henokiens). La longevidad presupone una noción de calidad, porque es imposible durar tanto tiempo sin ofrecer al mercado productos de calidad. Sin embargo, es importante señalar que el respeto por la tradición no ha impedido a la familia reformar la empresa para adaptarla a los nuevos tiempos. En las últimas décadas, por ejemplo, la empresa ha hecho frente a los cambios en el mercado internacional desarraigando algunos viñedos y reemplazándolos por otras vides de calidad, sustituyendo cantidad por alta calidad. La renovación de la cepa supuso la introducción de variedades de uva blanca, Chardonnay y Sauvignon, y de uvas rojas, Merlot y Syrah. En el futuro, la empresa pretende consolidar esta política centrada en la calidad y potenciar su imagen en el mercado internacional (web asociación The

Heno-kiens). Además, la compañía quiere diversificar sus actividades introduciéndose en un sector no relacionado, pero en el que están entrando muchos viticultores: la actividad turística. Baronnie de Coussergues dispone ya de un alojamiento *bed and breakfast* y planea abrir apartamentos para alquilar y una cancha de golf.

En la región de Borgoña (Francia) tiene su sede la empresa familiar Louis Latour, una de las más conocidas empresas de vinos, fabricante de alguno de los caldos más famosos de la región (*The New York Times*, 26-11-1997). Louis Latour se ha construido una excelente reputación mezclando la tradición y la innovación a lo largo de diez generaciones. La familia Latour es viticultora desde el siglo XVIII. La calidad de su vino permitió que la empresa fuese creciendo, y la familia fue progresivamente ampliando las tierras para cultivo y los mercados en los que vendía. Ya en 1860 Maison Louis Latour exportaba sus vinos a Estados Unidos, Java, Buenos Aires, Bucarest, Bruselas y Londres, y atendía a clientes tan distinguidos como el Zar de Rusia (web asociación The Henokiens). De nuevo, el orgullo de pertenencia a la empresa facilitaba la cohesión de la familia y la sostenibilidad del proyecto empresarial. Los vinos eran entregados en barriles hasta finales del siglo XIX y después en botellas. Louis Latour diseñó las etiquetas que han permanecido inalteradas desde entonces. Pero el brillante futuro de la empresa, embarcada en su extensión internacional, se vio bruscamente interrumpido por la crisis de la filoxera, una plaga que se extendió por toda Francia a partir de 1860. La familia resistió la crisis con una integración vertical hacia delante de su negocio: de productores pasaron a comercializar vino. La renovación alcanzó también a la producción de vino, y los Latour revolucionaron las técnicas y las reglas vigentes hasta entonces, apostando por embotellar el vino antes de lo habitual para mantener su frescura y elegancia (web asociación The Henokiens).

La expansión internacional de Louis Latour se consolidó a partir de la Segunda Guerra Mundial, aprovechando el entorno favorable. Después de la contienda, la disminución de barreras aduaneras, el aumento del nivel de vida y la demanda creciente de vinos de calidad propició el auge de las regiones vinícolas de Francia, que se hicieron conocidas en todo el mundo. Maison Louis Latour se consolidó como una marca de referencia con prestigio internacional. La sexta generación de la familia fue la encargada de renovar la estructura de la empresa. Apostando por el progreso técnico, construyó instalaciones modernas. Rompió también la barrera del terruño y comenzó a fabricar vinos en el Ardèche, una región a mitad de

camino entre Borgoña y la Costa Azul, donde plantó Chardonnay y construyó una bodega. Estas actuaciones le permitieron incrementar el volumen de las ventas de la famosa variedad de uva. El aumento de capacidad productiva permitió abastecer el creciente mercado internacional, estrategia que se potenció con la apertura de filiales en Londres y Nueva York. Hoy, la compañía fabrica y distribuye vino a más de 60 países (web asociación The Henokiens). El renombre de la marca es una ventaja competitiva de la empresa. Para potenciarla, desde 1985, la familia vende los vinos de sus propios viñedos con el nombre de Domaine Louis Latour, unos vinos especiales que siguen una tradición histórica: todas las uvas envejecen en el Château Corton Grancey en Aloxe-Corton, adquirido por la familia en 1890, que fue en su momento la primera bodega de estas características construida en Francia y, actualmente, es la más antigua en funcionamiento. Un orgullo para la familia y un símbolo de calidad para el mercado.

En Italia también hay varios ejemplos de longevas empresas familiares dedicadas al sector del vino. Veamos dos casos muy conocidos: Barone Ricasoli y Antinori. La historia de la familia Barone Ricasoli se remonta al año 1000, cuando Rodolfo Ricasoli es nombrado barón. El título permitía disponer de una jurisdicción autónoma, donde la familia podía ejercer su gobierno feudal. El Castello de Brolio, cedido a la familia Ricasoli en 1141 por la República de Florencia, fue desde entonces emblema de la familia y sede inicial de la empresa. Siendo terratenientes feudales, la familia ejerció una enorme influencia sobre el desarrollo político, cultural y social en la región de Florencia. Su posición de noble le obligó a tomar partido en las continuas luchas entre Florencia y Siena. El fin de los combates militares y posteriormente la reunificación de Italia permitieron a la familia centrarse en la producción de vino en los alrededores del Castillo de Brolio. En 1829, Bettino Ricasoli, apodado *el Barón de hierro*, tomó las riendas de la compañía y la renovó por completo, marcando con ello su futuro (web de la empresa). Su vocación innovadora le llevó a elaborar estudios sobre distintos tipos de uva, entre ellas Pinot, Cabernet, Grenache y variedades Carignano, y a descubrir la primacía de la uva Sangiovese en la región de Chianti. En 1874, su mezcla de variedades de uvas se estableció como modelo y el punto de referencia para Chianti Classico (web de la empresa). Nació la especialización de la familia en un producto que con el tiempo se ha convertido en el vino más conocido de Italia. Durante más de 900 años, Brolio ha producido algunos de los vinos más importantes en toda Italia (*The New York Times*, 12-31-1989). Desde 1993 el 32º barón de Brolio gestiona la compañía (web de la empresa).

Si hablamos de empresas familiares italianas en el sector del vino, no podemos dejar de mencionar la más conocida a nivel internacional: Antinori. La familia Antinori ha vivido en Florencia desde el siglo XIII. Inicialmente, era una familia empresaria que contaba con inversiones en varios sectores: las sedas, los bancos, el vino y el comercio. Fue en 1385 cuando la familia aumentó su dedicación a la producción de vino, sin perder presencia en los otros sectores. Ese año Giovanni di Piero Antinori se registró en el Gremio de Fabricantes de Vino (web de la empresa). El negocio empezó a funcionar y los vinos de la familia se vendían por toda Italia e incluso antes del siglo XVI se exportaban al exterior. La familia empresaria ya era conocida a nivel internacional (*The New York Times*, 5-11-1882). Sin embargo, no fue hasta 1898 cuando se fundó la Fattoria dei la e de Marchesi Lodovico Piero Antinori, es decir, cuando la propiedad y los activos productivos fueron gestionados como una empresa moderna y bien organizada, centrada en la fabricación de vinos toscanos de alta calidad.

Hoy, el director de la empresa es el marqués Piero Antinori, y en ella ya está trabajando la siguiente generación, representada por sus tres hijas: Albiera, Allegra y Alessia. Los ingresos de la empresa en 2007 fueron de 137 millones de euros (*Wall Street Journal*, 4-4-2008). La empresa produce 32 marcas de vino blanco y tinto, con 14 millones y medio de botellas, en 1.400 hectáreas de viñedo (*El Mundo*, 6-5-2001). Parte importante de esa producción se exporta a los cinco continentes. Algunos de los vinos de Antinori han sido considerados de los mejores del mundo. La revista de referencia en el mundo del vino, la norteamericana *Wine Spectator*, señaló el tinto Solaia en el año 2000 como el mejor vino internacional. Su producción no es masiva, pues del afamado Solaia se producen anualmente unas 84.000 botellas. Son vinos caros destinados a un público selecto, que al mismo tiempo aumentan la imagen de calidad de la empresa y fortalecen la marca Antinori (*The New York Times*, 28-11-1993).

La extraordinaria longevidad de la empresa no es óbice para que la compañía se adapte a los continuos cambios del entorno. Muy al contrario, su filosofía es renovarse en cada vendimia, como un nuevo comienzo, una nueva búsqueda para aumentar los márgenes de calidad. En palabras del actual responsable de la compañía: "las raíces antiguas desempeñan un papel importante en nuestra filosofía, pero ellas nunca han contenido nuestro espíritu de innovación" (web de la empresa). Por eso en Antinori experimentan continuamente con sus viñedos, cultivando

nuevos métodos, altitudes de viñedo, métodos de fermentación y temperaturas, técnicas tradicionales y modernas de vinificación, tipos de madera, tamaño y edad de barriles, y varios períodos envejecidos de botella... Antinori explica que aún no han alcanzado su misión, que consiste en expresar el potencial enorme de sus viñedos y reconciliar todo lo que es novedoso y desconocido con la herencia tradicional, cultural, agrícola, artística y literaria de la Toscana (web de la empresa).

Una de las empresas familiares más antiguas de Europa es la empresa química belga Solvay. Un referente no sólo por su longevidad, sino porque ha sido capaz de afrontar un crecimiento continuado, que hoy le permite consolidarse como una empresa de tamaño importante, con presencia en 50 países y 28.000 empleados (*La Vanguardia*, 29-3-2009). Los orígenes de la compañía se remontan a Ernest Solvay, que fundó la compañía en 1863. En ese momento, Solvay giraba en torno al descubrimiento de Ernest y su hermano Alfred de una nueva forma de producir carbonato sódico por el proceso al amoníaco, con un sistema que hoy se conoce como proceso Solvay (web de la empresa). Los primeros diez años fueron difíciles, pues la compañía estuvo varias veces al borde de la quiebra, pero en 1870 la empresa comenzó a despegar. Entre 1870 y 1880 se crearon fábricas en Bélgica, Francia, Inglaterra, Alemania, Rusia y Estados Unidos, localizadas cerca de las fuentes de la sal y la caliza. En España, la presencia del Grupo Solvay comenzó en 1904 con la construcción de una fábrica para la producción de sosa cáustica y carbonato sódico en Torrelavega (Cantabria). Solvay se consolidó en este país en 1920 con la compra de las minas de potasa de Súrria (Barcelona), y en 1947 con el establecimiento de su Dirección General en Barcelona. La empresa pronto se convirtió en el productor líder mundial de carbonato de sodio (web de la empresa). A pesar del crecimiento y de los buenos resultados, Solvay decidió diversificar el producto; comenzó a fabricar derivados químicos, como la sosa cáustica o el cloro. La fuerte demanda de estos productos, especialmente de la sosa cáustica, y la incorporación de un nuevo tipo de proceso, la electrólisis, animaron a la empresa a continuar por el camino de la diversificación. En los años cincuenta, tras la Segunda Guerra Mundial, Solvay decidió entrar en una industria en plena expansión: la de los plásticos. Por estas fechas, la empresa también comenzó a desarrollar investigaciones en química orgánica y farmacéutica, aunque esta línea de negocio no tendría un carácter propio dentro del organigrama de la compañía hasta los años ochenta.

Actualmente, tras más de 140 años de crecimiento Solvay opera en tres áreas de negocio: farmacia, química y plásticos (web de la empresa). La diversificación ha permitido a la empresa adaptarse al mundo actual en rápido crecimiento. Su estrategia para el futuro se basa en: reforzar su liderazgo en todas sus actividades por medio de la competitividad y la innovación; crecer más rápidamente en el sector farmacéutico y en especialidades que en los sectores químico y plástico.

La empresa familiar más antigua de Alemania es la compañía William Prym GmbH & Co. Desde hace catorce generaciones, la familia Prym ha estado comercializando productos semielaborados y elaborados de metal, desde máquinas de coser a componentes electrónicos, desde la localidad de Stolberg (Alemania) (web de la empresa). Ha contribuido, y mucho, al establecimiento de la industria local de cobre y a su desarrollo internacional en los siglos XVII y XVIII. Hablamos, por tanto, de una auténtica institución en la región. La historia de la familia comenzó algo antes que el desarrollo industrial. Ya a mediados del siglo XV Wilhelm, un orfebre de Aquisgrán, fundó la tradición de familia empresaria en la fabricación de metal y su comercio. Gracias a los yacimientos de zinc, muy importantes en la región de Aquisgrán, las condiciones para la producción de cobre eran óptimas. Sin embargo, a principios del siglo XVII, se perdieron los derechos de gremio en el católico Aquisgrán, y ello obligó a las familias protestantes a mudarse. Ocho familias, entre ellas los Prym, llegaron a Stolberg. La familia y la compañía cambiaron su ubicación, pero no su actividad empresarial. En 1642, Christian Prym instaló en Dollartshammer la oficina central de la empresa, ubicación que sigue manteniéndose hoy en día (web de la empresa). A modo de antiguo proceso de fusión, varios miembros de la familia Prym se casaron con miembros de la familia Peltzer, uno de los más ricos fabricantes de cobre de la región. Los matrimonios contribuyeron a fortalecer el patrimonio y las redes sociales de la familia empresaria. La familia fue adaptando la empresa a los continuos cambios en el entorno, y diversificó y modificó su producción en función de las nuevas necesidades del mercado. En el siglo XIX, Prym diversificó su producción. La empresa realizaba los productos finales de cobre, acero y hierro, además de materiales y cables hechos de las aleaciones tradicionales de cobre. A comienzos del siglo XX la siguiente generación, formada en Inglaterra en modernas técnicas de acería, introdujo la fabricación mecánica de mercería metálica en Alemania, lo que amplió las líneas de negocio de la empresa (web de la empresa). Al tiempo que diversificaba la producción, la empresa amplió su red comercial comenzando la internacionalización de la compañía, inicialmente a los países del entorno.

Entrado ya el siglo XX, la expansión en el mercado internacional se convirtió en la estrategia principal de William Prym. Poco después de la Primera Guerra Mundial, Hans Prym estableció una filial en Schweidnitz (Silesia), otra en Berlín para ventas en el este, y una tercera en Estados Unidos. En 1932, la empresa apostó de nuevo por la innovación y modernizó el tren de laminaje de cobre. Una decisión que resultó ser sumamente acertada desde el punto de vista económico.

El lema “tradición e innovación” ha permitido a William Prym consolidarse en el mercado internacional. Fruto de esa evolución histórica, la compañía tiene actualmente tres áreas de negocio independientes: Prym Consumer, que se ocupa de máquinas de coser y accesorios de moda; Prym Fashion, que vende cremalleras para ropa y para sistemas técnicos de moda; e Inovan, que proporciona soluciones innovadoras, de alta calidad, en tecnología y electrónica industrial. Por último, Prym Intimates produce piezas específicas para los fabricantes de ropa interior. Su internacionalización ha permitido la presencia de la empresa en cuatro continentes: Europa, América, Asia y África (web de la empresa).

Otra longeva empresa familiar alemana es Villeroy & Boch, fabricante de cerámica y de productos para la casa. La creatividad, inventiva y visión emprendedora han sido las fuerzas motrices del crecimiento de esta empresa durante más de 250 años. Está gestionada por la familia Boch, actualmente en octava generación. La historia de la empresa comenzó en 1748 en el pueblo de Audun-le-Tiche del Ducado de Lorena, cuando François Boch comenzó a fabricar vajillas de cerámica, platos, tazas y soperas de formas simples y excelente calidad (web de la empresa). En 1767, Jean François Boch et Frères comenzó la producción industrial. En 1836, como estrategia para sobrevivir en el competitivo mercado europeo, Jean-François Boch y Nicolas Villeroy decidieron fusionarse y crearon Villeroy & Boch. La nueva empresa diseñó una estrategia de crecimiento basada en diversificar la gama de productos. Villeroy & Boch empezó a fabricar cristal en un taller en Wadgassen y azulejos. El crecimiento de la empresa se centró primero en Alemania y, más tarde, en los mercados de exportación como Francia, Suiza, Polonia e Inglaterra (web de la empresa). A mediados del siglo XIX, la empresa comenzó la producción de porcelana fina de alta calidad. La innovación en materiales y estética ha sido continua, lo que le ha permitido amentar su clientela en Europa y en Sudamérica.

En el siglo XX la compañía fue prestando cada vez más atención al diseño de los productos y fue introduciéndose en el sector de mobiliario para los cuartos de baño. A lo largo de más de 200 años, la empresa ha pasado de ser fabricante y vendedor de productos de alta calidad de cerámica a especialista en decoración de la casa de renombre mundial. La empresa no se transformó en sociedad anónima hasta 1987 y apenas tres años más tarde decidió salir a bolsa. Su estructura organizativa refleja las tres áreas de negocio en las que participa: vajilla, cuarto de baño y bienestar y azulejos (web de la empresa). La filosofía de la empresa durante todos estos años ha sido: *Every strength in one brand* ("Toda la fortaleza en una marca") (web de la empresa). Según la compañía, ésta es la estrategia con la cual se mantiene frente a los desafíos del mercado y la situación competitiva internacional. La empresa conjuga la marca tradicional con logros innovadores en todas las divisiones, en las áreas de tecnología y diseño, aumentando el valor añadido de sus productos. La fuerza innovadora de la empresa ha sido una parte importante del carácter de la compañía durante más de 250 años.

Sin salir de Europa, en Gran Bretaña también encontramos algunas de las empresas familiares más longevas del planeta. Una de las más conocidas es Cadbury Schweppes (actualmente Cadbury), empresa resultante de la fusión de dos compañías también familiares, Cadbury y Schweppes. La más antigua de las dos empresas es la casa Schweppes, creada en 1783 cuando Jacob Schweppes perfeccionó un proceso para fabricar agua mineral carbónica en Ginebra (Suiza). Cadbury fue fundada en 1824 por John Cadbury, quien abrió en Birmingham un comercio que vendía té, café, y dos productos marginales que con el tiempo se transformaron en el eje de la empresa: cacao y chocolate. Cadbury Schweppes plc. se constituyó en 1969 (*The New York Times* 7-11-1971 y 9-12-1986). Desde entonces la empresa ha sufrido un crecimiento internacional importante por dos vías: orgánica y adquisiciones. Para financiar ese crecimiento, la empresa empezó a cotizar en la bolsa de Londres. El crecimiento tras la fusión en 1969 ha sido espectacular, especialmente a partir de mediados de los años ochenta, cuando la compañía apostó por la estrategia de concentrarse en sus principales marcas internacionales de bebidas y confitería, y eliminar las divisiones de negocio referentes a productos de alimentación generales y el sector de higiene con la venta de marcas no principales (web de la empresa).

La estrategia de crecimiento vía adquisiciones de Cadbury Schweppes es realmente impresionante, como veremos a continuación. Comenzó en 1987 cuando la

empresa inglesa compró la marca australiana Red Tulip. En 1988, Cadbury Schweppes comenzó a fabricar en Estados Unidos a través de Hershey y ese mismo año adquirió la empresa francesa Chocolat Poulain (web de la empresa). En 1989, Cadbury Schweppes empezó a cotizar en el mercado de valores australiano, compró Bassett y Trebor, dos empresas inglesas que después se fusionaron. También ese mismo año adquirió las marcas españolas Chocolates Hueso y Trinaranjus. En 1992 compraron la empresa alemana Piasten. En 1993 se inició la compra de la empresa argentina Stani. En 1994, al celebrarse el veinticinco aniversario de la fusión de Cadbury y Schweppes, los beneficios antes de impuestos de la compañía eran de 415 millones de libras, muy superiores a los 20 millones de libras en 1969. Es el extraordinario resultado del acertado proceso de crecimiento de la compañía. Pero la empresa no se conformó con esas cifras. Ese mismo año 1994, su posición en la confitería europea se reforzó con la adquisición de Ramo d'Or en Francia y Dulciora en España. La adquisición en 1995 de Doctor Pepper y Seven-Up transformó el negocio del sector de bebidas y cambió el saldo de las ganancias de la compañía a favor de Norteamérica. Cadbury Schweppes es el número tres mundial en refrescos, con ventas en 162 países, y el cuarto proveedor mundial en confitería, con plantas de la fabricación en 25 países y ventas en 165 países. También en 1995, compró la empresa de confitería Allan Candy en Canadá. En 1996, la adquisición de Neilson Cadbury en Canadá convirtió a la empresa en líder de mercado en este país. Ese mismo año, compró la empresa inglesa Keiller Cobarde.

En 1997, la empresa redefinió su crecimiento y planificó nuevos objetivos estratégicos, que volvieron a concretarse en las dos líneas de negocio: marcas de bebida y confitería. La política de compras continuó con Jaret, un distribuidor estadounidense, y Bim Bim, la empresa de confitería más grande de Egipto, que permitió la entrada en este país, Oriente Medio y África del Norte. La posterior compra de Pie Qui Chante permitió consolidar a la empresa en la tercera posición en el mercado de confitería francés. En 1998, estableció una *joint venture* con la empresa Carlyle, gracias a la cual adquirió dos embotelladores principales de Estados Unidos. El mismo año, compraron la principal empresa de chocolate de Polonia, Wedel. A partir de 1999 Cadbury Schweppes reforzó su presencia en América con la adquisición de Hawaiian Punch, Dr. Pepper Bottling Company of Texas (junto con el Grupo Carlyle), que convirtió a la empresa filial en el embotellador de refrescos independiente más grande en Estados Unidos. En 2000, compraron la

compañía de bebidas Snapple, chicles Hollywood, Kraft y la confitería Wuxi Leaf en China; las australianas Spring Valley Juice and Wave flavoured milk brands; y la estadounidense Mauna La'. En septiembre, Cadbury Schweppes decidió salir a la bolsa de Melbourne (web de la empresa). En 2001 adquirió las marcas de refrescos de Pernod Ricard en Europa Continental, Norteamérica y Australia, incluyendo Orangina, Pampryl, Champomy y Yoo-Hoo. También compró dentro del sector de bebidas Slush Puppie Corporation y Carteret, y en confitería, la argentina Mantecol. En España adquirieron La Casera, que era en ese momento el tercer fabricante de refrescos más grande del país. En 2002, el grupo adquirió el 43 % de India Cadbury, con lo que su propiedad ascendió al 94 % (web de la empresa). La compra de Jeringa los eleva a la tercera posición en el mercado carbónico de México. La compra del 65 % de Kent, el mayor fabricante de confitería de Turquía, proporciona una plataforma importante en un mercado emergente que la empresa considera clave. La política de compras del año se completa con Néctares Nantucket y las empresas de goma de mascar Dandy, Stimorol, V6 y Dirol, que convirtieron a Cadbury Schweppes en el número dos en el sector de chicle europeo. En 2003, compraron la empresa de confitería Adams, que incluía marcas tan conocidas como Halls, Trident, Dentyne y Bubbas (web de la empresa). Tras esta operación, Cadbury Schweppes se convirtió en una empresa de confitería líder mundial.

En 2006, la empresa volvió a reinventarse y decidió vender la sección europea del negocio de bebidas. La idea era concentrarse en otras áreas de negocio que tienen mayor potencial de crecimiento y en el sector de bebidas americano. Unas cifras y una estrategia de alto crecimiento impresionantes que no están reñidas con el orgullo de la empresa por su tradición histórica. De hecho, según proclama la propia empresa, Cadbury está orgullosa de una herencia cuyos orígenes se remontan a más de 200 años (web de la empresa).

De menor tamaño que Cadbury, pero algo más longeva, es la empresa, también de origen inglés, Creed Perfumes. La compañía ha tenido un crecimiento más limitado para proteger un activo esencial de la marca: su exclusividad. Es, por tanto, un buen ejemplo de compañía que se refugia en una estrategia de nicho y gracias a ello consigue longevidad. Creada en 1760 en Londres por James Henry Creed, la calidad y originalidad de las fragancias de ese maestro perfumista le convirtieron en el favorito de la Corte británica. Una imagen de elite y refinamiento que facilitó

la expansión de la compañía en las cortes de toda Europa, desde Napoleón III y la emperatriz Eugenia de Francia a Franz Josef y Elisabeth del Imperio austrohúngaro a la reina Cristina de España (web de la empresa). En 1854, durante el mandato de la emperatriz Eugenia, Creed se trasladó a París, donde aumentó su notoriedad. Y desde allí fue ampliando progresivamente su gama de perfumes para ofrecer a su selectiva clientela (web de la empresa).

Actualmente, la empresa cuenta con 200 olores únicos y exclusivos, todos originales, elaborados a mano con altos porcentajes de componentes naturales para la industria de perfume francesa. La técnica tradicional de la empresa, la denominada *infusion technique*, ahora abandonada por la industria moderna, permite a Creed conservar la calidad excepcional y la originalidad de las fragancias que llevan el nombre de su familia. Cada componente es pesado, mezclado, macerado y filtrado a mano siguiendo la tradición más antigua del fundador, James Henry Creed. Y se vende en el estuche clásico de la marca. La empresa ha seguido manteniendo en el siglo XX una clientela famosa, que ha ayudado a dar publicidad a la marca. Winston Churchill y Humphrey Bogart usaban *Vintage Tabarome*; *Fleurissimo* era el perfume de Grace Kelly y Jacqueline Kennedy; John F. Kennedy utilizaba *Vetiver*; y *Spring Flower* fue creado para Audrey Hepburn (web de la empresa). Y éstos son sólo algunos ejemplos. Hoy, Olivier Creed, maestro perfumista de la casa, mantiene la tradición en la sexta generación de la familia. Una condición de prestigio que viene dada no sólo por la calidad de los perfumes sino por una distinguida clientela. De nuevo, el orgullo de pertenencia a la empresa retribuye a los miembros de la familia de un modo distinto a los dividendos económicos.

Fuera de Europa encontramos dos empresas familiares muy longevas, ambas en América Latina: la mexicana José Cuervo y la chilena Hacienda los Lingues. Empecemos por la empresa de tequila. José Antonio de Cuervo, fundador de la dinastía, obtuvo en 1758 varias tierras en la región mexicana de Tequila, para la siembra de diferentes cultivos. Hacia 1781, su hijo José Prudencio adquirió los potreros de la Hacienda de Abajo, donde tiempo después se instaló la Taberna de Cuervo. Justo en esa época, Carlos III prohibió por decreto producir y comerciar con bebidas alcohólicas, y no fue hasta 1795, al anularse la prohibición, cuando su hermano José María Guadalupe obtuvo de Carlos IV la primera licencia para producir “vino de mezcal”. Era el inicio de la empresa familiar. La imagen de la empresa tal y como la conocemos en la actualidad comenzó a forjarse en 1812, cuando en el centro

de la localidad de Tequila se fundó la fábrica de la Rojeña, destilería de bebidas alcohólicas que es hoy en día la más antigua de Latinoamérica en funcionamiento (web de la empresa). Cada barril que se producía de tequila se marcaba con el símbolo del cuervo, que se convirtió en el logotipo de la empresa. La instalación de esta fábrica permitió a la compañía producir suficiente licor para afrontar el crecimiento en toda la República mexicana (web de la empresa). Pronto, el consumo de tequila se extendió no sólo por México sino también por los países colindantes, y aprovechando ese entorno favorable José Cuervo inició la exportación a otros países, principalmente a Estados Unidos y Sudamérica, siendo pionera en esta actividad internacional. A finales del siglo XIX y principios del XX, Casa Cuervo participó en algunas de las exposiciones mundiales, donde obtuvo varios reconocimientos internacionales que aumentaron el prestigio de la marca. Su crecimiento internacional experimentará un fuerte impulso a partir de 1972, con la conquista del mercado estadounidense y el inicio de las exportaciones a gran escala a Europa y al resto del mundo. La empresa apenas ha cambiado su oferta de productos, aunque la gama ofrece distintos matices de calidad (José Cuervo Especial, José Cuervo Tradicional, José Cuervo Clásico, Tequilas Cuervo con Sabor, José Cuervo Black, José Cuervo Reserva de la Familia), y ha basado su crecimiento en esta fuerte presencia internacional, que le ha permitido consolidarse como una de las empresas del tequila más vendido del mundo.

La otra empresa es la compañía chilena Hacienda de los Lingues. Data del siglo XVI, cuando el Rey de España le concedió a don Melchor Jufré del Águila, hidalgo extremeño, la entonces denominada Estancia de la Angostura, situada en el Valle Central de Chile (web de la empresa). La Estancia será heredada por su hija doña Ana María del Águila, esposa del gobernador de Chile, don Diego González Montero (1669-1670). Ambos son antepasados de uno de los artífices de la independencia chilena, José Gregorio Argomedo y Montero del Águila, que nació en la misma Hacienda en 1767. La propiedad se destinó a plantaciones agrícolas y desde 1760 a la cría de caballos, con las razas Berebere y los Númidas, originarias del norte de África, y trasladadas desde España por los conquistadores (web de la empresa). Hoy, la Hacienda está gestionada por los descendientes de aquella familia, que han adaptado el negocio a los nuevos tiempos, restaurando la Hacienda y convirtiéndola en un destino turístico, hotelero y gastronómico.

Las anteriores historias permiten comprobar una vez más que la longevidad de las compañías viene marcada siempre por los mismos parámetros: la unidad de la familia, su compromiso con el proyecto empresarial y la capacidad para innovar y adaptar la empresa a los cambios del entorno, renovando constantemente la compañía, pero manteniendo una filosofía propia como estandarte.

## **APÉNDICE. GRANDES SECTORES DE LA CENTRAL DE BALANCES DEL BANCO DE ESPAÑA (CB-26)**

---

### **1. AGRUPACIONES DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LAS EMPRESAS TRATADAS POR LA CENTRAL DE BALANCES Y SU CORRESPONDENCIA CON LA CNAE<sup>1</sup>**

Agrupación de actividades que figuran en los cuadros de la publicación “Grandes sectores de la Central de Balances” (CB-26) y “Sectores de la Central de Balances” (CB-82)

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>1. ENERGÍA</b>			
<b>1.1. Extracción de productos energéticos y otros minerales</b>	1. Extracción de productos energéticos	1. Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba	10.1. Extracción y aglomeración de antracita y hulla 10.2. Extracción y aglomeración de lignito pardo 10.3. Extracción y aglomeración de turba
		2. Extracción de crudos de petróleo y gas natural, actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección	11.1. Extracción de crudos de petróleo y gas natural 11.2. Actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección
		3. Extracción de minerales de uranio y torio	12.0. Extracción de minerales de uranio y torio
	2. Extracción de otros minerales, excepto productos energéticos	4. Extracción de minerales metálicos	13.1. Extracción de minerales de hierro 13.2. Extracción de minerales metálicos no féreos, excepto minerales de uranio y torio
		5. Extracción de minerales no metálicos ni energéticos	14.1. Extracción de piedra 14.2. Extracción de arenas y arcillas 14.3. Extracción de minerales para abonos y productos químicos 14.4. Producción de sal 14.5. Extracción de otros minerales

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>1. ENERGÍA</b>			
<b>1.2. Coquerías, refino y combustibles nucleares</b>	4. Refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	12. Refino de petróleo	23.2. Refino de petróleo
		13. Coquerías y tratamiento de combustibles nucleares	23.1 Coquerías
			23.3. Tratamiento de combustibles nucleares y residuos radiactivos
<b>1.3. Energía eléctrica, agua y gas</b>	17. Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	45. Producción y distribución de energía eléctrica	40.1. Producción y distribución de energía eléctrica
		46. Producción de gas, distribución de combustibles gaseosos por conductos urbanos, excepto gaseoductos	40.2. Producción de gas; distribución de combustibles gaseosos por conductos urbanos, excepto gaseoductos
		47. Producción y distribución de vapor y agua caliente	40.3. Producción y distribución de vapor y agua caliente
	18. Captación, depuración y distribución de agua	48. Captación, depuración y distribución de agua	41.0. Producción y distribución de agua

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
<b>2.1. Industrias de la alimentación, bebidas y tabaco</b>	3. Industrias de la alimentación, bebidas y tabaco	6. Industria cárnica	15.1. Industria cárnica
		7. Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado	15.2. Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado
		8. Industrias lácteas	15.5. Industrias lácteas
		9. Elaboración de bebidas	15.9. Elaboración de bebidas
		10. Otras industrias alimentarias	15.3. Preparación y conservación de frutas y hortalizas
			15.4. Fabricación de grasas y aceites (vegetales y animales)
			15.6. Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos
			15.7. Fabricación de productos para la alimentación animal
			15.8. Fabricación de otros productos alimenticios
		11. Industria del tabaco	16.0. Industria del tabaco
<b>2.2. Industria química</b>	5. Industria química	14. Fabricación de productos químicos básicos	24.1. Fabricación de productos químicos básicos
		15. Fabricación de productos farmacéuticos	24.4. Fabricación de productos farmacéuticos

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		16. Otras industrias químicas	24.2. Fabricación de pesticidas y otros productos agroquímicos
			24.3. Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares; tintas de imprenta y masillas
			24.5. Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento. Fabricación de perfumes y productos de belleza e higiene
			24.6. Fabricación de otros productos químicos
			24.7. Fabricación de fibras artificiales y sintéticas
<b>2.3. Transformación del vidrio, de la cerámica y de los metales</b>	6. Industrias de otros productos minerales no metálicos	17. Fabricación de vidrio y productos de vidrio	26.1. Fabricación de vidrio y productos de vidrio
		18. Fabricación de productos cerámicos no refractarios, excepto los destinados a la construcción. Fabricación de productos cerámicos refractarios	26.2. Fabricación de productos cerámicos no refractarios, excepto los destinados a la construcción; fabricación de productos cerámicos refractarios

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		19. Otras industrias de productos minerales no metálicos	26.3. Fabricación de azulejos y baldosas de cerámica
			26.4. Fabricación de ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción
			26.5. Fabricación de cemento, cal y yeso
			26.6. Fabricación de elementos de hormigón, yeso y cemento
			26.7. Industria de la piedra
			26.8. Fabricación de productos minerales no metálicos diversos
	7. Metalurgia y fabricación de productos metálicos	20. Metalurgia	27.1. Fabricación de productos básicos de hierro, acero y ferroaleaciones
			27.2. Fabricación de tubos
			27.3. Otras actividades de primera transformación del hierro y el acero
			27.4. Producción y primera transformación de metales preciosos y de otros metales no férreos
			27.5. Fundición de metales

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		21. Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	28.1. Fabricación de elementos metálicos para la construcción  28.2. Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal, fabricación de radiadores y calderas para calefacción central  28.3. Fabricación de generadores de vapor  28.4. Forja, estampación y embutición de metales; metalurgia de polvos  28.5. Tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros  28.6. Fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería  28.7. Fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles
	8. Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	22. Fabricación de maquinaria de uso general	29.1. Fabricación de máquinas, equipo y material mecánico  29.2. Fabricación de otra maquinaria, equipo y material mecánico de uso general

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		23. Maquinaria agrícola e industrial	29.3. Fabricación de maquinaria agraria 29.4. Fabricación de máquinas-herramienta 29.5. Fabricación de maquinaria diversa para usos específicos
		24. Fabricación de armas y municiones	29.6. Fabricación de armas y municiones
		25. Fabricación de aparatos domésticos	29.7. Fabricación de aparatos domésticos
<b>2.4. Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico</b>	9. Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	26. Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	30.0. Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos
		27. Fabricación de maquinaria y material eléctrico	31.1. Fabricación de motores eléctricos, transformadores y generadores 31.2. Fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos 31.3. Fabricación de hilos y cables eléctricos aislados 31.4. Fabricación de acumuladores y pilas eléctricas 31.5. Fabricación de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación 31.6. Fabricación de otro equipo eléctrico

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993, Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		28. Fabricación de material electrónico: fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	32.1. Fabricación de válvulas, tubos y otros componentes electrónicos  32.2. Fabricación de transmisores de radiodifusión y televisión y de aparatos para la radiotelefonía y radiotelegrafía con hilos  32.3. Fabricación de aparatos de recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen
		29. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería	33.1. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos y de aparatos ortopédicos  33.2. Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales  33.3. Fabricación de equipo de control de procesos industriales  33.4. Fabricación de instrumentos de óptica y de equipo fotográfico  33.5. Fabricación de relojes
<b>2.5. Fabricación de material de transporte</b>	10. Fabricación de material de transporte	30. Fabricación de vehículos de motor	34.1. Fabricación de vehículos de motor

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		31. Equipo y carrocería para vehículos	34.2. Fabricación de carrocerías para vehículos de motor, de remolques y semirremolques  34.3. Fabricación de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores
		32. Construcción y reparación naval	35.1. Construcción y reparación naval
		33. Otros elementos	35.2. Fabricación de material ferroviario  35.3. Construcción aeronáutica y espacial  35.4. Fabricación de motocicletas y bicicletas  35.5. Fabricación de otro material de transporte
<b>2.6. Otras industrias manufactureras</b>	11. Industria textil y de la confección	34. Preparación e hilado de fibras textiles	17.1. Preparación e hilado de fibras textiles
		35. Fabricación de tejidos textiles	17.2. Fabricación de tejidos textiles
		36. Acabado y fabricación de otros tejidos textiles	17.3. Acabado de textiles  17.4. Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir  17.5. Otras industrias textiles  17.6. Fabricación de tejidos de punto  17.7. Fabricación de artículos en tejidos de punto

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
		37. Confección	18.1. Confección de prendas de cuero  18.2. Confección de prendas de vestir en textiles y accesorios  18.3. Preparación y teñido de pieles de peletería; fabricación de artículos de peletería
	12. Industria del cuero y del calzado	38. Industria del cuero y del calzado	19.1. Preparación, curtido y acabado del cuero  19.2. Fabricación de artículos de marroquinería y viaje, artículos de guarnicionería y talabartería  19.3. Fabricación de calzado
	13. Industria de la madera y del corcho	39. Industria de la madera y del corcho	20.1. Aserrado y cepillado de la madera; preparación industrial de la madera  20.2. Fabricación de chapas, tableros contrachapados, alistonados, departículas aglomeradas, de fibras y otros tableros y paneles  20.3. Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción  20.4. Fabricación de envases y embalajes de madera  20.5. Fabricación de otros productos de madera. Fabricación de productos de corcho, cestería y espartería

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>2. INDUSTRIA</b>			
	14. Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	40. Industria del papel	21.1. Fabricación de pasta papelera, papel y cartón 21.2. Fabricación de artículos de papel y cartón
		41. Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	22.1. Edición 22.2. Artes gráficas y actividades de los servicios relacionados con las mismas 22.3. Reproducción de soportes grabados
	15. Industria de la transformación del caucho y materias plásticas	42. Fabricación de productos de caucho	25.1. Fabricación de productos de caucho
		43. Fabricación de productos de materias plásticas	25.2. Fabricación de productos de materias plásticas
	16. Industrias manufactureras diversas	44. Industrias manufactureras diversas	36.1. Fabricación de muebles 36.2. Fabricación de artículos de joyería, orfebrería, platería y artículos similares 36.3. Fabricación de instrumentos musicales 36.4. Fabricación de artículos de deporte 36.5. Fabricación de juegos y juguetes 36.6. Otras industrias manufactureras diversas 37.1. Reciclaje de chatarra y desechos de metal 37.2. Reciclaje de desechos no metálicos

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>	
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>				
<b>3.1. Comercio y reparación</b>	20. Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales de uso doméstico	53. Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor	50.1. Venta de vehículos de motor	
			50.2. Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	
			50.3. Venta de repuestos y accesorios de vehículos de motor	
			50.4. Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y ciclomotores y de sus repuestos y accesorios	
			54. Venta al por menor de carburantes para la automoción	50.5. Venta al por menor de carburantes para la automoción
			55. Intermediarios del comercio	51.1. Intermediarios del comercio
			56. Comercio al por mayor (excepto de vehículos de motor)	51.2. Comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos
	51.3. Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco			
	51.4. Comercio al por mayor de productos de consumo, distintos de los alimenticios			
	51.5. Comercio al por mayor de productos no agrarios semielaborados, chatarra y productos de desecho			
	51.6. Comercio al por mayor de maquinaria y equipo			
		51.7. Otro comercio al por mayor		

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
		57. Comercio al por menor (excepto de vehículos de motor); reparación de efectos personales y enseres domésticos	52.1. Comercio al por menor en establecimientos no especializados  52.2. Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados  52.3. Comercio al por menor de productos farmacéuticos, artículos médicos, belleza e higiene  52.4. Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados  52.5. Comercio al por menor de bienes de segunda mano, en establecimientos  52.6. Comercio al por menor no realizado en establecimiento  52.7. Reparación de efectos personales y enseres domésticos
<b>3.2. Transporte y comunicaciones</b>	21. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	58. Transporte por ferrocarril	60.1. Transporte por ferrocarril
		59. Otros transportes de viajeros	60.21. Otros tipos de transporte terrestre regular de viajeros  60.22. Transporte por taxi  60.23. Otros tipos de transporte terrestre discrecional de viajeros

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
		60. Transporte de mercancías por carretera	60.24. Transporte de mercancías por carretera
		61. Otras actividades anexas al transporte terrestre; organización del transporte	63.21. Otras actividades anexas al transporte terrestre 63.4. Organización del transporte de mercancías
		62. Transporte por tubería	60.3. Transporte por tubería
		63. Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores	61.1. Transporte marítimo 61.2. Transporte por vías de navegación interiores
		64. Transporte aéreo y espacial	62.1. Transporte aéreo regular 62.2. Transporte aéreo discrecional 62.3. Transporte espacial
		65. Otras actividades anexas al transporte marítimo y aéreo	63.22. Otras actividades anexas al transporte marítimo 63.23. Otras actividades anexas al transporte aéreo
		66. Manipulación y depósito	63.1. Manipulación y depósito de mercancías
		67. Turismo	63.3. Actividades de las agencias de viajes, operadores turísticos y otras actividades de apoyo turístico
		68. Actividades postales y de correo	64.1. Actividades postales y de correo
		69. Telecomunicaciones	64.2. Telecomunicaciones

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993, Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
<b>3.3. Otros servicios de mercado</b>	24. Hostelería	73. Hostelería	55.1. Hostelería 55.2. Camping y otros tipos de hospedaje de corta duración 55.3. Restaurantes 55.4. Establecimientos de bebidas 55.5. Comedores colectivos y provisión de comidas preparadas
	25. Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	74. Actividades inmobiliarias	70.1. Actividades inmobiliarias por cuenta propia 70.2. Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia 70.3. Actividades inmobiliarias por cuenta de terceros
		75. Alquiler de maquinaria sin operario, de efectos personales y enseres domésticos	71.1. Alquiler de automóviles 71.2. Alquiler de otros medios de transporte 71.3. Alquiler de maquinaria y equipo 71.4. Alquiler de efectos personales y enseres domésticos

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993, Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
		76. Actividades informáticas	72.1. Consulta de equipo informático  72.2. Consulta de aplicaciones informáticas y suministro de programas de informática  72.3. Proceso de datos  72.4. Actividades relacionadas con bases de datos  72.5. Mantenimiento y reparación de máquinas oficina, contabilidad y equipo informático  72.6. Otras actividades relacionadas con la informática
		77. Investigación y desarrollo	73.1. Investigación y desarrollo sobre ciencias naturales y técnicas  73.2. Investigación y desarrollo sobre ciencias sociales y humanidades

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
		79. Otras actividades empresariales	74.1. Actividades jurídicas de contabilidad, teneduría de libros, auditoría, asesoría fiscal, estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública; consulta y asesoramiento sobre dirección y gestión empresarial, gestión de sociedades de cartera  74.2. Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico  74.3. Ensayos y análisis técnicos  74.4. Publicidad  74.5. Selección y colocación de personal  74.6. Servicios de investigación y seguridad  74.7. Actividades industriales de limpieza  74.8. Actividades empresariales diversas
	26. Otros servicios tratados por la central de balances	80. Educación	80.1. Enseñanza primaria  80.2. Enseñanza secundaria  80.3. Enseñanza superior  80.4. Formación permanente y otras actividades de enseñanza

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>			
		81. Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	85.1. Actividades sanitarias 85.2. Actividades veterinarias 85.3. Actividades de servicios sociales
		82. Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad y servicios personales	90.0. Actividades de saneamiento público 92.1. Actividades cinematográficas y de vídeo 92.2. Actividades de radio y televisión 92.3. Otras actividades artísticas y de espectáculos 92.4. Actividades de agencias de noticias 92.5. Actividades de biblioteca, archivos, museos y otras instituciones culturales 92.6. Actividades deportivas 92.7. Actividades recreativas diversas 93.0. Actividades diversas de servicios personales

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev. 1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES <sup>2</sup>	CB-26	CB-82	CNAE/93 REV. 1 <sup>1</sup>
<b>4. ACTIVIDADES CON COBERTURA REDUCIDA EN LA CENTRAL DE BALANCES</b>			
	22. Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	70. Producción agrícola y ganadera y servicios relacionados	01.1. Producción agrícola 01.2. Producción ganadera 01.3. Producción agraria combinada con la producción ganadera 01.4. Actividades de servicios relacionados con la agricultura y la ganadería, excepto actividades veterinarias; mantenimiento de jardines
		71. Otras agrarias	01.5. Caza, captura de animales y repoblación cinegética, incluidas las actividades de los servicios relacionados con las mismas 02.0. Selvicultura, explotación forestal y actividades de los servicios relacionados con las mismas
	23. Pesca	72. Pesca	05.0. Pesca, acuicultura y actividades de los servicios relacionados con las mismas
	19. Construcción	49. Preparación de obras	45.1. Preparación de obras
		50. Construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil	45.2. Construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil
		51. Instalaciones y acabado de edificios y obras	45.3. Instalaciones de edificios y obras 45.4. Acabado de edificios y obras
		52. Alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario	45.5. Alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario

1. CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993. Rev.1.

2. Estas agrupaciones son coherentes con las establecidas por la Contabilidad Nacional de España.

## **1. ACTIVIDADES NO TRATADAS POR LA CENTRAL DE BALANCES**

1. ACTIVIDADES NO TRATADAS POR LA CENTRAL DE BALANCES <sup>(a)</sup>	
CNAE/93 (división)	CNAE/93 (grupo)
65. Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones	65.1. Intermediación monetaria
	65.2. Otros tipos de intermediación financiera
66. Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria	66.0. Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria
67. Actividades auxiliares a la intermediación financiera	67.1. Actividades auxiliares a la intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones
	67.2. Actividades auxiliares de seguros y planes de pensiones
75. Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	75.1. Administración Pública
	75.2. Prestación pública de servicios a la comunidad en general
	75.3. Seguridad social obligatoria
91. Actividades asociativas	91.1. Actividades de organizaciones empresariales, profesionales y patronales
	91.2. Actividades sindicales
	91.3. Actividades asociativas diversas
95. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	95.0. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
99. Organismos extraterritoriales	99.0. Organismos extraterritoriales

(a) Además de las relacionadas en esta página, no se recoge información sobre las actividades detalladas en las hojas precedentes, en la medida que sean desarrolladas por agentes no encuadrados en el sector de empresas no financieras.

## **2. AGRUPACIONES DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO BACH CORRESPONDENCIA CON LAS DEFINIDAS POR LA CENTRAL DE BALANCES**

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
<b>1. Agricultura, y pesca</b>	A. Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	70. Producción agrícola y ganadera y servicios relacionados  71. Otras agrarias excepto 02.0(*): Selvicultura, explotación forestal y actividades de los servicios relacionados con las mismas
	B. Pesca	72. Pesca
<b>2. Extractivas</b>	C. Industrias extractivas	1. Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba
		2. Extracción de crudos de petróleo y gas natural, actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección
		3. Extracción de minerales de uranio y torio
		4. Extracción de minerales metálicos
		5. Extracción de minerales no metálicos ni energéticos
<b>3. Manufactureras</b>	D. Industria manufacturera	6. Industria cárnica
		7. Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado
		8. Industrias lácteas
		9. Elaboración de bebidas
		10. Otras industrias alimentarias
		11. Industria del tabaco
		12. Refino de petróleo
		13. Coquerías y tratamiento de combustibles nucleares
		14. Fabricación de productos químicos básicos
		15. Fabricación de productos farmacéuticos
		16. Otras industrias químicas
		17. Fabricación de vidrio y productos de vidrio
		18. Fabricación de productos cerámicos no refractarios, excepto los destinados a la construcción. Fabricación de productos cerámicos refractarios
		19. Otras industrias de productos minerales no metálicos
		20. Metalurgia
		21. Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo

(\*) Rama de actividad, de tres dígitos, grupo de la Clasificación Nacional de actividades Económicas (CNAE/93). Rev. 1.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
		22. Fabricación de maquinaria de uso general
		23. Maquinaria agrícola e industrial
		24. Fabricación de armas y municiones
		25. Fabricación de aparatos domésticos
		26. Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos
		27. Fabricación de maquinaria y material eléctrico
		28. Fabricación de material electrónico: fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones
		29. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería
		30. Fabricación de vehículos de motor
		31. Equipo y carrocería para vehículos
		32. Construcción y reparación naval
		33. Otros elementos
		34. Preparación e hilado de fibras textiles
		35. Fabricación de tejidos textiles
		36. Acabado y fabricación de otros tejidos textiles
		37. Confección
		38. Industria del cuero y del calzado
		39. Industria de la madera y del corcho
		40. Industria del papel
		41. Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados
		42. Fabricación de productos de caucho
		43. Fabricación de productos de materias plásticas
		44. Industrias manufactureras diversas
<b>4. Electricidad, gas y agua</b>	E. Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	45. Producción y distribución de energía eléctrica
		46. Producción de gas, distribución de combustibles gaseosos por conductos urbanos, exceptogaseoductos
		47. Producción y distribución de vapor y agua caliente
		48. Captación, depuración y distribución de agua

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
<b>5. Construcción</b>	F. Construcción	49 Preparación de obras  50. Construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil  51. Instalaciones y acabado de oficinas y obras  52. Alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario
<b>6. Comercio</b>	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico	53. Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor  54. Venta al por menor de carburantes para la automoción  55. Intermediarios del comercio  56. Comercio al por mayor (excepto de vehículos de motor)  57. Comercio al por menor (excepto de vehículos de motor); reparación de efectos personales y enseres domésticos
<b>7. Transportes y comunicaciones</b>	I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	58. Transporte por ferrocarril  59. Otros transportes de viajeros  60. Transporte de mercancías por carretera  61. Otras actividades anexas al transporte terrestre; organización del transporte  62. Transporte por tubería  63. Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores  64. Transporte aéreo y espacial  65. Otras actividades anexas al transporte marítimo y aéreo  66. Manipulación y depósito  67. Turismo  68. Actividades postales y de correo  69. Telecomunicaciones
<b>8. Otros servicios de mercado</b>	H. Hostelería	73. Hostelería

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
	K. Actividades inmobiliarias y de alquiler; Servicios empresariales	74. Actividades inmobiliarias 75. Alquiler de maquinaria sin operario, de efectos personales y enseres domésticos 76. Actividades informáticas 77. Investigación y desarrollo 79. Otras actividades empresariales
	M. Educación	80. Educación
	N. Actividades sanitarias y veterinarias; Servicios sociales	81. Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales
	O. Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales	82. Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad y servicios personales

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
---------------------------	------	------------------------------------

Clasificación por principales agrupaciones industriales<sup>1</sup>

<b>MIG 1. Energía</b>	MIG 1. Energía	1. Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba
		2. Extracción de crudos de petróleo y gas natural; actividades de los servicios relacionados con las explotaciones petrolíferas y de gas, excepto actividades de prospección
		3. Extracción de minerales de uranio y torio
		12. Refino de petróleo
		13. Coquerías y tratamiento de combustibles nucleares
		45. Producción y distribución de energía eléctrica
		46. Producción de gas, distribución de combustibles gaseosos por conductos urbanos, excepto gaseoductos
		47. Producción y distribución de vapor y agua caliente
		48. Captación, depuración y distribución de agua
		<b>MIG 2. Productos intermedios</b>
5. Extracción de minerales no metálicos ni energéticos		
14. Fabricación de productos químicos básicos		
15.6. Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos		
15.7. Fabricación de productos para la alimentación animal		
16. Otras industrias químicas excepto 24.5(*): Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento. Fabricación de perfumes y productos de belleza e higiene		
17. Fabricación de vidrio y productos de vidrio		
17.1. Preparación e hilado de fibras textiles		
17.2. Fabricación de tejidos textiles		
17.3. Acabado de textiles		
17.6. Fabricación de tejidos de punto		
18. Fabricación de productos cerámicos no refractarios, excepto los destinados a la construcción. Fabricación de productos cerámicos refractarios		
19. Otras industrias de productos minerales no metálicos		
20. Metalurgia		

1. Clasificación alternativa utilizada en BACH 2 que considera el uso de los productos. MIG es el acrónimo inglés de Main Industrial Groupings.

(\*) Rama de actividad, de tres dígitos, grupo de la Clasificación Nacional de actividades Económicas (CNAE/93). Rev. 1.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
		27. Fabricación de maquinaria y material eléctrico excepto 31.1(*): Fabricación de motores eléctricos, transformadores y generadores
		28.4. Forja, estampación y embutición de metales; metalurgia de polvos
		28.5. Tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros
		28.6. Fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería
		28.7. Fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles
		32.1. Fabricación de válvulas, tubos y otros componentes electrónicos
		37.1. Reciclaje de chatarra y desechos de metal
		37.2. Reciclaje de desechos no metálicos
		39. Industria de la madera y del corcho
		40. Industria del papel
		42. Fabricación de productos de caucho
		43. Fabricación de productos de materias plásticas
<b>MIG 3. Productos de consumo no duradero</b>	MIG 3. Bienes de consumo no duradero	6. Industria cárnica 7. Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado 8. Industrias lácteas 9. Elaboración de bebidas 10. Otras industrias alimentarias excepto 15.6(*): Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos excepto 15.7(*): Fabricación de productos para la alimentación animal 11. Industria del tabaco 15. Fabricación de productos farmacéuticos 17.4. Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir 17.5. Otras industrias textiles 17.7. Fabricación de artículos en tejidos de punto 24.5. Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento. Fabricación de perfumes y productos de belleza e higiene

(\*) Rama de actividad, de tres dígitos, grupo de la Clasificación Nacional de actividades Económicas (CNAE/93). Rev. 1.

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
		36.4. Fabricación de artículos de deporte
		36.5. Fabricación de juegos y juguetes
		36.6. Otras industrias manufactureras diversas
		37. Confección
		38. Industria del cuero y del calzado
		41. Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados
<b>MIG 4. Bienes de equipo</b>	MIG 4. Bienes de capital	22. Fabricación de maquinaria de uso general 23. Maquinaria agrícola e industrial 24. Fabricación de armas y municiones 26. Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos 28.1. Fabricación de elementos metálicos para la construcción 28.2. Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; fabricación de radiadores y calderas para la calefacción central 28.3. Fabricación de generadores de vapor 30. Fabricación de vehículos de motor 31. Equipo y carrocería para vehículos 32. Construcción y reparación naval 31.1. Fabricación de motores eléctricos, transformadores y generadores 32.2. Fabricación de transmisores de radiodifusión y televisión y de aparatos para la radiotelefonía y radiotelegrafía con hilos 33.1. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos y de aparatos ortopédicos 33.2. Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales 33.3. Fabricación de equipo de control de procesos industriales 35.2. Fabricación de material ferroviario 35.3. Construcción aeronáutica y espacial

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES	BACH	CB-82 y CNAE/93 Rev. 1 (3 dígitos)
<b>MIG 5. Productos de consumo duradero</b>	MIG 5. Bienes de consumo duradero	25. Fabricación de aparatos domésticos  32.3. Fabricación de aparatos de recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen  33.4. Fabricación de instrumentos de óptica y de equipo fotográfico  33.5. Fabricación de relojes  35.4. Fabricación de motocicletas y bicicletas  35.5. Fabricación de otro material de transporte  36.1. Fabricación de muebles  36.2. Fabricación de artículos de joyería, orfebrería, platería y artículos similares  36.3. Fabricación de instrumentos musicales



**3. AGRUPACIONES DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA BASE DE DATOS  
BANCO DE ESPAÑA/REGISTROS MERCANTILES**

SECTORES CBBE/RM	SECTORES INE <sup>1</sup>
<b>1. INDUSTRIA</b>	DA. Industria de la alimentación, bebidas y tabaco DB. Industria textil y de la confección DC. Industria del cuero y del calzado DD. Industria de la madera y del corcho DE. Industria del papel: edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados DG. Industria química DH. Industria de la transformación del caucho y materias plásticas DI. Industrias de otros productos minerales no metálicos DJ. Metalurgia y fabricación de productos metálicos DK. Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico DL. Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico DM. Fabricación de material de transporte DN. Industrias manufactureras diversas
<b>2. CONSTRUCCIÓN</b>	F. Construcción
<b>3. SERVICIOS DE MERCADO</b>	52. Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos
<b>3.1. Comercio</b>	51. Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas 50. Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustibles para vehículos de motor
<b>3.2. Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>	I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones
<b>3.3. Hostelería</b>	H. Hostelería
<b>3.4. Inmobiliarias</b>	70. Actividades inmobiliarias
<b>3.5. Otras actividades empresariales</b>	K. Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales (excepto 70, actividades inmobiliarias)
<b>3.6. Otros servicios</b>	M. Educación. N. Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales. O. Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales
<b>4. ACTIVIDADES CON POCA COBERTURA</b>	CA. Extracción de productos energéticos CB. Extracción de otros minerales, excepto productos energéticos DF. Refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares E. Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua A. Agricultura, ganadería, caza y selvicultura B. Pesca

1. Secciones, subsecciones, divisiones y grupos correspondientes a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas / 1993.

## BIBLIOGRAFÍA

---

ALDRICH, H.E., y CLIFF, J.E. (2003): **"The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective"**, *Journal of Business Venturing*, 18(5), págs. 573-596.

BARNARD, C. (1938): **The functions of the executive**, Cambridge (EE.UU.), Harvard University Press.

BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007): **"The family climate scales-development of a new measure for use in family business research"**, *Family Business Review*, vol. XX, n.º 3, September.

CASSON, M. (1999): **"The economics of the family firm"**, *Scandinavian Economic History Review*, vol. XLVII, n.º 1, págs. 10-23.

CLARK, J.M. (1936): **Preface to social economics: essays on economic theory and social problems**. Nueva York. Farrar & Rinehart.

COLLI, A. y ROSE, M.B. (1999): **"Families and firms: the culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries"**, *Scandinavian Economic History Review*, vol. XLVII, n.º 1, págs. 24-47.

COLLI, A., FERNÁNDEZ, P. y ROSE, M.B. (2003): **"National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries"**, *Enterprise and Society*, 4, 1, págs. 28-64.

COLLI, A. (2003): **The History of Family Business, 1850-2000**, Cambridge, Cambridge University Press.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA, **Demografía empresarial en España**.

CHURCH, R. (1993): **"The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history"**, *Business History*, XXXV, n.º 1, págs. 17-43.

DE GEUS, A. (1997): **The living company**, Cambridge (EEUU), Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.

EDELMAN e INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. **La imagen de la empresa familiar en España.**

FERNÁNDEZ, P. (2003): **"Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates recientes"**, *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, n.º 17, 2003, págs. 45-66.

FERNÁNDEZ, P. y PUIG, N. (2004): **"Knowledge and training in family firms of the european periphery: Spain, 18th-20th centuries"**, *Business History* 46 (1), págs. 79-99.

FERNÁNDEZ, P. y PUIG, N. (2008): **"La gran empresa familiar española en el siglo XX: claves de su profesionalización"**. *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, n.º 2, págs. 92-124.

FERNÁNDEZ, P. y PUIG, N. (2009): **"Global lobbies for a global economy: the creation of the Spanish Institute of Family Firms in international perspective"**, *Business History*, en prensa.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, **Directorio Central de Empresas (DIRCE).**

JONES, G. y ROSE, M.B. (1993): **"Family capitalism"**, *Business History*, vol. 35, págs. 1-16.

JONES, G. (2005): **Multinationals and global capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century**, Oxford, Oxford University Press.

KARNANI, A. (2000): **"Five ways to grow the market and create value"**, London, *Financial Times*.

LERNER, M. (1948): **The Portable Veblen**, Nueva York, The Viking Press.

MASUO, D., FONG, G., YANAGIDA, J. and CABAL, C. (2001): "**Factors associated with business and family success: a comparison of single-manager and dual-manager family business households**", *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (1), págs. 55-73.

MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2006): "**Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities**", *Family Business Review*, vol. XIX, n.º 1.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B., VOYER, J. (1997): **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.

NEUBAUER, F. y LANK, A., (1998): **The family business: its governance for sustainability**, Nueva York, Routledge, McMillan Press, Houndmills.

NORTH, D. C. (1993): **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**, México, Fondo de Cultura Económica.

PUIG, N. y FERNÁNDEZ, P. (2007): "**Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large spanish family firms**", *Journal of Iberian and Latin American Economic History*, año n.º 25, n.º 3, págs. 459-497.

PUIG, N. y FERNÁNDEZ, P. (2009): "**A silent revolution: the internationalization of large spanish family firms**", *Business History*, n.º 51:3, págs. 462-483.

RICART, J.E. y VILÁ, J. (1991): **Nota técnica DGN 434**, IESE Business School-Universidad de Navarra.

SCHULZE, W.S., LUBATKIN, M.H., DINO, R.N., & BUCHHOLTZ, A.K. (2001): "**Agency relationships in family firms: theory and evidence.**" *Organization Science*, 12, págs. 99-116.

SHARMA, P. (2004): "**An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future**", *Family Business Review*, XVII, 1, págs. 1-36.

STAFFORD, K., DUNCAN, A.K., DANES, S., & WINTER, M. (1999): "**A research model of sustainable family businesses**", *Family Business Review*, 12(3), págs. 197-208.

STINNETT, N., & DEFRAIN, J. (1985): **Secrets of strong families**, Boston, MA: Little, Brown and Co.

TÀPIES, J. y RUS, S. (2009): **Accionistas en la empresa familiar. Nota técnica DGN 434 SMN 0667**, IESE Business School-Universidad de Navarra.

VEBLEN, T. (1898): "**The beginnings of ownership**", *American Journal of Sociology*.

WALSH, F. (1998): **Strengthening family resilience**. Nueva York, Guilford Press.

WARD, J. (1988): "**The special role of strategic planning for family businesses**", *Family Business Review*, vol. 1. n.º 2.

WARD, J. (1987): "**Keeping the family business healthy**", San Francisco, Jossey-Bass.

## REFERENCIAS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

---

### A) EMPRESAS ESPAÑOLAS

#### ACCIONA

*Fuentes citadas*

www.cnmv.es

www.acciona.es

MORENO CASTAÑO B. (2000): "**Jose Entrecanales**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 384-390.

*Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 102.

#### ADOLFO DOMÍNGUEZ

*Fuentes citadas*

www.cnmv.es

#### AGROLIMEN

*Fuentes citadas*

**El Periódico**, 25/1/2006, p. 6.

"**Su Dinero**", domingo, 16/5/1999.

CABANA I VANCELLS, F. (2000): "**Lluís Carulla i Canals (1904-1990)**" en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 403-405.

CABANA I VANCELLS, F. (2006): "**Lluís Carulla i Canals (1904-1990)**", en CABANA I VANCELLS, F., **Cien empresarios catalanes**, Madrid, LID Editorial, págs. 515-518.

**Anuncios Gallina Blanca: ABC** 4/2/1955 p. 12; 27/1/1956 p. 8; 29/1/1956 p. 48; 9/2/1956 p. 8; 18/2/1956 p. 8; 19/2/1956 p. 32; 7/7/1956 p. 8; 20/7/1956 p. 8; 5/12/1956 p. 17-18; 12/12/1956 p. 56; 30/12/1956 p. 50; 1/1/1957 p. 20; 16/1/1957 p. 6; 30/1/1957 p. 8; 12/2/1957 p. 6-7; 1/3/1957 p. 7; 5/3/1957 p. 47; 7/3/1957 p. 9; 7/1/1958; 19/11/1958 p. 11; 7/5/1959 p. 33; 16/4/1966 p. 110.

*Otras fuentes*

“**Campeones de la exportación española**”, en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

LANGREO, A. (2006): “**El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español**”, *Distribución y consumo*, enero-febrero 2006, págs. 5-21.

**BERGÉ Y CÍA.***Fuentes citadas*

**Cinco Días**, 10/10/2007.

**Cinco Días**, 1/8/2007.

**El Correo**, 13/2/2007.

**Gamesa**, Nota de prensa de 2/10/2007.

[www.bergeycia.es](http://www.bergeycia.es)

**CAMPOFRÍO***Fuentes citadas*

[www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

**CELSA GROUP***Fuentes citadas*

**El País**, 09/05/2006.

ANDREU, R., JIMÉNEZ, F., SIEBER, S., SUBIRANA, B., VALOR, J., **Implementa-  
tion of SAP at Celsa (A)**, Case SI-139-E, 10/1/2003.

ANDREU, R., JIMÉNEZ, F., SIEBER, S., SUBIRANA, B., VALOR, J., **Implementa-  
tion of an ERP at Celsa (B)**, Case SI-140-E, 10/1/2003.

FERNÁNDEZ, P. (2006): **Francesc Rubiralta i Vilaseca (1939)**, CABANA I VANCELLS, F., **Cien empresarios catalanes**, Madrid, LID Editorial, págs. 719-724.

*Otras fuentes*

“**Campeones de la exportación española**”, en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

**EL CORTE INGLÉS***Fuentes citadas*

[www.elcorteinglescorporativo.es](http://www.elcorteinglescorporativo.es)

## ESTEVE

### *Fuentes citadas*

www.esteve.es

PUIG RAPOSO, N. (2006): "**Antoni Esteve Subirana**" en CABANA I VANCELLS, F., **Cien empresarios catalanes**, Madrid, LID Editorial.

### *Otras fuentes*

PUIG RAPOSO, N. (2004): "**Networks of innovation or networks of opportunity? The making of the spanish antibiotics industry**", *The Journal of the Society for the History of Alchemy and Chemistry* LI, 2, págs. 167-185.

PUIG RAPOSO, N. (2005): "**Redes de oportunidad en la industria química y farmacéutica española**", en TASCÓN, J. (dir.), **Redes de empresas en España. Una perspectiva teórica, histórica y global**, Madrid, LID Editorial Empresarial, págs. 97-114.

## ESTRELLA GALICIA

### *Fuentes citadas*

www.estrellagalicia.es

VILLARES, R. y ALONSO ÁLVAREZ, L., (2006): **Estrella Galicia. Una empresa. Un siglo (1906-2006)**. Libro editado por la propia empresa con motivo de su centenario.

## EUROPASTRY

### *Fuentes citadas*

www.ibersuizas.es

**Cinco Días**, 21/6/2007.

Alimarket.

## FCC

### *Fuentes citadas*

www.fcc.es

### *Otras fuentes*

GONZÁLEZ ALLER, M. y GADEA, P. (2007): "**Por ellas no pasan los años**", **Actualidad Económica**, agosto de 2007, págs. 54-62.

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, págs. 85-88 y 154.

## FICOSA

### *Fuentes citadas*

www.ficosa.com

CALDART, A.A. y CANALS, J. (2003): **Ficosa Internacional. Expansión internacional**. DG-1415. Caso IESE Business School-Universidad de Navarra.

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 124.

## GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL

### *Fuentes citadas*

www.globalia.com

**Cinco Días**, 9/1/2003.

**El País**, 23/4/2004.

**El País**, 21/8/2005.

**El País**, 15/10/2008.

### *Otras fuentes*

"**Globalia. El primer grupo turístico no hotelero de España**", Suplemento especial revista *Dinero*, Siglo XX, Historia Empresarial de España, págs. 724-727.

## GRUPO BARCELÓ

Web Playa Hotels & Resorts, S.L., www.playahr.com

www.barcelo.com

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 126.

## GRUPO BORGES

### *Fuentes citadas*

www.laempresafamiliar.com

www.borges.es

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 124.

**Cotizalia**, 15/10/2007.

"**Campeones de la exportación española**" en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

"**Esencia mediterránea de Borges**", en *Revista Control Publicidad*, Especial Dossier Marcas II, julio 2004, págs. 158-159.

FERNÁNDEZ, P. y PUIG, N. (2008): **La profesionalización de la empresa familiar española**, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, n.º 2, págs. 92-124.

LANGREO, A. (2006): “**El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español**”, *Distribución y consumo*, enero-febrero 2006, págs. 5-21.

### **GRUPO CATALANA OCCIDENTE**

*Fuentes citadas*

www.seguroscatalanaoccidente.com

**Actualidad económica**, septiembre, 2005.

CABANA, F. (2006): “**Jesús Serra Santamans**”, **Cien empresarios catalanes**, Editorial LID, Madrid 2006, págs. 557-561.

### **GRUPO CODORNÍU**

*Fuentes citadas*

Dossier “**Tradición y tecnología en una copa de cava**”, Codorníu y Grupo Telefónica.

**ABC**, 26/11/1933, p. 39.

**ABC**, 8/11/1953, p. 62.

**El País**, 18/12/2005.

GIRALT Y RAVENTÓS, E. (2006): “**Manuel Raventós i Domènech (1862-1930)**”, en CABANA I VANCELLS, F., **Cien empresarios catalanes**, Madrid, LID Editorial, págs. 243-251.

GIRALT Y RAVENTÓS, E. (2000): “**Manuel Raventós i Domènech (1862-1930)**”, en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 122-129.

*Otras fuentes*

GONZÁLEZ ALLER, M. y GADEA, P. (2007): “**Por ellas no pasan los años**”, **Actualidad Económica** agosto de 2007, págs. 54-62.

### **GRUPO DE EMPRESAS ERHARDT**

*Fuentes citadas*

ERHARDT Y CÍA (2007): **Erhardt 1882-2007/Semblanzas**. Impresión Gráficas Irugraf S.L.

*Otras fuentes*

**ABC** 13/4/1935; 21/4/1935; 1/6/1935; 25/4/1936.

## GRUPO EULEN

*Fuentes citadas*

www.eulen.com

*Otras fuentes*

**El País**, 22/4/1992.

**El País**, 14/3/1996.

**El País**, 1/6/2001.

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 137.

## GRUPO FERROVIAL

*Fuentes citadas*

www.ferrovial.es

**El País**, 28/9/2008.

CABRERA, M. (2000): "**Rafael del Pino**", en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**. Madrid, LID Editorial.

*Otras fuentes*

"**Campeones de la exportación española**" en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 100.

**Actualidad Económica**, 8 al 14 de marzo de 1999, págs. 44-46.

## GRUPO FREIXENET

*Fuentes citadas*

www.freixenet.es

**El Exportador**, septiembre de 2002.

VALLS, F. (2000): "**Josep Ferrer Sala**" en CABANA I VANCELLS, F., **Cien empresarios catalanes**, Madrid, LID Editorial, págs. 657-664.

*Otras fuentes*

"**Campeones de la exportación española**" en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

## GRUPO FUERTES

*Fuentes citadas*

www.elpozo.com

**El Economista**, 14/7/2008.

SÁNCHEZ PÉREZ, M. (coord.) (2006): **Casos de marketing y estrategia**. Madrid, Ed. Uoc.

*Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 130.

**GRUPO GODÓ***Fuentes citadas*

[www.grupogodo.com](http://www.grupogodo.com)

DEVOIS, J.M. (1977): **La prensa en España (1900-1931)**, Madrid, Siglo XXI Editores.

PUEYO SÁNCHEZ, J. (2000): "**Ramón de Godó y Lallana (1864-1931)**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, 2000, págs. 137-141.

*Otras fuentes*

"**Grupo Godó**", Suplemento especial revista *Dinero*, Siglo XX, Historia Empresarial de España, págs. 708-711.

CABANA, F. (1994): **Fàbriques i Empresaris. Els protagonistes de la Revolució Industrial a Catalunya**, vol 3. Barcelona, Enciclopèdia Catalana.

**GRUPO GONVARRI***Fuentes citadas*

[www.gonvarri.com](http://www.gonvarri.com)

*Otras fuentes*

**El País**, 28/9/2004.

**El País**, 5/4/1997.

**El País**, 8/11/1997.

**El País**, 6/10/1997.

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 136.

**GRUPO IBEROSTAR***Fuentes citadas*

[www.camper.com](http://www.camper.com)

Entrevista a Miguel Fluxà en *El País*, 19/9/2004.

[www.grupoiberostar.com](http://www.grupoiberostar.com)

**GRUPO JOLY***Fuentes citadas*

LABIO BERNAL, A. **Joly: un grupo de comunicación andaluz dentro de la estructura de la prensa escrita en España**. *Ámbitos* n.º 5, 2º semestre de 2000, págs. 225-240.

MARTÍNEZ, J.A. (2001): **Historia de la edición en España, 1836-1936**. Madrid.

Editorial Marcial Pons.

**ABC**, 5/1/1913.

**ABC**, 4/6/1917.

**ABC**, 18/6/1917.

*Otras Fuentes*

**ABC**, 21/10/1918.

**ABC**, 15/2/1958.

**ABC**, 17/6/1967.

DEVOIS, J.M. (1977): **La prensa en España (1900-1931)**, Madrid, Siglo XXI Editores.

#### **GRUPO LECHE PASCUAL**

*Fuentes citadas*

[www.lechepascual.es](http://www.lechepascual.es)

*Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 152.

FAMILIA PASCUAL GÓMEZ-CUÉTARA (2008): **Tomás Pascual Sanz, La recompensa de un gran hombre**. Técnicas Gráficas Forma. Libro homenaje a Tomás Pascual.

"**Leche Pascual. La innovación continua en el sector lácteo**", Suplemento especial revista *Dinero*, Siglo XX, Historia Empresarial de España, págs. 510-512.

CALCEDO, V. y DOMÍNGUEZ, R. (2000): "**Tomás Pascual (1926)**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 524-528.

LANGREO, A. (2006): "**El grupo de empresas líder del sistema agroalimentario español**", *Distribución y consumo*, enero-febrero 2006, págs. 5-21.

#### **GRUPO MAHOU SAN MIGUEL**

*Fuentes citadas*

[www.mahou-sanmiguel.com](http://www.mahou-sanmiguel.com)

**ABC**, 13/8/1905.

**ABC**, 1/1/1931 p. 27; 18/2/1932 p. 31; 12/4/1933 p. 24; 12/4/1933 p. 39; 10/4/1934 p. 59; 20/10/1935 p. 41.

GARCÍA RUIZ, J.L. y LAGUNA ROLDÁN, C. (1999): **Cervezas Mahou, 1890-1998: un siglo de tradición e innovación**, Madrid, LID Editorial.

*Otras fuentes*

GARCÍA RUIZ, J.L. (2000): "**Casimiro Mahou García (1881-1943)**", en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 289-293.

GONZÁLEZ ALLER, M. y GADEA, P. (2007): "**Por ellas no pasan los años**", *Actualidad Económica*, agosto de 2007, págs. 54-62.

**GRUPO OSBORNE***Fuentes citadas*

www.osborne.es

**ABC** 16/12/1950 p. 12; 6/12/1952 p. 10; 13/12/1953 p. 38; 22/12/1953 p. 14; 18/7/1961 p. 92; 29/12/1961 p. 18; 21/2/1962 p. 15; 28/11/1962 p. 36; 5/12/1971 p. 132; 24/9/1972 p. 163; 21/19 1972 p. 88.

GARCÍA RUIZ, J.L. (2000): "**Roberto Osborne Guezala (1871-1937)**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 196-200.

*Otras fuentes*

"**Osborne. Unas bodegas con dos siglos de solera**", Suplemento especial revista *Dinero*, Siglo XX, Historia Empresarial de España, págs. 452-455.

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, págs. 64 y 140.

**GRUPO PLANETA***Fuentes citadas*

www.planeta.es

LARA BOSCH, J.M. (2002): "**Sector editorial: el caso de Planeta**", ICE Empresas Multinacionales, n.º 799, págs. 219-224.

FERNÁNDEZ MOYA, M. (2009): **Multinacionales del castellano**. La internacionalización del sector editorial español. *Revista de Historia industrial* (en prensa).

MORET, X. (2002): **Tiempo de editores. Historia de la edición en España, 1939-1975**, Barcelona, Ediciones Destino.

*Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 109.

PRIETO A. (2000): "**Jose Manuel Lara Hernández (1914)**" en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 456-459.

**GRUPO PRISA***Fuentes citadas*

ROSENBERG, M., TÀPIES, J., VERGÉS, S. "**Grupo Prisa**", Sigla: DG-1468, 2004.

*Otras fuentes*

GARCÍA RUIZ, J.L. (2000): "**Jesús de Polanco (1929)**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 539-543.

**GRUPO PROSEGUR**

[www.prosegur.es](http://www.prosegur.es)

*Otras fuentes*

"**Campeones de la exportación española**" en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

"**Prosegur. La primera empresa de seguridad de España**", Suplemento especial revista *Dinero*, Siglo XX, Historia Empresarial de España, págs. 606-607.

*El País*, 7/11/2000.

*El País*, 16/11/1987.

*El País*, 17/12/1986.

*El País*, 30/11/1983.

RODRIGUEZ BRAUN, C. (2000): "**Herberto Gut Belgrano (1946-1997)**" en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 560-562.

**GRUPO TALGO***Fuentes citadas*

*Cinco Días*, 22/12/2005.

[www.talgo.com](http://www.talgo.com)

**GRUPO VICHY CATALÁN***Fuentes citadas*

[www.vichy.com](http://www.vichy.com)

*ABC*, 7/7/1917 p. 15.

*ABC*, 8/11/1930.

*ABC*, 20/7/1944 y 17/5/1945.

*ABC*, 9/8/1959 p. 6, 21/10/1971 p. 22.

## GRUPO YBARRA

### *Fuentes citadas*

www.ybarra.es

SIERRA, M. (1992): **La familia Ybarra: empresarios y políticos**. Sevilla, Editorial Muñoz Moya y Montraveta editores.

SIERRA, M. (2002): "**Ramón Ybarra González 1851-1925**" en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**. Madrid, LID Editorial, págs. 73-76.

### *Otras fuentes*

**ABC**, 16/6/1940 p.12.

**ABC** 6/9/1940 p. 6; 14/9/1949 p. 8; 1/7/1947 p.10; 8/12/1951 p. 16; 26/4/1955 págs. 16-17.

## INDITEX

### *Fuentes citadas*

www.inditex.es

GHEMAWAT, P. y NUENO, P. (2003): **Zara: moda rápida**, Caso IESE Business School.

### *Otras fuentes*

"**Inditex**" en *Revista Control Publicidad*, Especial Dossier Marcas II, julio 2004, págs. 158-159.

## MECALUX

### *Fuentes citadas*

www.mecalux.es

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 145.

## MERCADONA

### *Fuentes citadas*

www.mercadona.es

**Memoria Anual Mercadona**, 2007.

**El País**, 19/3/2006.

**Cinco Días**, 16/6/2007.

DEL ÁLAMO, (2006): "**Francisco Roig**" en VIDAL, J., **Cien empresarios valencianos**, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

Nota de prensa de Mercadona del 22/7/2007.

*Otras fuentes*

***El Mundo de Valencia***, 23/5/2007.

***La Gaceta de los Negocios***, 27/1/2007.

## **MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP**

*Fuentes citadas*

[www.miquel.es](http://www.miquel.es)

*Otras fuentes*

***El País***, 30/4/2002.

***El País***, 13/3/2002.

***El País***, 10/3/2002.

***Actualidad Económica***, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 137.

## **OHL**

*Fuentes citadas*

XIMÉNEZ DE EMBÚN, M.A. (2005): **Juan-Miguel Villar Mir**, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.

[www.ferroatlantica.es](http://www.ferroatlantica.es)

[www.ohl.es](http://www.ohl.es)

**PESCANOVA** (Apartado relativos a los modos de financiar el crecimiento)

*Fuentes citadas*

[www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

## **PUIG BEAUTY & FASHION GROUP**

*Trabajos citados*

[www.puig.es](http://www.puig.es)

[www.isdin.com](http://www.isdin.com)

PUIG RAPOSO, N. (2000): "**Antoni Puig**" en TORRES, E. (coord.) **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial.

*Otras fuentes*

PUIG RAPOSO, N. (2003): **Bayer, Cepsa, Puig, Repsol, Schering y La Seda. Constructores de la química española**, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

## ROCA CORPORACIÓN EMPRESARIAL

### *Fuentes citadas*

FERNÁNDEZ PÉREZ, P. (2000): "**Roca Soler**", en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial.

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, págs. 70-72 y 155.  
**"Campeones de la exportación española"** en *Fomento de la Producción* n.º 1.222, 1 y 15 de junio de 2003.

## SOL MELIÁ

### *Fuentes citadas*

**El País**, 28/6/1987.

ÁLVAREZ, J., CARDOZA, G. y DÍAZ BERNARDO, R. (2005): "**Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina**", *Revista Latinoamericana de Administración*, enero de 2005.

<http://es.solmelia.com/home.htm>

### *Otras fuentes*

**Actualidad Económica**, 29 de marzo a 4 de abril de 1999, p. 103.

## SOS CUÉTARA

### *Fuentes citadas*

[www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

## TÉCNICAS REUNIDAS

### *Fuentes citadas*

**Actualidad Económica**, 14 de febrero de 2008.

LLADÓ ABURÚA, J. (2004): "**Experiencia y expectativas de Técnicas Reunidas en China**", *Economía exterior*, n.º 30, págs. 79-84.

[www.tecnicasreunidas.es](http://www.tecnicasreunidas.es)

## TUDELA VEGUÍN

### *Fuentes citadas*

GARCÍA LÓPEZ, J.R. (2000): "**Elías Masaveu Riell**" en TORRES, E. (coord.), **Cien empresarios españoles del siglo XX**, Madrid, LID Editorial, págs. 53-56.

[www.tudela-veguin-sa.es](http://www.tudela-veguin-sa.es)

## B) EMPRESAS EXTRANJERAS

### ANTINIORI

*Fuentes citadas*

***The New York Times***, 5/11/1882.

***The New York Times***, 28/11/1993.

***Wall Street Journal***, 4/4/2008.

***El Mundo***, 6/5/2001.

[www.antinori.it](http://www.antinori.it)

### BARONE RICASOLI

*Fuentes citadas*

[www.ricasoli.it](http://www.ricasoli.it)

***The New York Times***, 12/3/1989.

### BARONNE DE COUSSERGUES

*Fuentes citadas*

[www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

### BAROVIER & TOSO

*Fuentes citadas*

[www.barovier.com](http://www.barovier.com)

***The New York Times***, 14/4/1952.

***The New York Times***, 30/9/1963.

***The New York Times***, 30/10/1994.

### CADBURY SCHWEPPE

*Fuentes citadas*

[www.cadburyschweppes.com](http://www.cadburyschweppes.com)

***The New York Times***, 7/1/1971.

***The New York Times***, 9/2/1986.

### CREED PERFUMES

*Fuentes citadas*

***The New York Times***, 7/2/1999.

[www.creedfragrances.co.uk](http://www.creedfragrances.co.uk)

**HACIENDA LOS LINGUES**

*Fuentes citadas*

[www.loslingues.cl](http://www.loslingues.cl)

**HOUSHI RYOKAN**

*Fuentes citadas*

*The New York Times*, 30/10/1994.

[www.ho-shi.co.jp](http://www.ho-shi.co.jp)

**HUGEL & FILLS**

*Fuentes citadas*

[www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

*The New York Times*, 26/11/1997.

**JOSÉ CUERVO**

*Fuentes citadas*

[www.cuervo.com](http://www.cuervo.com)

**LOUIS LATOUR**

*Fuentes citadas*

*The New York Times*, 26/11/1997.

[www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

**OKAYA**

*Fuentes citadas*

*Japanese World*, 14/1/2009.

[www.okaya.com](http://www.okaya.com)

**SOLVAY**

*Fuentes citadas*

[www.solvay.com](http://www.solvay.com)

*La Vanguardia*, 29/3/2009.

**VILLEROY & BOCH**

*Fuentes citadas*

[www.villeroy-boch.com](http://www.villeroy-boch.com)

**WILLIAM PRYM GMBH & CO.**

*Fuentes citadas*

[www.prym.com](http://www.prym.com)

**YAMAMOTOYAMA**

*Fuentes citadas*

[www.yamamotoyama.com](http://www.yamamotoyama.com)

## PRESENTACIÓN DEL LIBRO

El libro que tiene en sus manos es fruto de varios años de investigación y en él se abordan la edad y la importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial español. En él se determina que, para empresas a partir de cierto tamaño (50 millones de euros de facturación en el año 2005), la edad promedio de las empresas familiares supera la edad de las empresas no familiares. Asimismo, la investigación llevada a cabo pone de manifiesto que no hay ninguna empresa no familiar en España que haya nacido con anterioridad al siglo XIX, mientras que hay cuatro empresas familiares que superan los doscientos años de antigüedad. En el siglo XIX nacieron 32 empresas familiares que siguen en plena actividad.

*Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven* también estudia la presencia de las empresas familiares en los distintos sectores de la economía española. Cabe destacar que en el sector de la construcción ocho de las diez empresas españolas más grandes son familiares; del mismo modo que en el sector de la madera ocho de las diez mayores empresas españolas son familiares, y en alimentación y bebidas, cinco de las diez principales empresas atendiendo a volumen de facturación son familiares. Por todo ello y por muchos otros datos aportados por este libro cabe concluir que empresa familiar no es sinónimo de PYME, si bien la mayoría de PYMES son familiares, pero esto es sólo una cuestión del grado de desarrollo en el tiempo de este tipo de empresas y no una cuestión de vocación, así como algunas veces se ha insinuado.