

La magia de la empresa familiar

El Palacio de Larrinaga de Zaragoza acogió el pasado 23 de junio la gala 'La magia de la empresa familiar', una cita organizada por **HERALDO DE ARAGÓN** y Fundación Ibercaja para poner en valor el rol clave que este tipo de compañías desempeñan como motor económico y social de la Comunidad. El encuentro combinó entretenimiento, reflexión y experiencias empresariales que reflejaron los principios y valores que hacen únicas a las empresas familiares

ORGANIZAN

HERALDO**Ibercaja** €

PATROCINAN

30
aniversario
aefa

aws



AUGUSTA ARAGÓN

HOWDEN

KPMG

Fundación
Ibercaja €

COLABORAN

PARTICIPAN

▼AMBAR

CARMELO LOBERA SL.

carreras

GRUPO
JORGE

PRONIMETAL | 50 años

QUERQUS
| EMBALAJES
SOSTENIBLES

sesé

sistemas de
impresión

EMPRESAS FAMILIARES

El Palacio de Larrinaga de Zaragoza acogió, el pasado miércoles, la gala 'La magia de la empresa familiar', un encuentro para poner en valor el importante papel que juegan estas compañías para el tejido económico y social de la Comunidad

CONFIANZA, ESFUERZO, COMPROMISO Y FAMILIA: PILARES BÁSICOS DEL TEJIDO EMPRESARIAL ARAGONÉS

El pasado 23 de junio el Palacio de Larrinaga de Zaragoza acogió la gala 'La magia de la empresa familiar', con la que **HERALDO DE ARAGÓN** y Fundación Ibercaja buscan reconocer el valor de estas compañías para la Comunidad. Se trató de una cita pensada especialmente para divertirse, y para ello, como así afirmó Mikel Iturbe, director de este diario, «no hay nada mejor que la magia para reconocer el esfuerzo que todos los días realizan cientos y cientos de empresas en España y, concretamente, en Aragón». Fue así como comenzó el acto junto al ingenio del mago Juan Capilla, que realizó un truco junto a los asistentes, quienes sumaron números aleatorios en su teléfono hasta dar, sorprendentemente, con la fecha exacta del día.

Como anfitriona, Marta Candela, subdirectora de Fundación Ibercaja, animó a todos los asistentes a visitar la colección de obras de pintores románticos ingleses en la España del siglo XIX que actualmente alberga el Palacio de Larrinaga, y afirmó que «la empresa familiar es esencial no solo por su forma jurídica, sino también por su forma de entender la empresa». Destacó en ella valores como la estabilidad, la visión a largo plazo, el arraigo territorial y la responsabilidad social, y recalcó que «Fundación Ibercaja está alineada con estos valores. Nuestra historia está vinculada al territorio y pone el foco en las personas. Así lo llevamos haciendo 150 años y así lo haremos los 150 siguientes», afirmó.

Fiel reflejo de que este era un encuentro para celebrar, todos los asistentes levantaron sus copas llenas de cerveza Ambar y brindaron tras las palabras de Enrique Torget, director de Comunicación, RRII y ESG de la cervecera. «Brindamos para que nos volvamos a encontrar otro año más y para que este año sea provechoso para todas las empresas familiares», compartió.

Tras su intervención, Capilla continuó sorprendiendo a los asistentes con un truco de magia basado en varias tarjetas, en las que se podían leer diferentes valores que mucho tienen que ver con la empresa familiar. «El primero es la confianza, que es fundamental no solo a nivel interno, sino también en la que dais a vuestros clientes durante tantos años que llevan confiando en vosotros», anotó el mago. Sergio Muñoz, director comercial de



Empresarios, representantes institucionales y otras personas vinculadas al mundo empresarial aragonés asistieron a la cita. ARÁNZAZU NAVARRO

Aragón Media Lab, se prestó como voluntario y confió plenamente en él, llenando un vaso de agua y vertiéndolo posteriormente sobre su cabeza ante la sorpresa de descubrir que estaba completamente vacío.

Al acto asistieron personalidades como Paloma de Yarza, presidenta de *Heraldo*; Eliseo Lafuente, director general de Medios de HENNEO; Roberto Isasi, director de Marca y Eventos de Henneo; y Celsa Rufas, vicepresidenta segunda de la Diputación Provincial de Huesca, así como otras personas vinculadas estrechamente al entramado empresarial aragonés.

Durante la jornada se pudo conocer el punto de vista y las experiencias de varias compañías familiares destacadas en la Comunidad. Carmen Fuertes, gerente de Drolimsa, y Enrique Villaverde, director general de Megablok, charlaron sobre las ventajas y desventajas de la empresa familiar; mientras que Jesús Viñuales, CIO de Henneo, y Car-

Las mesas redondas versaron sobre los pros y contras de la empresa familiar y la digitalización

Juan Capilla amenizó la velada con varios juegos de magia inspirados en los valores de las pymes

La cita contó con el patrocinio de BMW, AEFA, AWS, Howden y KPMG

men Urbano, directora general de Querqus, hicieron lo propio sobre digitalización.

LO QUE NO SE VE En las empresas familiares, gran parte de su fortaleza y capacidad de permanencia no reside únicamente en los resultados financieros y las estructuras organizativas visibles. Existe todo un conjunto de factores menos evidentes que influyen de manera decisiva en su éxito. Hablamos de valores como el compromiso, el esfuerzo, la familia o la confianza. A ellos les dedicó Juan Capilla diversos juegos de magia, haciendo malabarismos con un vaso de cerveza Ámbar o, incluso, convirtiendo a Mikel Iturbe en prestidigitador por un día.

Siguiendo con el *leitmotiv* de la gala, Pilar Álvarez, directora de Howden Iberia en Aragón, comparó la magia con las empresas familiares, resaltando que, en ambas, «lo importante radica en lo que no se ve: las preocupaciones, los momentos difíciles, las decisiones complicadas, las intermi-

nables conversaciones en torno a una mesa y todo lo que hay en juego más allá de la cuenta de resultados, desde el apellido a la historia». La representante de este bróker de seguros internacional aprovechó para reivindicar que «aunque no solemos copiar las fotos ni los grandes titulares, en Howden trabajamos en esa parte invisible, apoyando a las empresas a adelantarse a los problemas, protegiendo todo aquello que tanto esfuerzo les ha costado construir y ayudándolas a crecer».

Juan Capilla puso el broche de oro a la velada con un juego en el que pudo participar todo el público, y tras el que Mikel Iturbe agradeció a todos su presencia y les invitó a salir al exterior del palacio, donde les esperaba un magnífico cóctel.

Esta cita, que ya se ha convertido en todo un referente en la Comunidad, contó con el patrocinio de BMW, AEFA, AWS, Howden y KPMG; además de con la colaboración de Fundación Basilio Parraño y Fundación Ibercaja. ■

EMPRESAS FAMILIARES

ESPECIAL / IBERCAJA

La Directora de Banca de Empresas de Ibercaja, Teresa Fernández, habla en esta entrevista de los desafíos que enfrentan las empresas y del acompañamiento que presta el banco, que este año celebra 150 años de trayectoria al lado del tejido empresarial.

La incertidumbre y el convulso escenario geopolítico siguen marcando la actividad económica. ¿Cómo condiciona esta situación el día a día de las empresas?

Efectivamente, la incertidumbre geopolítica se ha convertido en un factor estructural y de gestión para todas las empresas, conllevando impactos muy directos en el día a día más allá del plano macroeconómico. Así, el riesgo geopolítico es desencadenante directo de tensiones comerciales, problemas en las cadenas de suministros, incremento de los costes energéticos y de materias primas, e incluso puede provocar un incremento del riesgo cibernético. Todo ello impacta directamente en la toma de decisiones del *business as usual*, exigiendo mayor agilidad, una gestión más sofisticada de los riesgos y una planificación financiera capaz de equilibrar prudencia y crecimiento.

Esta situación no es nueva, llevamos ya unos años hablando de incertidumbre. ¿Cree que las empresas están reaccionando con la suficiente rapidez a estos cambios?

Yo creo que las compañías españolas están mostrando una capacidad de adaptación y de resiliencia admirable, y los equipos directivos han desarrollado una mayor cultura de anticipación y adaptación. Han aprendido a ser flexibles, a ser capaces de reaccionar y cambiar el rumbo si es necesario y tener un planteamiento estratégico a la hora de tomar cualquier decisión. Parece contradictorio, pero frente a la incertidumbre, se está reaccionando con calma y planificación.

No obstante, la velocidad de respuesta no es la misma en todas las organizaciones, y más que preguntarnos si las empresas reaccionan de forma suficientemente rápida, quizás deberíamos preguntarnos por si están desarrollando las capacidades necesarias para anticiparse, pues la anticipación se ha convertido en una ventaja competitiva tan importante como la eficiencia o la innovación.

¿Cómo han logrado las empresas españolas esta flexibilidad frente a la incertidumbre?

Esta capacidad de respuesta ante la incertidumbre es fruto de una estructura sólida que se ha ido configurando a lo largo de los años. Me refiero a que están más capitalizadas, tienen menos endeudamiento y más liquidez, se han abierto a nuevos mercados, se han digitalizado, se han profesionalizado y mejorado su gober-



Teresa Fernández explica los desafíos de las empresas y el acompañamiento que presta el banco.

TERESA FERNÁNDEZ FORTÚN | Directora de Banca de Empresas de Ibercaja

«LA FLEXIBILIDAD Y LA VISIÓN A LARGO PLAZO SON LA MAYOR FORTALEZA DE LAS EMPRESAS»

nanza... Todo esto les hace ser menos vulnerables frente a impactos externos.

Frente a este contexto tan exigente, las empresas familiares parecen contar con ciertas ventajas competitivas. ¿Qué fortalezas destacaría como clave en este tipo de compañías?

Yo destacaría su ADN emprendedor, su cultura del esfuerzo, su compromiso y arraigo al territorio, su responsabilidad social y su visión a largo plazo. Si ponemos todos estos ingredientes juntos, tenemos casi la fórmula perfecta para hacer frente a la incertidumbre porque las empresas familiares no priorizan los resultados a corto, sino que buscan principalmente proteger el legado que se transmite de generación en generación, con una mezcla de pru-

dencia y visión de futuro. Todo esto las hace fuertes ante cualquier contratiempo.

Muchos de esos valores describen también la forma de trabajar de Ibercaja.

Es cierto que, sin ser una empresa familiar en sentido estricto, en Ibercaja compartimos muchos de sus valores y formas de hacer. Tenemos una clara coincidencia de responsabilidad y compromiso con el territorio, con las personas, y con los principios que han guiado a la entidad durante los 150 años de vida que este año celebramos.

Esta identidad se traduce en una manera de trabajar basada en construir relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, acompañándoles en todas las etapas de su crecimiento.

Apostamos por un modelo de cercanía y conocimiento profundo del cliente, aderezado de responsabilidad social y vocación de servicio.

¿Cómo se traducen esos valores en el día a día del negocio? ¿De qué manera influyen en las decisiones estratégicas de Ibercaja?

De una forma muy directa. Cuando digo que somos un banco de cercanía, quiero decir que nuestros equipos conocen de primera mano la realidad de las empresas con las que trabajamos, sus inquietudes y también sus aspiraciones. Eso nos permite acompañarlas de verdad, no solo ofrecerles productos financieros, sino respaldar sus proyectos de crecimiento y estar presentes en las decisiones que marcan su futuro. Cuando hablamos de visión

Las compañías españolas están mostrando una capacidad de adaptación y de resiliencia admirable

Somos un banco de cercanía, nuestros equipos conocen de primera mano la realidad de las empresas

a largo plazo, estamos diciendo que no tomamos decisiones pensando únicamente en el resultado inmediato, sino en construir relaciones sólidas y duraderas. En banca de empresas esto es especialmente relevante, porque nuestros clientes necesitan un socio financiero en el que confiar a lo largo del tiempo, alguien que entienda su negocio y esté ahí en los momentos buenos, pero también cuando el contexto se complica.

Menciona el 150 aniversario que se celebra este año. ¿Cómo se mantienen vivos esos valores en un entorno empresarial tan cambiante?

150 años son muchos años y llegar hasta aquí ha sido el resultado de saber adaptarnos a cada época sin perder de vista quiénes somos y cuál es nuestra función en la sociedad. Los valores que nos guían constituyen nuestro ADN y por ello son la base estable sobre la que incorporamos atributos que van permitiéndonos evolucionar a lo largo del tiempo, otorgándonos una identidad reconocible que se mantiene a lo largo del tiempo. Yo diría que en un entorno tan volátil como el actual, estos valores son precisamente nuestra mayor fortaleza.

«Nos mueven las empresas que no paran de moverse». ¿Es este lema la hoja de ruta de Ibercaja para seguir acompañando a las empresas en el futuro?

Sin duda alguna. Una empresa que no para de moverse es una empresa que innova, que busca nuevos mercados, que se reinventa cuando hace falta. Ese dinamismo es el que nos interpela directamente, porque nuestro trabajo es estar a la altura de esa ambición. Por eso, nos esforzamos en anticiparnos a sus necesidades, en ofrecerles soluciones que les permitan seguir creciendo y, sobre todo, en ser el socio financiero de confianza que les acompaña no solo hoy, sino durante muchos años. Que las empresas que confían en nosotros sigan activas, sigan generando empleo y sigan dejando huella en sus territorios, es lo que nos mueve a nosotros y seguirá moviéndonos otros 150 años.

» EMPRESAS FAMILIARES

Carmen Fuertes, gerente de Drolimsa, y Enrique Villaverde, director general de Megablok, compartieron con los asistentes su punto de vista en el marco de la mesa redonda 'Empresa familiar, ¿ayuda o pesa para crecer?'

CRECER Y PROFESIONALIZARSE SIN PERDER LOS VALORES: EL AUTÉNTICO RETO DE FUTURO

A lo largo de la gala 'La magia de la empresa familiar', varias compañías aragonesas compartieron con los asistentes su punto de vista sobre diversos aspectos. Bajo el nombre 'La empresa familiar, ¿ayuda o pesa para crecer?', Carmen Fuertes, gerente de Drolimsa, empresa aragonesa especializada en distribución, maquinaria y soluciones de higiene profesional para numerosos sectores, conversó junto a Enrique Villaverde, director general de Megablok, compañía fabricante de taquillas y bancos para vestuarios y zonas comunes.

Samuel Lamola, socio del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG en España, se encargó de conducir esta charla y se interesó, en primer lugar, por conocer cuál es, a ojos de Fuertes y Villaverde, la ventaja competitiva que aporta una empresa familiar frente a otro tipo de organizaciones. La gerente de Drolimsa lo tuvo más que claro: «La fluidez a la hora de resolver conflictos, problemas o incidencias con los clientes. Somos mucho más directos por la cercanía que tenemos con ellos, con nuestro equipo y con nuestros fabricantes. A veces hay que saltarse el protocolo, coger el teléfono y actuar, porque cuando hay que ser resolutivo, todo vale», indicó.

A esa agilidad en la toma de decisiones, el director general de Megablok añadió que lo que diferencia a este tipo de empresas son sus valores, entre los que destaca la implicación. «En una empresa familiar tomamos decisiones pensando en los próximos 10, 15 o 20 años. Esto cambia totalmente la forma de cómo se va a invertir, la relación con los clientes y el trato con las personas que están trabajando con ellos».

A la hora de hablar de profesionalización, ambos reflexionaron sobre la importancia de llevarla a cabo sin dejar atrás esos valores. Fuertes, por ejemplo, recordó la sorpresa de su padre, fundador de la empresa, cuando ella y sus hermanos le comunicaron que iban a poner fax en la oficina: «Mi padre no sabía ni lo que era -anota la empresaria-. Ahora, mi hija Carmen se ha incorporado al negocio familiar y nos vuelve locos a mi hermano Jesús y a mí porque quiere profesionalizarlo todo. Profesionalizar es una necesidad cuando la empresa se va haciendo grande, pero los valores familiares no hay que perderlos».

En el mundo empresarial, en ocasiones también toca enfrentar



Ambos ponentes coincidieron en que la agilidad en la toma de decisiones es uno de los factores diferenciales de estas empresas. A. NAVARRO

tiempos difíciles, un doble reto teniendo en cuenta que, en este tipo de compañías, se abordan también desde el ámbito familiar. «Todo ello se gestiona profesionalizando, creando equipos de gobierno, comités especializados y tomando decisiones con datos, lo que conlleva sentirse más respaldado», explicó Villaverde, quien también destacó que la cla-

Samuel Lamola, socio del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG en España, moderó la charla

ve está en el equilibrio: «La red de la empresa familiar aporta estabilidad, mientras que la profesionalización te permite crecer», anotó.

A todo ello, Fuertes añadió la importancia de inculcar los valores y la realidad del mundo empresarial a las futuras generaciones desde pequeños. «Hay que educarlos desde que están

en casa para que entiendan que una empresa familiar tiene buenos y regulares momentos. Para mí, que la empresa sea familiar ayuda, porque aunque hay veces que te vienes abajo, piensas en las generaciones que vienen después y en las 60 familias a las que al final de mes tienes que pagar el sueldo, y eso para nosotros es una lanzadera». ■

HAN DICHO

Carmen Fuertes

GERENTE DE DROLIMS



«Nuestra mayor ventaja competitiva es la fluidez a la hora de resolver conflictos, problemas o incidencias con los clientes. Somos mucho más directos por la cercanía que tenemos con nuestros clientes, con nuestro equipo y con nuestros fabricantes. A veces hay que saltarse el protocolo, coger el teléfono y actuar, porque cuando hay que ser resolutivo, todo vale»

Enrique Villaverde

DIRECTOR GENERAL DE MEGABLOK



«En una empresa familiar estamos tomando decisiones pensando en los próximos 10, 15 o 20 años. Esto cambia totalmente la forma de cómo se va a invertir, la relación con los clientes y el trato con las personas que están trabajando con ellos»
«La red de la empresa familiar aporta estabilidad, mientras que la profesionalización te permite crecer»

EMPRESAS FAMILIARES

ESPECIAL / HOWDEN

Howden es uno de los principales grupos internacionales de consultoría de riesgos, seguros y reaseguros. Con sede en Reino Unido, 25.000 profesionales y presencia en 57 países, se ha consolidado como uno de los grandes referentes del sector a nivel global. En España mantiene una sólida trayectoria de crecimiento basada en la especialización, la cercanía al cliente y una fuerte implantación territorial. Zaragoza ocupa una posición estratégica dentro de esa red, reflejo del peso que Aragón tiene en el tejido empresarial e industrial español. **Un año más Howden ha participado como copatrocinador en el evento anual de la Empresa Familiar organizado por Heraldo e Ibercaja.**

Así es. Para nosotros es una iniciativa especialmente relevante porque la empresa familiar representa una parte esencial del tejido empresarial aragonés. Son compañías que generan empleo, impulsan la inversión y, sobre todo, aportan una visión de largo plazo que resulta fundamental para la economía. Además, compartimos muchos de sus valores: cercanía, compromiso, vocación de permanencia. Como firma de consultoría de riesgos y seguros, trabajamos cada día con numerosas empresas familiares y conocemos de primera mano los retos a los que se enfrentan, y su enorme capacidad de adaptación y crecimiento. Por eso agradecemos mucho la oportunidad de participar en este encuentro. Más allá del patrocinio, es un espacio muy valioso para escuchar, compartir experiencias y seguir cerca de un colectivo empresarial que tiene un papel clave en el desarrollo económico de Aragón.

El mundo de los riesgos parece cada vez más complejo para las Empresas. La IA, las catástrofes por efectos climáticos, la situación geopolítica, las trabas comerciales. ¿Cómo enfoca esta situación un bróker de seguros como Howden?

Vivimos en un entorno de riesgo mucho más complejo e interconectado que hace apenas unos años. A los riesgos tradicionales se han sumado otros vinculados a la ciberseguridad, la inteligencia artificial, la volatilidad geopolítica, las regulaciones, la sostenibilidad, las interrupciones en las cadenas de suministro, reputacionales, la lista es larga. Por eso la gestión del riesgo ha dejado de ser una cuestión puramente aseguradora para convertirse en una decisión estratégica, donde las decisiones y medidas que se tomen pueden ser, en un momento dado, importantísimas por su trascendencia y repercusión. Las empresas necesitan anticiparse, identificar vulnerabilidades y proteger tanto sus activos como su capacidad de crecimiento. En Howden abordamos esta realidad desde la especialización. Contamos con equipos expertos en distintas



JESÚS GARCÍA NICOLÁS | Dir. Estrategia y Negocio Howden Norte

«HOWDEN IBERIA, UNA DE LAS HISTORIAS DE CRECIMIENTO MÁS SÓLIDAS DEL SECTOR ASEGURADOR»

áreas de riesgo y trabajamos junto a nuestros clientes para diseñar soluciones adaptadas a cada sector y circunstancia. Nuestro objetivo no es únicamente transferir riesgos al mercado asegurador, sino ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones y reforzar su capacidad de respuesta. Esa combinación de conocimiento técnico, cercanía y capacidad de acompañamiento es una de las claves que explica nuestro crecimiento en los últimos años.

En las empresas hay además una gran preocupación por los empleados. Tanto por la captación de talento, trabajadores en general, y su retención. ¿Esto entra dentro de los riesgos a gestionar por ustedes?

Sin duda. De hecho, para muchas organizaciones el principal factor diferencial son precisamente las personas. La capacidad para atraer, desarrollar y retener talento se ha convertido en un elemento estratégico para la competitividad de las empresas. Hoy los profesionales valoran cada vez más aspectos relacionados con la salud, el bienestar, la conciliación o el desarrollo profesional, más

allá de la retribución económica. Por eso los beneficios para empleados han evolucionado hasta convertirse en una herramienta clave de gestión empresarial. No solo contribuyen a mejorar la satisfacción del empleado, sino que fortalecen el compromiso, reducen la rotación y ayudan a construir organizaciones más sólidas y sostenibles. En Howden llevamos años trabajando en este ámbito, así como en la implementación de sistemas y plataformas de gestión para modelos de retribución flexible, a través de Compensa, nuestra consultora especializada en recursos humanos, ayudando a las empresas a diseñar propuestas de valor diferenciales para sus equipos. Asimismo, en determinados momentos del ciclo empresarial, que por las circunstancias que sean es necesario llevar a cabo procesos de reestructuración de plantillas o de planificación de salidas ordenadas, también acompañamos a las organizaciones en estos procesos, buscando soluciones que aporten seguridad, transparencia y equilibrio para todas las partes implicadas.

¿Qué soluciones y beneficios se gestionan a través de estas plataformas?

El objetivo es mejorar la propuesta de valor al empleado. A través de plataformas digitales se centralizan todos los beneficios disponibles, facilitando su gestión, comunicación y acceso. Esto permite que cada profesional conozca y aproveche mejor las ventajas que la organización pone a su disposición. Entre las soluciones más habituales encontramos seguros de salud, ahorro, uso de tarjetas para abono de comidas y transporte, formación, guardería, productos que además aportan importantes ventajas fiscales y económicas para el empleado por el tratamiento que tienen. Pero más allá de las herramientas, lo importante es que las empresas puedan construir propuestas de valor adaptadas a las necesidades reales de sus equipos. La tendencia actual es avanzar hacia modelos cada vez más personalizados, que contribuyan al bienestar y al compromiso de las personas.

Bróker de seguros y bróker financiero. Más allá de la intermediación tradicional, hay un seg-

La gestión del riesgo se ha convertido en una decisión estratégica para las empresas. A. N.

mento de negocio en el que Howden se ha posicionado de manera relevante, como es el de la Financiación Complementaria. ¿Qué papel desempeñan en este campo?

La gestión del riesgo y la financiación están cada vez más conectadas. Por eso en Howden hemos desarrollado una propuesta que ayuda a las empresas a optimizar su estructura financiera combinando soluciones aseguradoras y financieras. El seguro reduce el riesgo, permitiendo abrir financiación que de otra forma no estaría disponible o sería costosa. En un contexto de incertidumbre económica y creciente exigencia financiera, muchas empresas necesitan diversificar sus fuentes de financiación para impulsar inversiones, acometer proyectos de crecimiento o reforzar su liquidez, sin depender exclusivamente del crédito bancario tradicional. Nuestro papel consiste en actuar como asesor independiente, facilitando acceso a diferentes fuentes de financiación, tanto bancarias como alternativas, nacionales e internacionales. El mercado asegurador por ejemplo puede jugar un papel muy importante con determinadas soluciones. Los seguros de caución permiten sustituir líneas de avales bancarios, liberando riesgo y facilitando la negociación de nueva financiación, mientras que instrumentos como el *factoring* sin recurso o diversas fórmulas de financiación especializada ayudan a mejorar la liquidez y fortalecer el balance. Lo relevante es disponer de una visión global que integre riesgo y financiación. Esa es precisamente la propuesta de valor que ofrecemos desde Howden: acompañar a las empresas en la construcción de estructuras más sólidas, diversificadas y preparadas para afrontar nuevos retos.

Para finalizar ¿Cómo está en estos momentos el sector de la mediación?

Tremendamente interesante y activo. Está habiendo una muy importante concentración, creciendo en operaciones de M&A, motivadas entre otras cosas por la entrada de inversores (España es un país atractivo), necesidades de crecimiento y en algunos casos por relevo generacional. En estas estrategias de expansión, Howden ha participado con adquisiciones, tanto en España como internacionalmente. La complejidad y diversidad de los riesgos hace que en estos momentos sea necesaria una mayor especialización y equipos con conocimientos técnicos muy profundos, en materias muy diferentes. Aragón, sin duda, cuenta con un sector de mediación muy profesional y altamente cualificado. Existe un gran talento y cercanía al cliente, algo que sigue siendo diferencial en un contexto donde la especialización y el asesoramiento experto son cada vez más importantes.

» EMPRESAS FAMILIARES

Teresa Fernández, directora de Banca Empresas de Ibercaja, fue la encargada de moderar la segunda mesa redonda de la gala, en la que participaron Jesús Viñuales, CIO de HENNEO, y Carmen Urbano, directora general de Querqus

APOSTAR POR LA DIGITALIZACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE VANGUARDIA SIN RENUNCIAR A LA ESENCIA

Limitarse a hacer bien lo que uno sabe no es suficiente cuando hablamos de la empresa familiar. Para seguir siendo relevantes y crear un legado que pase de generación en generación, estancarse no es una opción. La innovación se ha convertido en un factor clave para garantizar la competitividad y el crecimiento de las organizaciones en un entorno dinámico, y las pymes no son ajenas a ello.

Bajo el título 'Digitalización en la empresa familiar', la segunda mesa redonda de la gala versó sobre este pilar fundamental en su concepción más amplia. Teresa Fernández, directora de Banca Empresas de Ibercaja, fue la encargada de moderar un debate en el que intervinieron Jesús Viñuales, *chief information officer* (CIO) de HENNEO, y Carmen Urbano, directora general de Querqus.

TECNOLOGÍA Y PERSONAS Teresa Fernández comenzó poniendo sobre la mesa cómo había evolucionado el concepto de digitalización en las últimas décadas, pasando de hacer referencia a que las empresas «debían pasar a digital todo lo que tenían en papel o crear una *app* informática, a adentrarse en la era de la inteligencia artificial en la que estamos inmersos»; e invitó a los ponentes a compartir con la audiencia cómo había sido el proceso de transformación de sus respectivos grupos.

«Lo que hacemos es servirnos de la tecnología para aterrizar la visión que tiene la familia e intentar hacer realidad esos sueños. Hemos transformado todo el negocio y nos hemos abierto a nuevas oportunidades. En el área de medios, por ejemplo, pasamos de un proceso de papel puro a una plataforma de comunicación que incluye narrativa digital, data, audiencias, redes sociales, vídeos... En la parte industrial y de distribución ha sucedido algo parecido. Nos hemos convertido en un grupo *media-tech*. Es emocionante vivir desde dentro cómo va cambiando todo sin, por supuesto, perder la identidad», explicó el CIO de Henneo.

La directora general de Querqus, por su parte, hizo hincapié en que su gran éxito radica en haber sabido «profesionalizar» un sector, el de los embalajes, que hasta hace unos años había sido muy tradicional. «La normativa de gestión de residuos es cada vez más exigente. En agosto, por ejemplo, entra en vigor una nueva regula-



Teresa Fernández, Jesús Viñuales y Carmen Urbano, durante la gala. ARÁNZAZU NAVARRO

ción ambiental que afectará a todas las cadenas de suministro, producción y *retail* de Europa. Nuestra misión es acompañar a todas esas empresas y utilizar el data para ofrecer trazabilidad, seguridad y transparencia», añadió.

Ambos coincidieron en que la tecnología es solo una herramienta y que detrás siempre tie-

Los ponentes coincidieron en que la tecnología es solo una herramienta, detrás están las personas

nen que estar las personas. «Para sacarle rendimiento a la tecnología necesitamos equipos con ganas de avanzar. Por eso, estamos en continua formación; ahora aprendiendo temas de ciberseguridad y de gobernanza de la IA», manifestó Urbano. «La tecnología es secundaria. El verdadero cambio es cultural. Lo

que hay que transformar es la manera de tomar decisiones y los procesos. Con los *júnior* es sencillo, ya tienen ese perfil *tech*. Lo importante es saber adaptar esos perfiles más *sénior*, invitarles a que pierdan el miedo a la tecnología y formarles para no dejar a nadie atrás», concluyó Viñuales. ■

HAN DICHO

Jesús Viñuales

CHIEF INFORMATION OFFICER DE HENNEO



«La tecnología es secundaria. El verdadero cambio es cultural. Lo que hay que transformar realmente es la manera de tomar decisiones y los procesos. Con los *júnior* es sencillo, ya tienen ese perfil *tech*. Lo importante es saber adaptar también esos perfiles más *sénior*, invitarles a que pierdan el miedo a la tecnología y formarles para no dejar a nadie atrás»

Carmen Urbano

DIRECTORA GENERAL DE QUERQUS



«La normativa de gestión de residuos es cada vez más exigente. En agosto, por ejemplo, entra en vigor una nueva regulación ambiental que afectará a todas las cadenas de suministro, producción y *retail* de Europa. Nuestra misión es acompañar a todas esas empresas y utilizar el data para ofrecer trazabilidad, seguridad y transparencia»

¡QUÉ BIEN SIENTA!

**AMBAR
RADLER**



AMBAR
PEQUEÑOS CERVECEROS

**TU AMBAR
DE SIEMPRE,
CON LIMÓN**



Ambar recomienda un consumo responsable.

» EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares son esenciales para la economía aragonesa. Su decisivo peso en el territorio se refleja en cifras tan importantes como el valor añadido bruto, el empleo generado, la facturación registrada o la internacionalización

UN VALOR FUNDAMENTAL QUE SE APOYA EN LOS DATOS

Valento, ITV Barbastro, Grupo Serecon y Reciclados y Demoliciones San Juan S.L. son los nuevos miembros de la Asociación de Empresa Familiar de Aragón (AEFA), entidad que lleva tres décadas trabajando con el objetivo de fortalecer y dar continuidad a este tipo de organizaciones en el territorio y que con estas cuatro incorporaciones ha alcanzado ya los 100 miembros.

El dato se dio a conocer en la última asamblea general de AEFA, celebrada el pasado mes de mayo en Zaragoza y que sirvió para mostrar las cifras registradas el pasado año por los integrantes de la entidad y poner en valor el peso decisivo que tienen las empresas familiares en la economía de la Comunidad.

Así, en 2025 las compañías asociadas a la AEFA facturaron casi 19.000 millones de euros, lo que supone el 30 % del valor añadido bruto (VAB) de Aragón. Una cifra que representa un incremento del 9,4 % respecto a los algo más de 17.370 millones de euros que facturaron en 2024. En materia de empleo, en el último ejercicio, generaron 70.300 puestos de trabajo, lo que supone un aumento del 8,1 % con respecto al ejercicio anterior, donde el empleo de las empresas asociadas se situó en los 65.061 trabajadores. Este volumen representa el 14 % de la población ocupada de Aragón en el sector privado, cuatro puntos porcentuales más que en 2024.

Por sectores, los socios de la AEFA pertenecen principalmente al industrial (43 %), seguido de la agricultura (34 %), los servicios (20 %) y la construcción (3 %). Y, en cuanto a la distribución generacional, predominan las empresas de segunda generación, con un 54 %, seguidas de las de tercera generación, con un 26 %, y las de cuarta o más, con un 9 %.

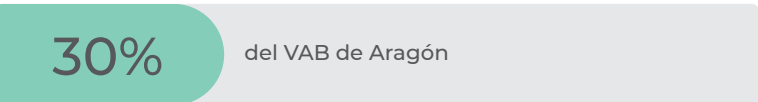
En relación al número de empleados, el 32 % son grandes empresas de más de 250 trabajadores, mientras que el 68 % son pequeñas y medianas empresas. En concreto, el 52 % tiene entre 51 y 250 empleados y el 16 % entre 10 y 50.

Por último, en lo relativo a la internacionalización, el 25 % de la facturación de los socios proviene del mercado internacional. Por rangos, un 9 % facturó más de 500 millones de euros el año pasado; un 2 %, entre 301 y 500 millones; un 16 %, entre 101 y 300 millones y un 9 %, menos de 100 millones.

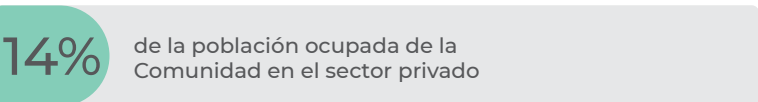
Cabe destacar que en el conjunto de Aragón existen alrededor de 28.000 empresas familiares, lo que supone más del 90 % del tejido empresarial del territorio y representa más del 68 % de su VAB.

LOS DATOS DE LAS EMPRESAS DE AEFA 2025

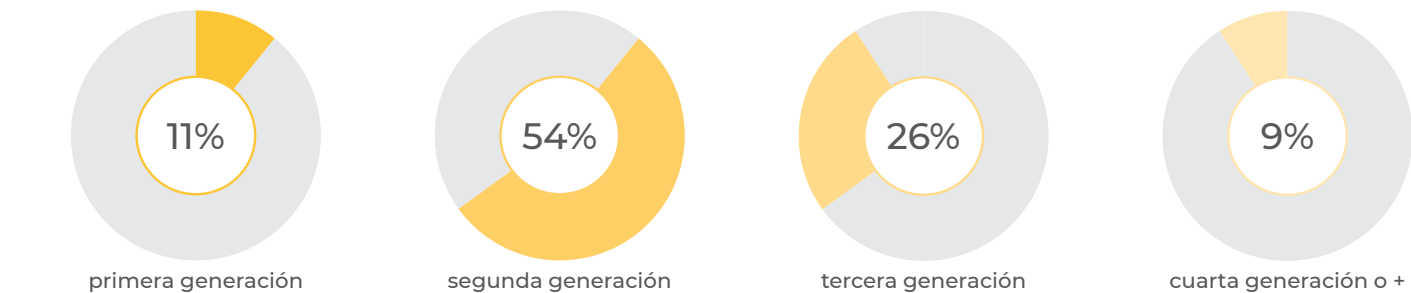
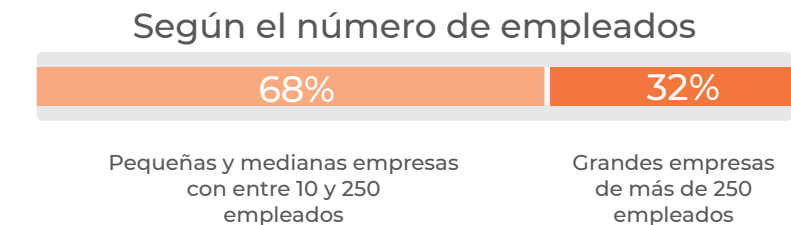
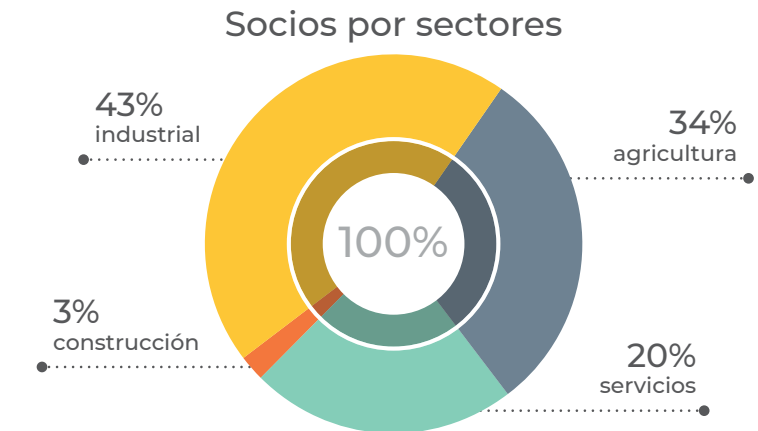
100 miembros en AEFA



19.000 millones de €
Facturación total en 2025, un 30% del VAB de Aragón.
Esta cifra representa un incremento del 9,4 % respecto 2024.



70.300 puestos de trabajo
Creación de puestos de trabajo en el último ejercicio, lo que supone un aumento del 8,1 % del ejercicio anterior.



EMPRESAS FAMILIARES

ESPECIAL / CARRERAS GRUPO LOGÍSTICO

Con más de 90 años de experiencia, Grupo Carreras ha conseguido posicionarse en la actualidad como operador logístico integral de referencia, siendo líder en España y Portugal en los sectores de gran consumo, industrial, papel y residuo, además de tener filiales en Francia.

UNA HISTORIA DE EVOLUCIÓN: DE UN CAMIÓN DE SEGUNDA MANO A LA LOGÍSTICA EFICAZ



Los trabajadores del Grupo Carreras, en las zonas verdes de la empresa. GRUPO CARRERAS

Desde que Carreras Grupo Logístico comenzó su andadura con un camión Bedford de segunda mano hasta hoy, que la compañía gestiona todos los eslabones de la cadena de suministro, han pasado más de noventa años de historia y tres generaciones. Actualmente, se ha posicionado como operador logístico integral de referencia, siendo líder en España y Portugal en los sectores de gran consumo, industrial, papel y residuo. También cuenta con filiales en Francia.

Cuando se fundó en La Almolida, un pueblo de Los Monegros, en 1933, las mercancías se transportaban en mulas. Fue innovador transportarlas en un camión de segunda mano, que sirvió a la empresa para iniciar su trayectoria. La innovación está en su ADN. Por eso fue pionera ofreciendo al mercado servicios de logística en los años 80, y años después palettería y manipulados (*copacking*). Otra constante ha sido la apuesta por los sistemas, la tecnología y la digitalización. Carreras está culminando con éxito un plan de modernización de sus procesos y sistemas que arrancó en 2016. Así



El camión de segunda mano con el que la empresa empezó su trayectoria. GRUPO CARRERAS

consolida su posición como líder tecnológico del sector, con socios como Microsoft o IBM. La compañía también prioriza su presencia internacional y cubre otros eslabones de la cadena con Carreras Forwarders, y su filial de gestión de punto de venta, Metafase.

La compañía es líder tecnológico del sector y cuenta con socios como Microsoft o IBM

Recientemente, ha lanzado una nueva actividad especializada en depósitos fiscales y ADT (almacenes de depósito temporal). La entidad cuenta con una empresa de energías renovables demostrando su compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente.

Precisamente, la sostenibilidad es uno de sus principales ejes estratégicos. La empresa invierte en energías renovables, la construcción de almacenes sostenibles y el uso de combustibles menos contaminantes. Se ha convertido en el primer operador logístico en conseguir su Tercera Estrella Ibérica Lean & Green, por desarrollar un modelo energético y operativo más eficiente y respetuoso con el entorno. Ha renovado este galardón incluyendo a sus operaciones en Portugal.

Carreras sitúa en el centro a las personas, y es el primer operador logístico europeo certificado como Cargador Responsable (CCR) gracias a las prácticas en su gestión de la cadena de suministro, promoviendo la eficiencia y el bienestar de los profesionales del transporte.

La compañía y la familia propietaria tienen también muy presente la dimensión social, como parte de sus valores e identidad de empresa. Para reforzar ese compromiso, la familia Carreras lanzó una Fundación en 2018.

En 2025, Carreras y la Fundación recibieron el Premio 3 de abril de la Asociación de Excon-

Durante cinco décadas, ha construido más de 4.000 viviendas en Aragón, Cataluña y La Rioja

cejales del Ayuntamiento de Zaragoza por la operación especial de Apoyo a los Damnificados por la dana en Valencia a través de portes y la gestión logística de mercancías en diferentes puntos de España: Zaragoza, Sevilla, Madrid, Alicante y Valencia.

El grupo empresarial familiar está diversificado desde los años 70 e incluye la empresa inmobiliaria Eizasa, una cadena hotelera -Eizasa Hoteles- con presencia en el Pirineo Aragonés, Zaragoza, Lérida y Rioja, y varias explotaciones agrícolas.

VENTA DE VIVIENDA Durante estas cinco décadas ha construido más de 4.000 viviendas en Aragón, Cataluña y La Rioja, ayudando a que otras tantas familias puedan cumplir sus sueños de tener una vivienda en propiedad. También ha construido dos polígonos industriales y varias naves logísticas, con una superficie total de más de un millón de metros cuadrados.

Eizasa y Brial ganaron la licitación para construir 608 viviendas de alquiler asequible en Zaragoza, como parte de un proyecto impulsado por el Gobierno de Aragón. Estas viviendas, dirigidas principalmente a jóvenes menores de 39 años, se ubicarán en Valdespartera y el Actur. La construcción está ya en marcha y se prevé que termine en 2027. ■

EMPRESAS FAMILIARES

Las pymes deben enfrentarse a diversos retos para seguir siendo rentables en el futuro, desde la introducción de nuevas tecnologías hasta la adaptación a las leyes ambientales y la necesidad de fidelizar el talento externo

DESAFÍOS QUE SUPERAR PARA ASEGURAR EL MAÑANA



COYUNTURA GEOPOLÍTICA

Los conflictos globales, la escasez de componentes, la subida del precio de la energía, las huelgas del transporte o los cambios en las leyes comerciales internacionales son algunos de los factores que influyen de forma significativa en el funcionamiento de las pymes, haciendo que aumenten sus costes. Aunque influyen en todo el tejido económico, las empresas familiares se ven especialmente afectadas debido a su poca fuerza de negociación y a que juegan con márgenes más estrechos, entre otros.



ACELERACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN

El mundo digital y la llegada de la IA generativa están cambiando las normas del juego, pasando de ser una ventaja competitiva a una obligación para la subsistencia. Los datos, base de la economía digital, pueden ayudar a mejorar la experiencia del cliente a través de una mayor personalización, optimizar las operaciones logísticas y tomar decisiones predictivas que se anticipen a las tendencias del mercado. Aunque existen diversas iniciativas a nivel nacional y autonómico, los esfuerzos en esa línea deben continuar.



EXIGENCIAS MEDIOAMBIENTALES

La transición hacia un modelo de producción más verde se ha convertido en una de las exigencias más acuciantes del mercado. Aunque la mayoría de las pymes están plenamente concienciadas con la sostenibilidad, existen ciertas trabas que les dificulta seguir manteniendo la rentabilidad ante las crecientes exigencias en esta materia, como son la complejidad de la burocracia, la escasez de recursos para calcular la huella de carbono y adaptar los procesos, y la falta de financiación.



PROFESIONALIZACIÓN

El reto de la profesionalización y el buen gobierno en las empresas familiares hace referencia a la necesidad de separar la propiedad de la gestión, implementar estructuras transparentes y adoptar planificaciones estratégicas. Entre los principales focos a tener en cuenta resalta la separación de roles, evitando que el fundador acapare toda la gestión diaria e incorporando consejeros independientes que aporten una visión más objetiva. Esto es vital para ser más competitivos y garantizar la continuidad generacional.



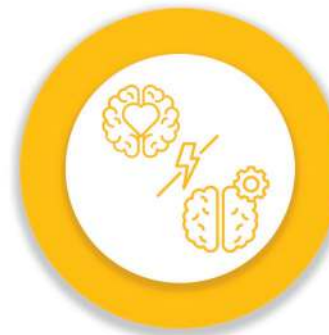
ATRAER TALENTO

La rápida evolución de las capacidades demandadas y la concentración de los polos productivos en Madrid y Barcelona hacen que las pymes tengan dificultades para atraer y fidelizar el talento externo. Según el informe 'El futuro de la empresa familiar', elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar, el 46 % de los empleadores tienen problemas para cubrir puestos clave. Por ello, es fundamental definir una propuesta de valor para el empleado, con un salario digno, flexibilidad horaria, teletrabajo, oportunidades de desarrollo profesional y formación.



RELEVO GENERACIONAL

Según el mencionado informe, los procesos de sucesión adquieren una mayor relevancia y complejidad conforme aumentan las generaciones. El documento señala que el 73 % de las pymes de tercera y cuarta generación reportan el proceso de la sucesión como un reto clave. De hecho, solo un 5 % de las empresas familiares llegan a la cuarta generación. La mayoría de ellas coinciden en que tener un documento de protocolo familiar donde se regulen las normas de incorporación de familiares resulta esencial.



EMOCIÓN VS RENTABILIDAD

Uno de los retos clave de estas compañías es saber mantener el equilibrio perfecto entre los factores emocionales –relacionados con la familia y el arraigo al territorio– y la rentabilidad. Enmarcado en un liderazgo multipropósito, las empresas familiares con rendimiento superior son aquellas que convierten los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en una ventaja competitiva y un catalizador de su estrategia empresarial. La clave es retornar algo provechoso al territorio donde opera sin perder de vista la generación de beneficios propios.

Hablar del porvenir de la economía española implica, necesariamente, hablar del futuro de la empresa familiar. En Aragón, las pequeñas y medianas empresas son uno de los principales motores para el desarrollo y el progreso de la Comunidad, con una capacidad singular para generar un crecimiento sostenible, crear empleo de calidad y apoyar el entorno territorial.

Ahora, estas compañías se enfrentan a un mundo globalizado marcado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica, las tensiones geopolíticas y el aumento de las exigencias, lo que complica el escenario en el que operan.

A todo ello se le suman las dificultades propias de las empresas familiares, como los escasos márgenes de beneficios con los que trabajan, el limitado poder

Las empresas familiares son uno de los principales motores económicos para el desarrollo de Aragón

de negociación externo, la reticencia al cambio, la falta de recursos y los conflictos derivados de la superposición de temas familiares con los propios del negocio.

PRÓXIMOS PASOS Ante este escenario, las empresas familiares se enfrentan al desafío de aunar tradición e innovación, preservando los valores que siempre las han caracterizado con nue-

vas capacidades necesarias para competir en mercados cada vez más dinámicos.

De esta forma, principios como la cultura del esfuerzo, la lealtad o el sentido de pertenencia se combinarían a la perfección con las nuevas tecnologías, el respeto al medioambiente y la fidelización del talento para garantizar la sostenibilidad de estas compañías en las próximas generaciones. ■

EMPRESAS FAMILIARES

ESPECIAL / KPMG

La empresa familiar y KPMG comparten principios fundamentales como el compromiso a largo plazo, la responsabilidad, la cercanía en las relaciones y la vocación de generar impacto positivo en la sociedad

KPMG EN ARAGÓN: ACOMPAÑANDO A LA EMPRESA FAMILIAR EN SU CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN

En Aragón, la empresa familiar no es solo una tipología empresarial: es uno de los pilares sobre los que se sustenta el desarrollo económico y social del territorio. Representa la gran mayoría del tejido productivo, genera empleo estable y, sobre todo, mantiene un fuerte compromiso con su entorno, sus personas y su legado.

Su relevancia es indiscutible, pero también lo son los retos a los que se enfrenta. Crecer, innovar, internacionalizarse y adaptarse a un entorno cada vez más exigente requiere dar nuevos pasos en profesionalización, gobierno corporativo o transformación de los modelos de negocio. Y es en ese equilibrio, entre la esencia y la evolución, donde realmente se pone a prueba la fortaleza de la empresa familiar.

KPMG ofrece soluciones integrales que combinan la visión estratégica con la ejecución

En Aragón, KPMG trabaja de forma muy cercana con este tipo de empresas, acompañándolas en sus procesos de crecimiento y transformación. Conocen bien su realidad, porque entienden que cada empresa familiar es única: tiene su historia, su cultura, sus dinámicas y sus retos específicos. Por eso, su enfoque se basa en ofrecer soluciones integrales que combinan la visión estratégica con la ejecución, apoyando a las empresas en ámbitos como la profesionalización de su gestión, la planificación fiscal, la transformación digital o la mejora de la eficiencia operativa.

CALIDAD Y EFICIENCIA En este acompañamiento juega un papel clave su Centro de Calidad y Eficiencia, desde el que impulsan soluciones que permiten a las empresas ganar en competitividad, optimizar procesos y afrontar con mayor solidez los desafíos del mercado. Este modelo les permite combinar la cercanía al cliente desde Aragón con capacidades especializadas y escalables, reforzando así el impacto de su trabajo y el valor que aportan a las empre-



Integrantes del equipo de KPMG en Zaragoza. FOTOS: KPMG



Instante del KPMG Zaragoza Challenge, cita organizada por el Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG.

sas familiares del territorio.

Pero, más allá de los servicios, hay un elemento que resulta diferencial: la afinidad en valores. La empresa familiar y KPMG comparten principios fundamentales como el compromiso a largo plazo, la responsabilidad,

la cercanía en las relaciones y la vocación de generar impacto positivo en la sociedad. Las empresas familiares piensan en términos de continuidad; en KPMG, también. Se apoyan en la confianza y en la solidez de sus equipos; de la misma forma que

en esta compañía. Y, sobre todo, en ambos casos entienden que la excelencia no es un objetivo puntual, sino una forma de trabajar cada día.

Esta conexión es la base sobre la que desde KPMG construyen relaciones duraderas con sus

«Nuestro papel es ayudar a las empresas a evolucionar sin perder aquello que las hace distintas»

Su modelo les permite que confluyan la cercanía al cliente desde Aragón con capacidades especializadas y escalables

clientes, acompañándolos no solo en momentos de cambio o crecimiento, sino también en la toma de decisiones clave que marcarán su futuro.

Cabe destacar que, en un contexto económico en constante evolución, el papel de la empresa familiar seguirá siendo determinante para el impulso de Aragón. Su capacidad de adaptación, su arraigo territorial y su visión a largo plazo son, sin duda, fortalezas que, bien gestionadas, se convierten en una ventaja competitiva diferencial.

En este sentido, desde KPMG reafirman su compromiso con las empresas familiares de Aragón y con iniciativas como las impulsadas por entidades como la Asociación de la Empresa Familiar de Aragón (AEFA), que contribuyen a dar visibilidad, apoyo y continuidad a un modelo empresarial que es clave para el futuro.

Tal y como señala Samuel Lamola, socio del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG en Aragón, «la empresa familiar tiene una ventaja diferencial única: su visión a largo plazo. Nuestro papel desde KPMG es acompañarlas para que esa visión se traduzca en crecimiento sostenible, ayudándolas a evolucionar sin perder aquello que las hace distintas».

Porque entender la empresa familiar no es solo analizar su negocio; es comprender su esencia. Y acompañarla implica hacerlo desde el conocimiento, el respeto y una visión compartida de crecimiento sostenible. ■

EMPRESAS FAMILIARES

La fijación de la población, la visión a largo plazo y el compromiso con la sociedad y el entorno son solo algunos de los beneficios que brindan las empresas familiares

UN IMPACTO QUE VA MÁS ALLÁ DE LO ECONÓMICO

Numerosos son los beneficios que aportan las empresas familiares a cualquier territorio, una ventaja especialmente destacable teniendo en cuenta que todas ellas representan el 92,4 % del tejido empresarial español y generan el 70,6 % del empleo en el país, como así reflejan los datos del Instituto de la Empresa Familiar.

Ese impacto económico y la creación de empleo es, por tanto, uno de los principales beneficios que las empresas familiares tienen por ofrecer en Aragón y en el resto del país. A ello se suma, además, que este tipo de compañías

suelen caracterizarse por contar con una visión a largo plazo que disminuye la probabilidad de un cierre apresurado del negocio o un cambio del entorno en el que operan, pues muestran un notable arraigo a su tierra de origen. Asimismo, esa visión a futuro les otorga una mayor resistencia, pues priorizan la supervivencia del negocio más allá de los beneficios inmediatos y, en ocasiones, también inciertos.

Pero lo cierto es que el impacto de la empresa familiar va mucho más allá de lo exclusivamente económico. Ese fuerte vínculo con el territorio las lleva, en la ma-

El arraigo a su tierra de origen lleva a estas empresas a contar con una visión a futuro

En la mayoría de los casos, mantienen los valores transmitidos de generación en generación

yoría de los casos, a reinvertir parte de sus beneficios en la propia comunidad, contando con proveedores de la zona y dinamizando así la economía local. Es también ese carácter familiar lo que hace que estas empresas mantengan una relación más cercana con los clientes y los trabajadores, muchos de ellos vecinos o conocidos de los propietarios.

A ello se suma que presentan unos valores marcados, normalmente aquellos que se han transmitido generación tras generación y que, de alguna forma, dan vida a la esencia de cada una de ellas. Uno de ellos, por ejemplo,

es la resiliencia, como así se demostró durante la pandemia, cuando las empresas familiares mantuvieron el 93 % de los puestos de trabajo, según datos del Informe de Empresa Familiar 2021, elaborado por KPMG junto al Instituto y las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas y STEP Project en España.

Además, se podría decir que ese tinte tradicional han sabido mantenerlo sin quedarse atrás: aunque gran parte de ellas cuentan con décadas de historia, han sabido reinventarse y adaptarse a los nuevos tiempos haciendo uso de la innovación.

Impacto económico y motor de empleo



El impacto económico de las empresas familiares es más que evidente no solo en Aragón, sino también en el resto de España. Según datos del Instituto de la Empresa Familiar, del 2015 al 2025 este tipo de compañías han representado el 92,4 % del tejido empresarial español y han generado el 70,6 % del empleo en el país. Su actividad genera una notable cantidad de oferta laboral en el territorio, repartida en diversos ámbitos, pues al estar presentes en numerosos sectores, estas entidades generan puestos de trabajo variados, así como otros de manera indirecta, lo que contribuye directamente al crecimiento económico de la zona en la que se encuentran.



Compromiso con la sociedad y el entorno

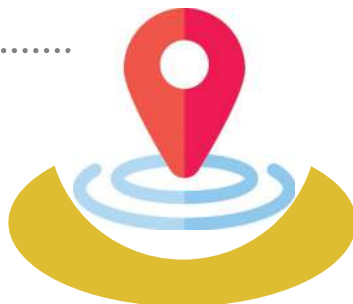
Debido a ese fuerte vínculo que mantienen con el territorio en el que se ubican, se convierten en agentes activos con un marcado compromiso social y local. Además de favorecer su desarrollo, al estar estrechamente unidas al territorio en el que operan suelen tener en cuenta el bienestar del mismo y de quienes viven en él. Muchas de ellas, además, reflejan este compromiso con su participación en iniciativas culturales, educativas, deportivas o solidarias; además de ofrecer con su actividad servicios de todo tipo a la ciudadanía: desde alimentación, hasta logística o textil, pasando por otros muchos sectores.

Tradición e innovación caminan de la mano



Al tratarse de empresas con un carácter familiar que suele transmitirse de generación en generación, la esencia de estas compañías normalmente está marcada por la tradición. En muchas de ellas, los valores por los que abogan y esa 'forma de hacer' transmitida de padres a hijos suele brindarles una identidad propia que, sin embargo, no está en absoluto enfrentada con la posibilidad de apostar por la innovación. Así lo demuestra el informe 'Las Empresas Familiares ante el reto de la innovación', publicado en marzo de 2022 por EY Empresa Familiar, en el que se indicaba que este tipo de compañías en el país gastaban un 66 % más en innovación que aquellas que no son familiares.

Herramienta de fijación de población en el territorio



Este tipo de compañías desempeñan un rol clave como herramienta de fijación de población en el territorio, y no únicamente en las ciudades o en otros entornos urbanos, sino también en las zonas rurales, donde su presencia adquiere una relevancia especial. Teniendo en cuenta que las empresas familiares suelen mantener su actividad económica en el territorio en el que nacieron –más allá de que muchas de ellas alcanzan una notable presencia tanto a nivel nacional como internacional, como son ejemplo de ello grandes compañías aragonesas– eso brinda a los ciudadanos la posibilidad de desarrollarse laboralmente en sus poblaciones. Así, se convierten en una de las principales aliadas para combatir la despoblación rural.

Apuesta por la estabilidad y la visión a largo plazo



Si algo caracteriza a las empresas familiares es su visión a largo plazo. Al tratarse de negocios puestos en marcha en el ámbito familiar, la mayoría de compañías lleva intrínseca esa visión como estrategia para garantizar su supervivencia transgeneracional. Por esta misma razón, la estabilidad y la actividad continuada a lo largo del tiempo trae consigo una forma específica de gestionar, de invertir y de relacionarse con el entorno. A diferencia de otros modelos empresariales, que probablemente están más enfocados en la obtención de beneficios inmediatos, las empresas familiares suelen mantener como prioridad la continuidad del proyecto. De hecho, el 67,8 % de ellas en España cuenta con más de 10 años de antigüedad.

» EMPRESAS FAMILIARES

ESPECIAL / AWS

La apuesta de Amazon Web Services por Aragón está transformando el ecosistema empresarial local, generando prosperidad, oportunidades de crecimiento, empleo cualificado y nuevas líneas de negocio para empresas familiares y pymes

ARAGÓN CRECE CON AWS: HISTORIAS REALES DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL



Imagen del exterior del centro de datos de Amazon Web Services. AMAZON WEB SERVICES / NOAH BERGER

El compromiso de Amazon Web Services (AWS) con Aragón va mucho más allá de la instalación de centros de datos. Desde que la compañía anunció sus planes para la región en 2019, su objetivo ha sido claro: contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, creando un entorno en el que las empresas locales puedan crecer, prosperar e innovar.

Siete años después, ese compromiso se traduce en cifras concretas: una contribución estimada de 18.500 millones de euros al PIB aragonés hasta 2035 y el apoyo a una media anual del equivalente a 13.400 empleos a tiempo completo en empresas locales, de los cuales 4.200 son derivados de la inversión directa de Amazon en Aragón.

Pero el verdadero impacto se mide en las empresas aragonesas que han encontrado en AWS una palanca para transformar sus negocios. Compañías de diversos sectores están creciendo gracias a su colaboración con AWS, demostrando cómo esta inversión cambia trayectorias empresariales y contribuye al



Imagen de los sistemas de riego inteligentes en los cultivos. AWS

desarrollo económico de toda la región, impulsando empleo cualificado y posicionando a Aragón como hub digital europeo.

CAMBIO DE NEGOCIOS Hiberus Tecnología es un ejemplo paradigmático. Hace una década

contaba con 200 empleados y operaba a nivel regional. Tras casi 10 años de colaboración con AWS, hoy emplea a cerca de 3.500 personas, opera a nivel internacional, y se ha convertido en la tercera mayor empresa tecnológica española con capital

nacional, ayudando a empresas de toda España a migrar y optimizar sus entornos en la nube.

DXC Technologies, con más de 40 años de experiencia en servicios de consultoría, ingeniería y tecnología, también ha experimentado un crecimiento extraordinario desde que estableció un centro europeo de operaciones Cloud en colaboración con AWS en Zaragoza. Desde entonces, la empresa ha contratado a 1.500 empleados, de los cuales 50 están dedicados exclusivamente a trabajar con AWS para modernizar la infraestructura informática de sus clientes.

Alan Commissioning, que ofrece servicios para infraestructura de centros de datos desde la construcción hasta la operación, como instalación y pruebas, también ejemplifica el crecimiento empresarial regional impulsado por AWS. La llegada de la infraestructura de AWS a Aragón les permitió especializarse en servicios de *commissioning* y pruebas para centros de datos y, gracias a esta oportunidad, han ampliado su oferta de servicios, contando ya con un equipo de 65 profesionales y siendo referencia en el sector de la infraestructura.

18.500 millones de euros en el PIB aragonés y una media de 13.400 empleos anuales hasta 2035

Pero el compromiso de AWS con el territorio no se limita solo al ámbito empresarial, sino que se extiende a su sociedad, transformando el Aragón rural a través de la innovación digital. El proyecto Adoptaunolivo.org es prueba de ello, pues está revitalizando el campo aragonés mediante la capacitación de 450 emprendedores rurales a través de formación digital y apoyo financiero. La iniciativa, nacida en Teruel, se ha expandido ya a 43 municipios de las tres provincias aragonesas y ha inspirado a más de 550 estudiantes, demostrando que la tecnología y la tradición pueden trabajar juntas para crear oportunidades sostenibles en las comunidades rurales.

Además, 430 agricultores de El Burgo de Ebro y Villanueva de Gállego ya acceden a soluciones de IA basadas en la nube de AWS para maximizar el rendimiento de sus cultivos.

Todas estas historias, y todas las que están por llegar, demuestran que el compromiso de AWS con Aragón es una apuesta real y a largo plazo por el crecimiento del tejido empresarial y social aragonés, donde pymes y empresas familiares encuentran nuevas oportunidades para innovar, progresar y generar empleo y riqueza. ■

SISTEMA DE RIEGO INTELIGENTE

Ya son 430 agricultores de El Burgo de Ebro y Villanueva de Gállego los que ya acceden a soluciones de IA basadas en la nube de AWS para maximizar el rendimiento de sus cultivos, ahorrando un 50% en su consumo anual de agua. Mediante este sistema de riego inteligente se analizan entre 50 y 100 datos, desde la humedad del suelo hasta las previsiones meteorológicas, y ahora son capaces de saber exactamente cuándo, dónde y cuánto regar, ahorrando alrededor de 93 millones de litros al año, respetando el medio ambiente y cultivando mejores productos. Esta iniciativa nació por parte de la empresa para unir digitalización, sostenibilidad y territorio.

» EMPRESAS FAMILIARES

Se trata de un documento voluntario en el que los miembros de una empresa familiar establecen acuerdos para regular el funcionamiento actual y futuro de la misma, definiendo unas reglas claras sobre aspectos como el relevo generacional

EL PAPEL DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN LA ORGANIZACIÓN Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Entre las características distintivas de las empresas familiares se podría reseñar que todas ellas, por el simple hecho de serlo, presentan un componente emocional que se manifiesta en valores como el sentido de pertenencia o el deseo de preservar el legado familiar, pero también en diversos desafíos que no solo afectan a sus miembros a nivel profesional, sino también personal.

Con el fin de evitar conflictos y garantizar una correcta continuidad del negocio, el protocolo familiar se convierte en un documento clave pero totalmente voluntario para aquellas familias que buscan establecer por escrito diversas claves, pactos o acuerdos para regular su sociedad. Se trata de un documento que puede ser elaborado por los propios miembros de la familia cuyas empresas cuentan en ocasiones con figuras de auditoría interna o externa que evalúan con objetividad los posibles riesgos y otros aspectos

Es un acuerdo voluntario que busca evitar conflictos y garantizar la continuidad de la compañía

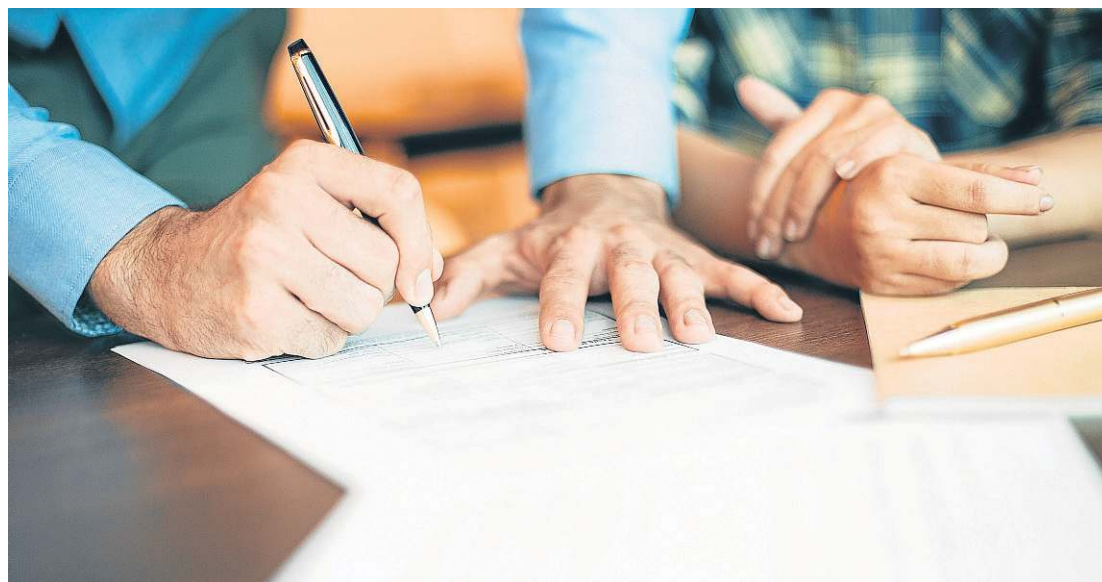
relativos al negocio. De todos modos, es recomendable que sean profesionales especializados quienes lleven a cabo este protocolo para garantizar su óptima realización.

Y es que no se trata de un simple formulario, sino de un documento que va mucho más allá de lo meramente fiscal, pues al tratarse de compañías en las que la línea entre familia y empresa es, en ocasiones, difícil de separar, incluye numerosas reglas que facilitan una comunicación eficaz, algo especialmente útil en entornos de confianza como la familia. Todo ello con el fin de organizar la empresa familiar y su gestión para que ambas partes, la empresarial y la familiar, no se vean perjudicadas o interferidas la una con la otra.

¿QUÉ INCLUYE? Un protocolo familiar puede incluir un sinnúmero de aspectos relevantes. En él se establecen la misión, la visión y los valores de la empresa, así como se especifica el papel que desempeña cada uno de los miembros en la misma: si son socios, si tra-



Ante el componente emocional de estas empresas, este documento aborda aspectos relevantes de la gestión de las compañías. FOTOS: MAGNIFIC



Se trata de un escrito que busca dar respuesta a los posibles conflictos de la empresa familiar en cuestión.

bajan o no en la compañía y de qué manera, etc. Asimismo, este escrito está compuesto por una estructura de gobierno familiar y empresarial. Destaca la asamblea familiar, que «se ocupa más de las cuestiones intrafamiliares», mientras que el consejo de familia se encarga «de las relaciones entre la familia y la empresa», como así lo afirma 'El protocolo familiar: consejos prácticos para su elaboración',

Incluye aspectos como el papel que desempeñan los miembros, políticas de jubilación, sucesión, etc.

una exhaustiva guía realizada por los miembros de la Sección de Empresa Familiar de la Asociación Española de Asesores Fiscales. En ella también se hace referencia al consejo de administración, «el órgano máximo de gobierno y gestión de cualquier empresa, que en las familiares dependerá en gran medida de su tamaño y complejidad». «Debe representar los intereses de los accionistas, pero además debe

discutir y entender los grandes temas familiares y gobernar teniendo siempre presente la interrelación de los tres sistemas: empresa-familia-propiedad».

En el protocolo familiar también se abordan otros aspectos como las políticas de incorporación, que incluyen los requisitos formativos y la forma de proceder en el caso de que haya más miembros de la familia interesados en incorporarse a la empresa, así como otros factores como el trabajo de los familiares políticos, la salida o jubilación de los miembros o las políticas de sucesión, que marcan las líneas de actuación a la hora de llevar a cabo una transición de liderazgo, algo especialmente útil en casos próximos de relevo generacional.

En el mencionado documento también pueden establecerse restricciones en la transmisión de acciones o participaciones, así como otros acuerdos relativos a aspectos financieros y económicos. Lo mismo ocurre con el abordaje de la resolución de conflictos, que se incluye en este documento cuyo principal fin es el de preservar la armonía familiar y garantizar la supervivencia y el correcto funcionamiento de la empresa en cuestión. ■

EMPRESAS FAMILIARES

¿Cómo resumiría la importancia que tienen las empresas familiares en Aragón?

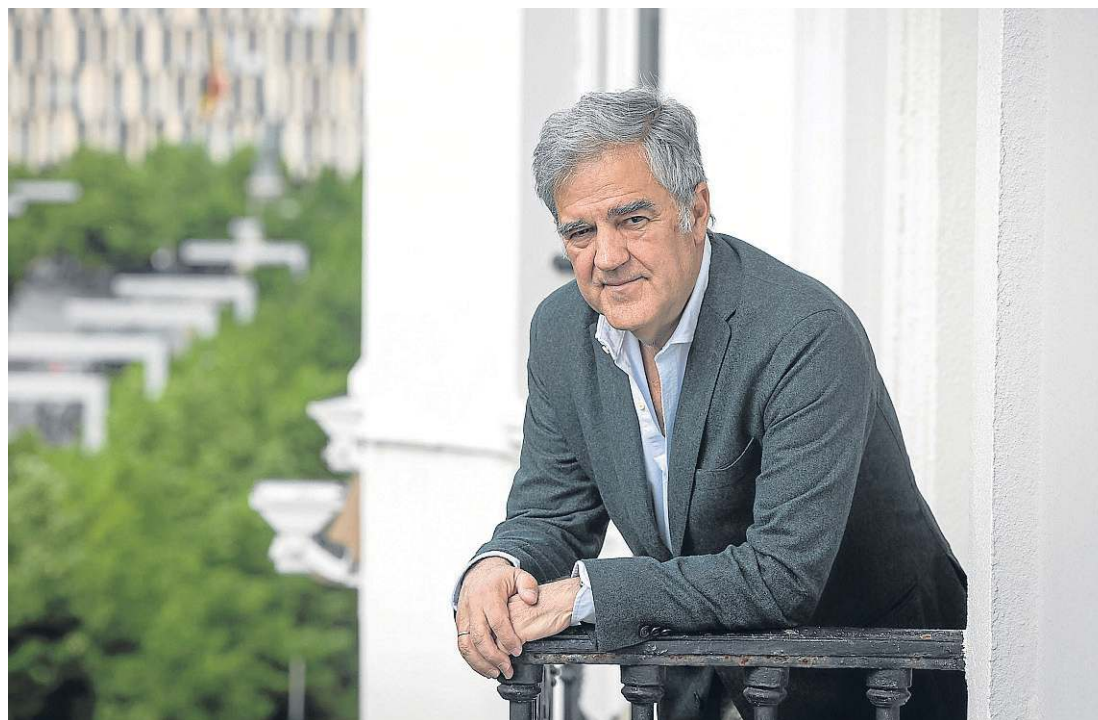
La empresa familiar constituye la columna vertebral de la economía aragonesa. Representa la inmensa mayoría del tejido empresarial de nuestra Comunidad (más del 90 %), genera gran parte del empleo privado (más del 71 %) y tiene una característica diferencial: su compromiso con el territorio. Mientras otros modelos empresariales pueden tomar decisiones en función de criterios exclusivamente financieros, la empresa familiar suele incorporar una visión de largo plazo, arraigo, responsabilidad social y vocación de permanencia. Eso significa mantener empleo, invertir y seguir apostando por Aragón incluso en momentos complejos. Además, detrás de cada empresa familiar hay un proyecto empresarial, pero también un proyecto de familia, de legado y de continuidad generacional.

¿Cómo valora el estado de salud del tejido empresarial familiar aragonés? ¿Qué desafíos tiene por delante?

El tejido empresarial familiar aragonés goza de buena salud en términos generales. Aragón cuenta con empresas familiares muy competitivas, internacionalizadas, innovadoras y con una gran capacidad de adaptación, muchas de ellas referentes en sus respectivos sectores. No obstante, afrontamos desafíos muy relevantes: la sucesión generacional, la profesionalización de los órganos de gobierno, la captación y retención del talento, la transformación digital y tecnológica, el crecimiento empresarial para ganar dimensión y competitividad y la creciente complejidad regulatoria y fiscal. En los próximos años será fundamental ayudar a las familias empresarias a gestionar adecuadamente la convivencia entre familia, propiedad y empresa.

¿Cuáles son las principales reivindicaciones de estas compañías?

Nuestra principal reivindicación es la estabilidad institucional y del



Ramón Alejandro, en un balcón de la redacción de **HERALDO**. GUILLERMO MESTRE

RAMÓN ALEJANDRO | Presidente de AEFA

«LA COMPETITIVIDAD FISCAL ES UNA REALIDAD Y ARAGÓN DEBE SEGUIR SIENDO ATRACTIVO»

entorno regulatorio. Las empresas familiares necesitan marcos regulatorios, fiscales y laborales previsibles que permitan tomar decisiones a largo plazo. También reclamamos seguridad jurídica, simplificación administrativa, medidas que favorezcan el relevo generacional, incentivos a la inversión productiva, políticas efectivas pa-

ra atraer y retener talento e infraestructuras que mejoren la competitividad de Aragón. Y, especialmente, pedimos que se entienda que la empresa familiar no es un privilegio fiscal, sino un activo económico y social que conviene proteger porque genera riqueza, empleo y cohesión territorial.

¿Qué balance hace de su primer

año de mandato al frente de la AEFA?

El balance es muy positivo. Hemos trabajado para reforzar el papel de AEFA como interlocutor de referencia ante las administraciones y como punto de encuentro para las familias empresarias aragonesas. Hemos impulsado actividades formativas, espacios de

reflexión y acciones de sensibilización social y hemos participado activamente en cuestiones tan importantes como la mejora del marco fiscal de la empresa familiar, poniéndolo a la altura de otras comunidades autónomas más competitivas. Pero, sobre todo, hemos intentado fortalecer la comunidad de empresarios familiares, fomentando el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre generaciones.

¿Cómo valora el primer año de andadura de la Ley de Apoyo Fiscal a la Empresa Familiar?

La valoración es positiva. Aragón ha dado un paso importante al reconocer la singularidad de la empresa familiar y la necesidad de facilitar su continuidad generacional. Sin embargo, todavía existen aspectos susceptibles de mejora. Desde AEFA consideramos necesario seguir avanzando en una mayor seguridad jurídica, la clarificación de criterios interpretativos, la homogeneización de la aplicación práctica de la normativa y la reducción de incertidumbres en procesos sucesorios y transmisiones empresariales. La competitividad fiscal entre territorios es una realidad y Aragón debe seguir siendo atractivo para que las familias empresarias mantengan aquí sus proyectos e inversiones y podamos ser un foco tractor para otras empresas que quieran buscar un territorio competitivo donde establecer sus sedes.

¿Qué retos inmediatos se marcan desde la asociación?

Entre nuestros objetivos prioritarios está seguir defendiendo un entorno favorable para la empresa familiar, impulsar la profesionalización de los órganos de gobierno, acompañar los procesos de sucesión generacional, reforzar la formación de las nuevas generaciones, incrementar la colaboración entre empresas asociadas, dignificar la figura del empresario familiar y consolidar a AEFA como voz de referencia de la empresa familiar aragonesa.

N. L. V.



30 años aportando diseño, calidad y soluciones gráficas a la medida de las empresas.



Personas



Creatividad



Calidad



Sostenibilidad



Nuestra historia se escribe *en familia*

EMPRESAS FAMILIARES

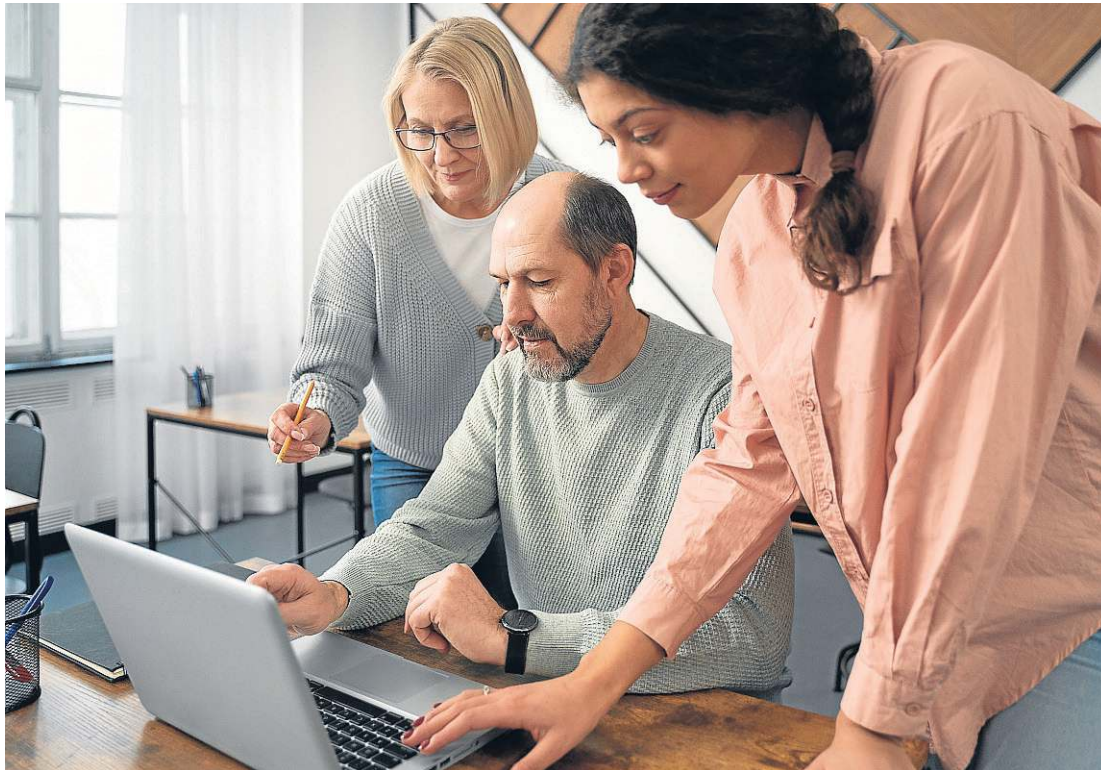
Las empresas familiares dirigidas por las generaciones más jóvenes muestran una mayor adopción tecnológica, mientras que las ayudas públicas y el talento digital se continúan consolidando como factores clave para acelerar la transformación

EL RELEVO GENERACIONAL SIGUE SIENDO DECISIVO

La transformación digital se ha convertido en uno de los grandes desafíos para las empresas familiares españolas. En un entorno cada vez más competitivo, donde la tecnología condiciona la productividad, la relación con los clientes y la capacidad de innovar, estas compañías se enfrentan al reto de modernizarse sin perder la esencia que las caracteriza. Y aunque el proceso avanza, no todas lo hacen al mismo ritmo.

Un estudio recientemente realizado sobre empresas familiares españolas refleja que el nivel de digitalización actual es todavía moderado. De media, estas organizaciones han incorporado algo más de la mitad de las tecnologías digitales analizadas, lo que muestra una apuesta creciente por la transformación tecnológica, pero también un amplio margen de mejora. Detrás de estas diferencias aparecen tres factores clave: el relevo generacional, las ayudas económicas y la disponibilidad de personal cualificado.

PALANCA DE CAMBIO Uno de los resultados más llamativos del análisis tiene que ver con la generación que lidera la empresa. Las compañías dirigidas por la primera generación presentan niveles de digitalización inferiores a las gestionadas por promociones posteriores. La brecha se hace especialmente visible en aquellas empresas que ya están en manos de la tercera generación o sucesivas, que muestran unos índices de adaptación y gestión tecnológica más elevados.



Las nuevas generaciones presentan mayores niveles de digitalización. MAGNIFIC

Las ayudas económicas impulsan de forma significativa la adopción tecnológica

Lejos de ser una cuestión meramente anecdótica, este fenómeno apunta a una realidad cada vez más evidente: los procesos de sucesión pueden convertirse en una oportunidad para impulsar la modernización. Las nuevas generaciones suelen llegar a la dirección con una mayor familiaridad con las herramientas digitales, una visión más abierta hacia la innovación y una mejor comprensión de las exigencias de un mercado cada vez más conectado.

Las empresas familiares dirigidas por este tipo de sucesores presentan los mayores niveles de digitalización, mientras que se complementan con las ayudas económicas que los impulsan de forma significativa.

En este contexto, la digitalización de la empresa familiar española dependerá cada vez más de su capacidad para combinar tres elementos fundamentales: liderazgo renovado, acceso a financiación y talento digital. La tecnología ya está transformando la forma de hacer negocios, y las compañías familiares que consigan integrar estos factores estarán mejor preparadas para afrontar los retos del futuro y mantener su competitividad en un mercado en constante evolución. ■

AYUDAS PÚBLICAS Y FORMACIÓN, DOS ALIADOS IMPRESCINDIBLES

Uno de los elementos que marcan la diferencia es el acceso a ayudas económicas. Empresas familiares que reciben algún tipo de apoyo financiero muestran niveles de digitalización significativamente superiores a los de aquellas que no cuentan con estas subvenciones. La explicación es sencilla: la transformación digital requiere inversiones en tecnología, *software*, infraestructura y formación, costes que muchas pymes familiares afrontan con cautela debido a su tradicional aversión al riesgo y a sus limitaciones de financiación.

Sin embargo, disponer de recursos económicos no siempre es suficiente. La falta de personal cualificado aparece como una de las principales barreras para avanzar en la digitalización. Las entidades que reconocen mayores carencias en competencias digitales entre sus trabajadores presentan niveles de adopción tecnológica más bajos. La escasez de perfiles especializados, unida en algunos casos al envejecimiento de las plantillas y a una menor inversión en formación continua, dificulta la implantación de nuevas herramientas y procesos.



» EMPRESAS FAMILIARES

Aunque en las últimas décadas las mujeres han ido asumiendo paulatinamente más puestos de liderazgo en las empresas, todavía existen numerosas barreras asociadas al género

EL LIDERAZGO FEMENINO AVANZA HACIA LA PARIDAD

El papel de la mujer dentro de la empresa familiar ha experimentado una evolución significativa durante las últimas décadas, pasando de desempeñar funciones tradicionalmente vinculadas al apoyo administrativo a asumir progresivamente responsabilidades de dirección, gobierno y sucesión empresarial. Sin embargo, a pesar de los evidentes avances, todavía persisten barreras que dificultan el acceso del género femenino a los máximos niveles de liderazgo.

Según el informe ‘¿Son las empresas familiares más favorables al liderazgo femenino?’, elaborado por la *Strategic Management Society* a partir del análisis de 322 pymes españolas, el 55 % de las compañías familiares cuentan con, al menos, una mujer en su consejo de administración, y un 70 % afirman estar considerando a una mujer como futura directora general. No obstante, la realidad actual refleja que únicamente el 20 % de las direcciones generales están ocupadas por mujeres.



El estudio también refleja que el liderazgo femenino no es mejor ni peor por sí mismo, aunque observa algunas diferencias relevantes, como que las directoras de empresas familiares lograron aprovechar con mayor eficacia la cultura de aprendizaje y apertura mental propias de las empresas familiares, impulsando así una actitud más emprendedora.

Pese a los avances, solo el 24 % de los puestos directivos de las empresas familiares españolas están ocupados por mujeres

Por otra parte, el artículo ‘Hacia el liderazgo de la mujer en la empresa familiar’, publicado en 2024 en la revista *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, analiza la situación de las mujeres en empresas familiares españolas de segunda genera-

España aún no ha alcanzado la igualdad de género en puestos de liderazgo empresarial.

FREEPIK

ción. El estudio concluye que, pese al avance hacia una mayor inclusión femenina en puestos de liderazgo, siguen existiendo importantes desigualdades de poder y promoción profesional.

A nivel internacional, la representación femenina en los consejos de administración alcanza el 19,7 %, mientras que la presencia de mujeres como directoras ejecutivas apenas llega al 5 %. En España, aunque fue uno de los primeros países en introducir cuotas de género en 2007, todavía no se ha alcanzado una igualdad plena en los órganos de gobierno empresarial.

En el caso específico de la empresa familiar española, los datos del Observatorio del Instituto de la Empresa Familiar muestran una situación más favorable. Las mujeres representan el 32 % de los miembros de los consejos de administración y ocupan el 24 % de los puestos directivos. Estas cifras reflejan una evolución positiva, aunque todavía alejada de la paridad. ■

Construimos futuro creando historia

En Grupo Jorge llevamos casi 100 años construyendo nuestra historia. **Generaciones de buen trabajo** en equipo que hoy se traducen en productos de calidad, elaborados desde el respeto y la responsabilidad. **Las personas no solo son parte de la empresa, son su historia, su presente y su futuro.**

» EMPRESAS FAMILIARES

Crecer y evolucionar es una constante de cualquier compañía, más si cabe en las de carácter familiar. La prudencia en la inversión, la entrada de nuevos socios o el impacto reputacional son algunos de los factores que frenan el desarrollo

FUSIONES Y ADQUISICIONES PARA CRECER PASO A PASO

Si el objetivo de toda compañía es crecer, más evidente resulta en el caso de las empresas familiares, donde no solo influyen las exigencias del mercado, sino también la propia evolución de la familia que las sustenta. Con el paso de las generaciones, el número de miembros aumenta y, con ello, también lo hacen las necesidades de participación y retribución de quienes dependen del negocio.

En este contexto, mantener el legado familiar no consiste únicamente en conservar lo ya construido, sino en proyectarlo hacia el futuro, adaptándose a nuevos desafíos y aprovechando las

Las empresas familiares participaron en el 43 % de las fusiones y adquisiciones del mercado español



El informe destaca que el reto del crecimiento es viable para las compañías españolas por su buena salud.

liares tendrán que decidir si participan o lideran estos procesos o lo dejan en manos de otros, como el capital privado», apunta el documento.

SECTORES A pesar del contexto económico y geopolítico, el informe destaca que afrontar el reto del crecimiento resulta de lo más viable, dada la buena salud de las compañías españolas, que han generado capacidad de financiación y han reducido su deuda de forma considerable. «Nos encontramos con un mercado de M&A dinámico, del que la empresa familiar no solo participa activamente, sino que se espera que lo

La inteligencia artificial será otra de las áreas de crecimiento a tener en cuenta en el futuro

oportunidades que ofrece el entorno. Una de ellas se encuentra en el mercado de fusiones y adquisiciones (M&A), tal y como revela el informe 'M&A y empresa familiar: cómo alinear propiedad y gestión en el momento de la verdad', elaborado por el despacho de abogados Maio Legal y la consultora Strategy with Purpose. De las 3.473 fusiones y adquisiciones que se anunciaron y cerraron en el mercado español en 2024, las empresas familiares participaron en el 43 %, una cifra que seguirá creciendo en los próximos años. «Las empresas fami-

QUÉ FRENA A LA EMPRESA FAMILIAR

Los autores del informe señalan que, a la hora de establecer una ruta de crecimiento, ya sea de forma orgánica o inorgánica, conviene hacer una reflexión estratégica y estructurada.

- EXCESO DE PRUDENCIA Las empresas familiares suelen mostrar una mayor cautela a la hora de invertir, guiadas por el deseo de continuidad y la protección del legado.

- RETICENCIA ANTE EL ENDEUDAMIENTO O LA PÉRDIDA DE CONTROL La entrada de nuevos socios o un mayor nivel de apalancamiento puede interpretarse como una

amenaza a la autonomía y al equilibrio del proyecto empresarial.

- DESACUERDO SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS No siempre es fácil alinear las distintas visiones familiares en torno a si conviene reinvertir para crecer o diversificar el patrimonio.

- ALTA SENSIBILIDAD AL IMPACTO REPUTACIONAL Las implicaciones públicas de una operación se analizan con especial atención, lo que puede llevar a descartar iniciativas.

haga con mayor intensidad en los próximos años», explican.

De hecho, el repunte de las fusiones y adquisiciones ya ha comenzado en los sectores de energía, tecnología e industria farmacéutica. Por otra parte, sectores como distribución, inmobiliario o construcción también suponen oportunidades potenciales, pues se están recuperando después de unos años más complejos y se encuentran en fase de reestructuración. La inteligencia artificial (IA) será otra de las áreas de crecimiento a tener en cuenta en futuros movimientos. ■

Celebramos más de medio siglo construyendo hogares

[pronisa.com](https://www.pronisa.com)
 976 22 59 00

» EMPRESAS FAMILIARES

Estas empresas son uno de los grandes motores de la economía española, pero su capacidad para seguir creciendo depende de cómo responden a los desafíos de un entorno cada vez más cambiante

COMPAÑÍAS CON VISIÓN, TALENTO Y LIDERAZGO

A LARGO PLAZO SIN RENUNCIAR A LA DISCIPLINA. Las empresas familiares más exitosas tienen una mirada estratégica de largo recorrido junto con una gestión rigurosa de sus inversiones. No se limitan a preservar el legado, sino que revisan periódicamente sus decisiones de capital y evalúan nuevas oportunidades de crecimiento para aumentar su competitividad.

MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO TRADICIONAL. La diversificación y la internacionalización aparecen como otra de las grandes palancas de crecimiento. Las compañías que destacan por sus resultados suelen ampliar su presencia geográfica, explorar nuevos sectores y establecer alianzas estratégicas que reducen su dependencia de un único mercado.

LA EXCELENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA No dejan la eficiencia al azar, incorporan procesos de mejora continua en áreas como ventas, operaciones y logística, buscando aumentar la productividad y optimizar costes. Esta cultura de excelencia les permite mantener márgenes más sólidos y responder con mayor rapidez a los cambios del mercado.

EL TALENTO, UN ACTIVO ESTRATÉGICO. La gestión de las personas ha pasado a ocupar un lugar central en la estrategia empresarial. Las compañías quieren garantizar la existencia de líderes preparados, por lo que desarrollan programas de formación y construyen propuestas de valor atractivas para captar y retener a los profesionales.

GOBIERNOS MÁS ÁGILES Y PROFESIONALES. Los modelos de gobierno más eficaces son aquellos que combinan la conservación de los valores familiares con estructuras de decisión flexibles y adaptadas a la realidad empresarial. La incorporación de distintos perfiles y la apuesta por el mérito contribuyen a reforzar la capacidad de adaptación de las organizaciones.

LIDERAR CON UN PROPÓSITO CLARO. Las empresas familiares que mejor evolucionan entienden que el éxito económico y el impacto social pueden avanzar de la mano. Por ello, combinan criterios ambientales y sociales, ya que más allá del cumplimiento normativo, consideran la sostenibilidad y el compromiso con el territorio como fuentes de valor a largo plazo.

LAS CLAVES QUE LLEVAN AL ÉXITO



**RAÍCES FIRMES,
MIRADA JOVEN,
VISIÓN GLOBAL**

La empresa familiar de Aragón sigue avanzando con el talento de su juventud y con proyección internacional. A su lado, la Fundación Basilio Paraíso siempre ha estado y seguirá comprometida con su futuro. Porque compartimos los mismos valores: objetividad, rigor y perspectiva.

basilioparaiso.com



EMPRESAS FAMILIARES

UN MOTOR ECONÓMICO TAMBIÉN A NIVEL NACIONAL

Nueve de cada diez empresas en España son familiares, un 3,6 % más que hace diez años. Así lo apunta el Instituto de la Empresa Familiar en uno de sus últimos informes, dando buena cuenta de la relevancia de este tipo de compañías en la economía española. No en vano, representan más del 92 % del tejido empresarial y generan más del 70 % del empleo privado, lo que supone un aumento del 4 % respecto a 2015 y se traduce en casi siete millones de empleos directos.

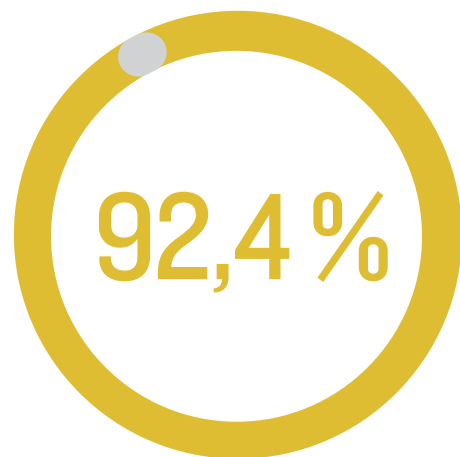
Respecto a la aportación de las empresas familiares al Valor Añadido Bruto (VAB), magnitud macroeconómica que mide el valor total de la producción de bienes y servicios en una econo-

Las empresas familiares representan más del 92 % del total del tejido empresarial de España

mía, los resultados muestran que las empresas familiares son responsables del 57,8 %, por valor de más de 560 mil millones de euros.

NIVEL GENERACIONAL Si se atiende a la antigüedad, una de cada cuatro empresas familiares se encuentra aún en una fase emprendedora, es decir, cuenta con menos de 10 años de antigüedad. Otra de las cifras a destacar es que el 40 % de las empresas familiares se encuentran aún en primera generación y que solo una de cada tres ha superado al menos un primer proceso de relevo generacional.

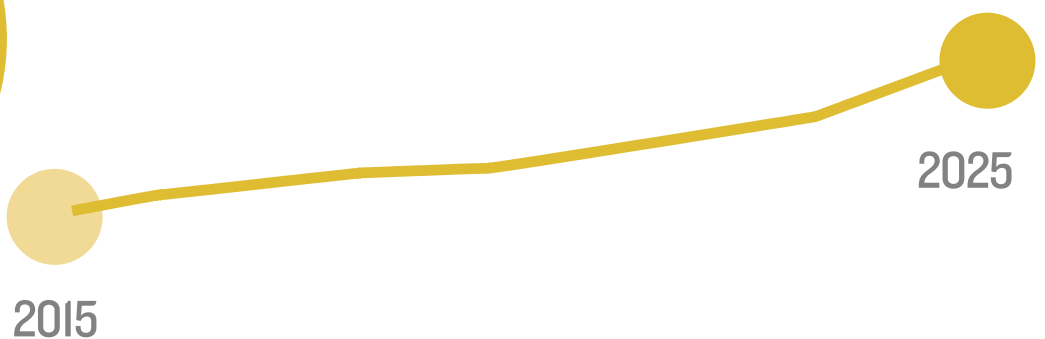
En cualquier caso, revela el informe que «la supervivencia de



En España

En los últimos 10 años (2015 a 2025), el porcentaje de empresas familiares en España ha aumentado en un 3,6 %, representando actualmente un 92,4 % del tejido empresarial español.

+ 3,6 %



Antigüedad

Casi un 30 % de las empresas familiares superan los 25 años de antigüedad con, al menos, dos relevos generacionales. Adicionalmente, un 1,2 % de estas empresas sobrepasan la tercera generación.

+ 10 años de años de antigüedad

67,8 %



+ 25 años de años de antigüedad

29,3 %



1,2 %

3ª o posterior generación



al menos dos relevos generacionales



CARMELO LOBERA SL.

áridos y excavaciones

Empresa líder en Aragón

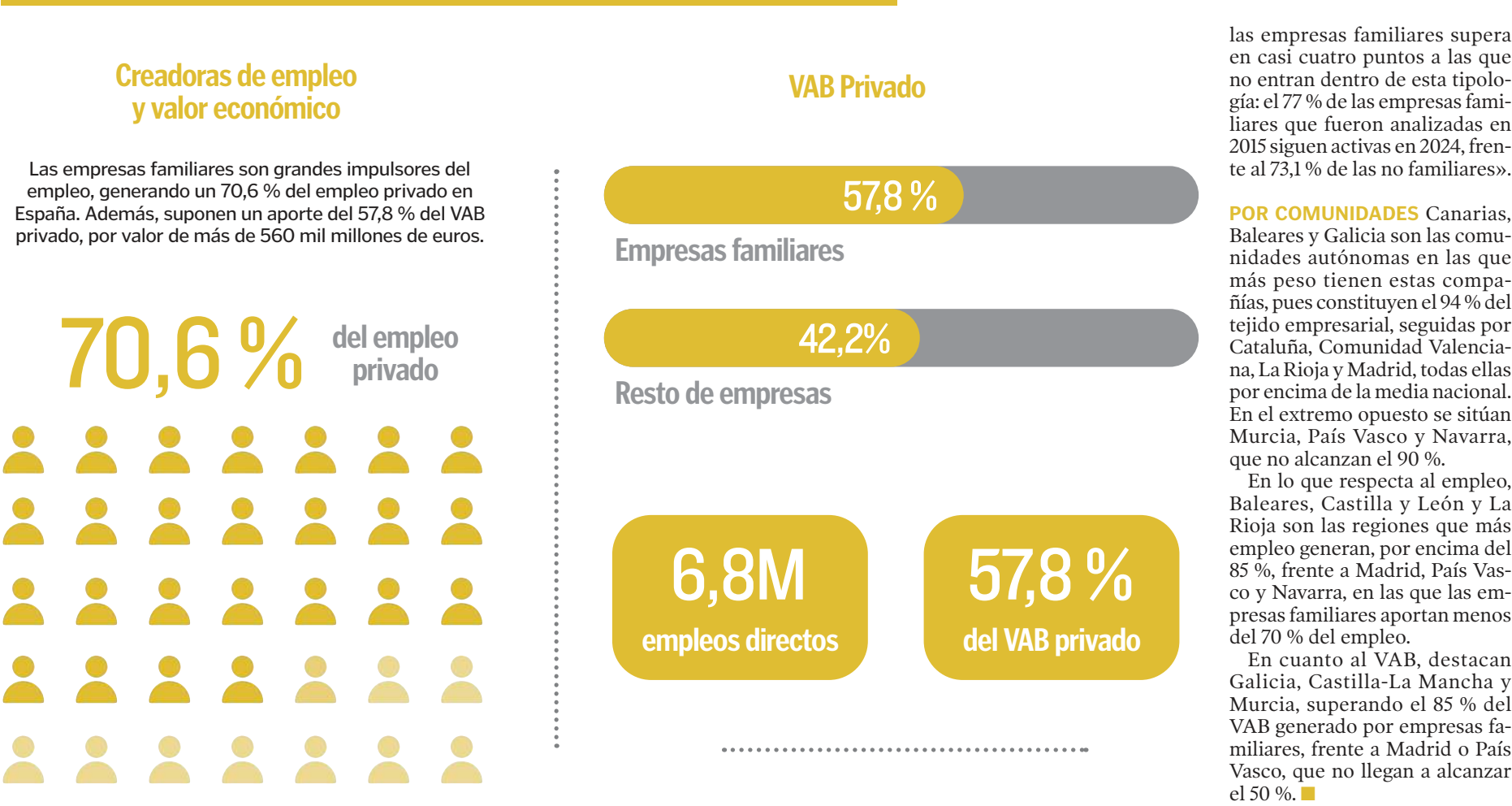
Gracias a nuestro equipo de especialistas, experiencia en obra civil, urbanización, movimiento de tierras, fabricación de áridos y hormigones. Tanto en obra pública como en obra privada.

C/Zaragoza 2 - Bº Juslibol 50191 - Zaragoza
Teléfono: 976 730 477 - info@carmelolobera.com - www.carmelolobera.com



» EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar resulta determinante en Aragón, pero también en el conjunto de España. Más del 92 % de las compañías de nuestro país responden a esta tipología, ejemplo de desarrollo y que aporta tanto a nivel económico como social



 EMPRESAS FAMILIARES

UNA NOCHE MÁGICA PARA BRINDAR POR EL FUTURO

La magia de Juan Capilla llenó el Palacio de Larrinaga de Zaragoza en esta cita que, un año más, organizaron por **HERALDO DE ARAGÓN** e Ibercaja para reconocer el esfuerzo, el compromiso y el trabajo de las empresas familiares aragonesas.

El acto contó con el patrocinio de BMW, AEFA, AWS, Howden y KPMG; así como con la colaboración de Fundación Basilio Paraíso y Fundación Ibercaja. Representantes de algunas de las pymes aragonesas con mayor renombre tuvieron la oportunidad de conocer la situación del sector, disfrutar de un original espectáculo y compartir opiniones sobre retos de futuro.

Las empresas familiares suponen más del 90 % del tejido económico aragonés y representan más del 68 % de su Valor Añadido Bruto. Pero, más allá de las cifras, esta cita sirvió para recordar los pilares sobre los que se asientan estas compañías, entre los que destacan la cultura del esfuerzo, el compromiso, la confianza y el sentido de pertenencia. Estos cuatro valores son los que hacen grandes a estas entidades que pasan de generación en generación gracias a su capacidad de adaptarse a los tiempos sin perder su identidad.

PRESENTE Y FUTURO Durante la jornada, Carmen Fuertes, gerente de Drolimsa, y Enrique Villaverde, director general de Megablok, debatieron sobre las ventajas y desventajas de ser una empresa familiar. También tuvieron la oportunidad de charlar Jesús Viñuales, CIO de Henneo, y Carmen Urbano, directora general de Querqus, cuya conversación giró en torno a la importancia de la digitalización en estas entidades.

A la cita sistieron también personalidades como Paloma de Yarza, presidenta de Heraldo; Eliseo Lafuente, director general de Medios de HENNEO; Roberto Isasi, director de Marca y Eventos de Henneo; Mikel Iturbe, director de *Heraldo*; Celsa Rufas, vicepresidenta segunda de la Diputación Provincial de Huesca; María Jesús Lorente, directora de Cepyme Aragón; Pilar Álvarez, directora de Howden Iberia en Aragón; Marta Candela, subdirectora de Fundación Ibercaja; Enrique Torget, director de Comunicación de RRH y ESG de Ambar; o Jorge Esteban, director general de la Asociación de Empresa Familiar de Aragón, entre otros altos cargos de diversas compañías.

Al concluir la gala, que tuvo lugar en uno de los espacios cerrados habilitados del palacio, los asistentes pudieron disfrutar de un magnífico cóctel en los exteriores. Una oportunidad única para disfrutar de esta joya de la arquitectura aragonesa. ■



Los asistentes disfrutaron de un cóctel en los exteriores del Palacio de Larrinaga. ARÁNZAZU NAVARRO



El mago Juan Capilla fue el encargado de amenizar la velada con varios trucos increíbles. ARÁNZAZU NAVARRO



Enrique Torget, director de Comunicación de RRH y ESG de Ambar, durante el brindis. ARÁNZAZU NAVARRO



De izda. a dcha. Marta Candela, subdirectora de Fundación Ibercaja, Eliseo Lafuente, director general de Medios de HENNEO, y Paloma de Yarza, presidenta de *Heraldo*, en un momento de la gala. A. N.



Los asistentes pudieron disfrutar de un cóctel en el exterior del Palacio de Larrinaga, celebrado tras el encuentro 'La magia de la empresa familiar'. ARÁNZAZU NAVARRO

» EMPRESAS FAMILIARES

El Palacio de Larrinaga acogió, un año más, este encuentro entre las empresas familiares aragonesas. Una cita llena de magia para reconocer a las compañías que forman el tejido empresarial de Aragón



De izda. a dcha. Samuel Lamola, socio del centro de Calidad y Eficiencia de KPMG España; Carmen García, responsable de Marketing y Operaciones de Drolimsa; y J. García, socio responsable de KPMG en Aragón. A. NAVARRO



Paula Bueno, responsable de Políticas Públicas para impulsar infraestructura de AWS, comparte conversación con Daniel Rey, director gerente del Instituto Aragonés de Fomento. A. N.



De izda. a dcha. Mercedes Gracia, directora de Comunicación de la Fundación Basilio Paraíso de la Cámara de Comercio; Roberto Machín, presidente ejecutivo de Augusta Aragón, y su hijo. A. N.



Antonio Lacoma, director Territorial de Aragón de Ibercaja; y Celsa Rufas, vicepresidenta segunda de la Diputación Provincial de Huesca. A.N.



De izda. a dcha. Carmen Urbano, dir.ª general de Querqus; Jesús Viñuales, CIO de Henneo; y Teresa Fernández, dir.ª de Banca Empresas de Ibercaja. A.N.



A la izda. Jesús García, directora de Estrategia y Negocio Norte; y en el centro, de blanco, Pilar Álvarez, directora de Aragón, junto a varios compañeros de Howden. A.N.



Compromiso con las personas,
futuro para el territorio.

Tras el cierre de la central térmica de Andorra y el fin de la minería del carbón, en Grupo Samca cumplimos nuestra palabra y seguimos apostando por el territorio. Recolocamos a 160 trabajadores e impulsamos tres nuevos proyectos industriales en los sectores de la cerámica y la nutrición vegetal, con una inversión de 100 millones de euros en la provincia de Teruel. Hoy, este compromiso se materializa en la creación de 135 nuevos empleos directos y en nuevas oportunidades para Aragón.



Nos mueven las empresas que no paran de moverse.



**Expertos en asesoramiento
personalizado para tu empresa.**