



## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2016-2017**

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL  
SECTOR DEL TRANSPORTE (2004 – 2013)**

**EVOLUTION OF FAMILY BUSINESSES IN THE  
TRANSPORT SECTOR (2004 – 2013)**

**AUTOR:  
HÉCTOR GARCÍA PÉREZ**

**TUTOR:  
ANA MARÍA SERRANO BEDIA  
MARTA PÉREZ PÉREZ**

**SEPTIEMBRE 2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	6
2.1. Concepto .....	6
2.2. Importancia.....	8
2.2.1. Importancia de las empresas familiares en Cantabria .....	10
2.3. Problemática específica de las empresas familiares .....	11
2.3.1. Problemática de la identificación de empresas familiares .....	11
2.3.2. Retos estratégicos de las empresas familiares .	12
3. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Cálculo de los indicadores.....	15
4. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES Y SU EVOLUCIÓN.....	17
5. CONCLUSIONES .....	25
6. BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXO .....	29

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el peso que ejercen sobre la economía cántabra las empresas familiares dentro del sector específico del transporte, principalmente durante los años en los que España estuvo sumergida en la recesión económica, hasta que salió de ella (2004 al 2013)

Este estudio tiene su justificación en la relevancia de este colectivo de empresas como uno de los principales motores de la economía española *“representan el 90 por ciento de las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, generan hasta el 60 por ciento del valor añadido bruto o el 70% del empleo del sector privado”* según el Instituto de Empresa Familiar (IEF). (Instituto de Empresa Familiar, 2015). En consecuencia, obtenemos más que razones suficientes para argumentar que estas empresas suponen un colectivo al que se debe prestar una especial atención.

Por esta razón, el IEF junto con la colaboración de las Cátedras de Empresa Familiar existentes en el ámbito nacional ha publicado recientemente un estudio para determinar el peso de este tipo de empresas en el conjunto de la economía española. El objetivo del presente trabajo trata de replicar la metodología llevada a cabo en dicho estudio llevado a un nivel regional y centrado en el sector del transporte.

De una forma más específica en el presente trabajo se calculan una serie de indicadores (facturación total y media, número de empleados, peso del sector del transporte cántabro dentro del empleo total, porcentaje que representa el sector del transporte en el producto interior bruto de Cantabria, productividad, rentabilidad económica y financiera, endeudamiento, margen de explotación, inversión y coste de la deuda) sobre la muestra de 82 empresas familiares del sector transporte identificadas a través de la base de datos SABI. (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

El análisis de la evolución de los indicadores descritos permite obtener una serie de conclusiones que indican que el sector del transporte ha visto aumentada su facturación y el número de empleados en el periodo analizado. Lo que parece indicar que ha sido un sector que ha aguantado las cifras a pesar de la fuerte crisis económica que ha atravesado.

## ABSTRACT

This study has as main objective to analyze the family businesses impact on the Cantabrian economy, within the transports' sector, mainly since the year in which Spain was submerged in the economic recession to the moment when it finished (since 2004 to 2013).

This study is based on the relevance of this collective of companies as one of the most important Spanish economy force which "represents the 90% of the variable capital companies or the limited liability companies, and are as much responsible on the 60 per cent of the gross value added as from the 70 per cent of the employment generated by the private sector" according to the Institute of Fam Business. (Fam Business Institute, 2015). Consequently, we obtain more than sufficient reasons to argue that these companies represent a group which must be paid special attention.

For this reason, the FBI, with the collaboration of the Family Business Chairs' at the national level, have recently published a study to determine the weight of this type of companies in the Spanish economy as a whole. The objective of this work is to reply the methodology carried out in this study through a regional level, focused on the transport sector.

More specifically, the present work calculates a series of indicators (total and average invoicing, number of employees, weight of the Cantabrian transport sector within total employment, percentage that represent the transport sector in the GDP of Cantabria, productivity, return on investments (ROI), return on equity (ROE), debt-to-equity ratio, operating margin, investment, and finally the cost of the debt) on the sample of 82 family business transport sector identified through the SABI database. (Iberian Balances Analysis System).

The analysis of the described indicators evolution has led to a series of conclusions which indicate that the transport sector has seen an increase in its billing and the number of employees. This seems to indicate that it has been a sector that been able to withstand the figures that has gone through the sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el interés por el estudio de la empresa familiar ha sido una constante por parte de los economistas, debido al peso que poseen dentro del conjunto de la economía española, especialmente en términos de generación de empleo (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). Sin embargo, la mayoría de los estudios existentes que han analizado el peso de las empresas familiares en la economía se centran fundamentalmente en el análisis de empresas familiares cotizadas (Instituto de la Empresa Familiar, 2015), las cuales no tienen por qué representar la totalidad del tejido empresarial de un país determinado. Un problema adicional en los estudios previos sobre empresa familiar lo constituye la falta de consenso a la hora de proporcionar una definición de "empresa familiar" así como de la ausencia de criterios para su clasificación e identificación. Esta falta de criterios homogéneos desemboca en una falta de uniformidad a la hora de unificar y colaborar entre distintos proyectos. Otro de los aspectos que caracteriza el fundamento de este estudio es la falta de fuentes secundarias y oficiales de información ya que ni siquiera figura el concepto de "empresa familiar" como tal, reflejado en la regulación mercantil. Es por esto por lo que nace la necesidad de realizar un estudio que permita reflejar la auténtica esencia de la realidad empresarial en nuestro país (Instituto de la Empresa Familiar, 2015), el cual ha sido seguido por estudios paralelos en el ámbito de las diferentes comunidades autónomas españolas, incluyendo Cantabria (Cátedra Santander de Empresa familiar de la Universidad de Cantabria, 2016). Siguiendo la metodología aplicada en estos estudios el objetivo del presente trabajo es analizar el peso que ejercen sobre la economía de Cantabria las Empresas Familiares de un determinado sector. De una forma más específica el sector elegido es el del transporte, dado que las actividades relacionadas con este sector gozan de gran importancia dentro de la región tal y como evidencian los datos recogidos en la siguiente tabla.

Porcentaje de participación por sectores en el PIB de España y de Cantabria.

	España	Cantabria
Agricultura	<b>2,3</b>	<b>1,5</b>
Industria	<b>16,0</b>	<b>20,4</b>
Construcción	<b>5,1</b>	<b>6,2</b>
Comercio, transporte y hostelería	<b>21,9</b>	<b>19,7</b>
Resto de servicios	<b>45,9</b>	<b>43,4</b>
Impuestos netos sobre los productos	<b>8,8</b>	<b>8,8</b>
% sobre el total		

Tabla 1.1., Fuente: Contabilidad Regional de España INE, 2015.

En el presente trabajo se procederá a la elaboración de una serie de indicadores, los cuales son: la facturación total y media, el número de empleados y el peso del sector del transporte cántabro dentro del empleo total, el porcentaje que representa el sector del transporte en el producto interior bruto de Cantabria, la productividad, la rentabilidad económica y financiera, el endeudamiento, el margen de explotación, la inversión y, por último, el coste de la deuda.

Con respecto a la metodología, se ha utilizado como base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), la cual cuenta con información de más de 850.000

empresas y permite clasificar la búsqueda mediante los criterios que nosotros creamos más convenientes para separar las empresas familiares de las no familiares.

Este estudio se divide principalmente en tres grandes apartados, el primero se centra en analizar el concepto, importancia y problemática específica a la que se enfrentan las empresas familiares, las cuales constituyen el objeto de interés de este trabajo. Posteriormente se incluye un apartado de metodología donde se explica en primer lugar, el proceso seguido para obtener la muestra de empresas con las que vamos a trabajar y, más concretamente, los criterios utilizados para separar las que son familiares de las que no lo son para, en segundo lugar, indicar el proceso de cálculo de los indicadores seleccionados con los datos facilitados por SABI, con su correspondiente evolución temporal. Para terminar, se procederá a la explicación de las conclusiones obtenidas para determinar cuál es el peso de las empresas familiares del sector del transporte en la provincia de Cantabria.

## 2. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.1 CONCEPTO

En 1992 fue creado el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), entidad pionera en la creación de una red entre cátedras, las cuales han contribuido a obtener una idea más específica de lo que supone una empresa familiar y cuál es la realidad e importancia que ostenta este tipo de empresas en nuestro país pese a la gran cantidad de dificultades que presenta este colectivo con respecto a la ausencia de su identificación y definición en las fuentes de regulación mercantil.

Este caso no es específico de España ya que la Asociación European Family Businesses formada por la agrupación de organizaciones de 13 países lleva tiempo reivindicando la aparición del término empresa familiar dentro de los cuestionarios estadísticos elaborados por la organización estadística europea más importante, EUROSTAT.

Por todo esto tomaremos referencia de diferentes autores para poder acercarnos un poco más a la idea de lo que supone una empresa familiar.

El Dr. Ignacio Gallego Domínguez siguiendo a Roca Junyet (2005) indica que: *“una empresa familiar surge de relacionar dos conceptos, pero al margen de esta generalidad, los autores difieren al dar una definición de la misma. Roca Junyet (Roca Junyet, 2005) recoge varias aportaciones doctrinales: Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad (Lansberg, Perrow y Roglosky, 1988); una empresa en la que propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia (Barnes y Herson, 1976); una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sven, 1991); una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle (Ward, 1995) Aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia (Litz, 1995); Es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa (Church, 1996). Concluye Roca Junyet señalando que en*

*estas definiciones se observa que sus autores recogen elementos diversos para hacer descansar en ellos el concepto de empresa familiar, tales como las generaciones de la familia que intervienen en la empresa, el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa, el desempeño de funciones ejecutivas o similares por la familia propietaria en la empresa, la intención de mantener la participación de la familia en la empresa, que los descendientes del fundador tengan el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la empresa”* (Gallego Domínguez, 2012)

Para el EAE Business School las empresas familiares son aquellas “*compañías creadas y gestionadas por una sola familia*”. Sin embargo, a la hora de llevar este concepto a la práctica esto se materializa en formas distintas puesto que en el contexto profesional se define como “*aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar*” (EAE Business School, 2017a)

Según la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM) las empresas familiares “*son aquellas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está detentado por personas que reúnan vínculos de parentesco entre sí o de aquellas empresas en que el capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan*”. (Asociación Cántabra de la Empresa Familiar, 2017)

El Instituto de Empresa Familiar es una entidad clave en este trabajo, ya que mucha de la información obtenida proviene de sus investigaciones y trabajos. Es por tanto necesaria una definición de este organismo. El IEF fue fundado en 1992 y realiza funciones de interlocución ante las Administraciones, medios de comunicación y la sociedad en general. Esta se autodefine como “*una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad. Todos los socios que forman parte del IEF son presidentes, consejeros delegados o miembros del consejo de administración de las empresas de las que son propietarios. Las compañías asociadas en el Instituto cuentan en conjunto con más de 1,25 millones de trabajadores y el 33% de ellas tienen presencia en los cinco continentes*

En el estudio realizado por el IEF se entiende siguiendo al Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Family Business Network (FBN) que:

*“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:*

- a) *La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- b) *La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- c) *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*

*d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social' (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).*

Además, junto con este conjunto de variables, cabe destacar que lo que dota a una empresa del carácter verdaderamente familiar es la manifestación por parte de los familiares del deseo de mantener la dirección y la administración en manos de la familia.

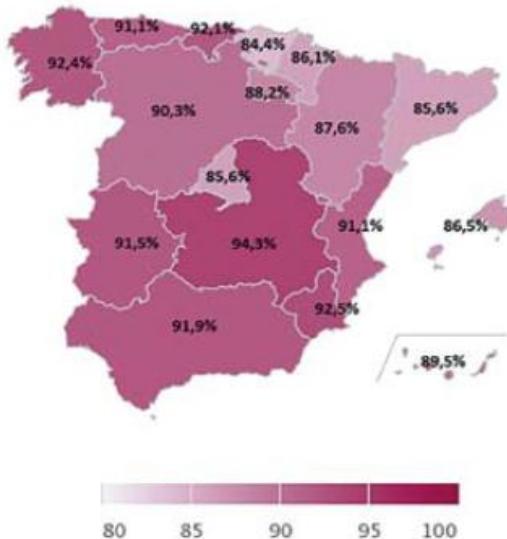
Respetando la definición oficial, en este estudio, hemos utilizado una serie de criterios creando una definición operativa que permita separar las empresas familiares de las no familiares con respecto a la información brindada en la base de datos SABI. Estos criterios son los siguientes:

- a) Los nombres de los principales accionistas coinciden con el de los administradores
- b) Que una sola persona posea más del 25 por ciento del capital social.
- c) Que los apellidos de los administradores coincidan entre sí.
- d) Que el nombre de la empresa coincida con el nombre o apellidos de sus principales administradores.

## 2.2. IMPORTANCIA

La empresa familiar es el tipo de compañías con más presencia en España y en el mundo. En España se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, lo cual representa un 89% sobre el total del tejido empresarial de nuestro país.

Porcentaje de empresas familiares por CCAA. 2013



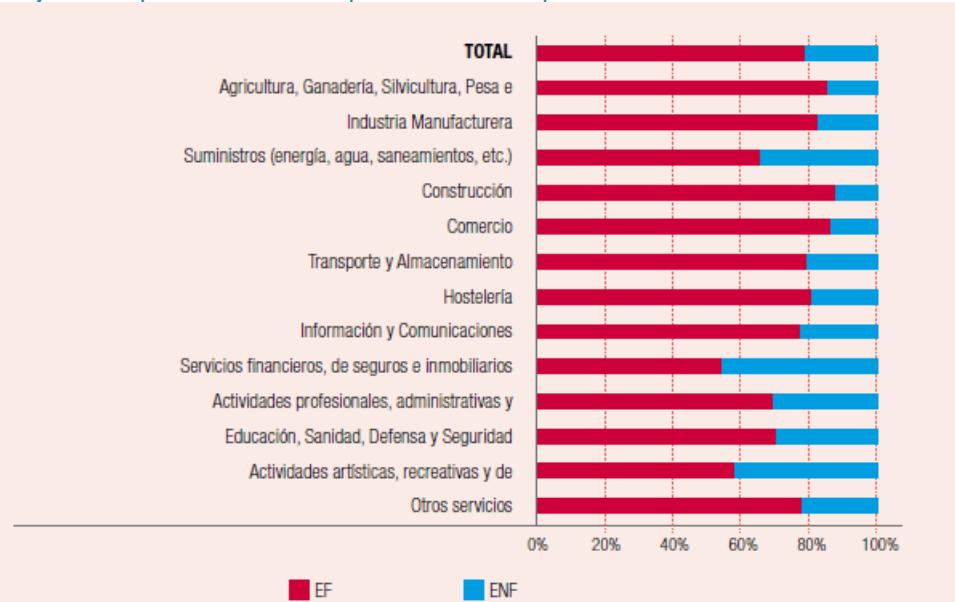
\*Figura 2.2.1. fuente: (Instituto de la Empresa Familiar, 2015)

En la figura 2.2.1. podemos apreciar el porcentaje de empresas familiares por comunidad autónoma, con valores que oscilan, entre el 94,3% de Castilla La Mancha y el 84,4% del País Vasco.

Otro de los datos que aportan relevancia a este tipo de empresas es que, actualmente, generan el 67% del empleo privado, lo que supone un total de más de 6,5 millones de puestos de trabajo. A nivel europeo hay 17 millones de empresas consideradas

familiares generando alrededor de 100 millones de empleos. (Instituto de la Empresa Familiar, 2015)

Porcentaje de empresas familiares por sector en España.



\*Gráfico 2.2.1. Fuente: Instituto de Empresa Familiar, 2015.

En el Gráfico 2.2.1. podemos apreciar el porcentaje por sector que corresponde a las empresas familiares y no familiares. Se observa como la mayoría de ellas son familiares ostentando el primer lugar el sector de la construcción, seguido de la agricultura, la pesca, la silvicultura, la ganadería y el comercio. Atendiendo al transporte el 79% de las empresas son consideradas familiares dato que resalta la relevancia de este tipo de empresas en este sector.

Dejando de lado las cifras económicas y de empleo, cabe destacar los efectos sociales beneficiosos que aportan estas empresas a la calidad del tejido empresarial.

Por ejemplo; “*las empresas familiares han demostrado su compromiso de contribuir al bienestar y la propiedad de las comunidades donde tienen su origen. Dado que se estas se sienten vinculadas a sus lugares de origen y son conscientes de la influencia que el entorno local ha tenido en el éxito de sus negocios, lo que les lleva a tener una mayor voluntad de devolver a la sociedad lo que esta les ha dado*” (Instituto de la empresa familiar y KPMG, 2015).

Otro de los beneficios sociales aportados por estas empresas, son las denominadas relaciones laborales de calidad, las cuales implican un mayor grado de comprensión por parte de los empleados y empresarios, en aspectos como las circunstancias y dificultades por las que una empresa puede estar atravesando, generando una serie de conductas más cooperativas y más adaptadas al cambio. Estas relaciones laborales de calidad se ven materializadas en, por ejemplo, una menor destrucción del empleo y en ofrecer oportunidades a personas ya pertenecientes a la empresa en vez de recurrir al talento externo.

Para continuar, cabe destacar la voluntad por parte de los empresarios de continuar con su legado familiar. Esta conducta puede desembocar en un factor estabilizador de la economía, teniendo un especial impacto en términos de empleo, puesto que las empresas familiares son menos propensas a destruirlo en épocas de crisis. Además, el hecho de querer continuar con el legado familiar, crea una mayor predisposición del

empresario a mirar hacia el futuro fomentando de esta forma las inversiones en I+D+i, lo cual supone una gran fuente de ventajas competitivas para los negocios y economías nacionales.

### 2.2.1. Importancia de las empresas familiares en Cantabria.

Según el último informe disponible realizado por la Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria publicado en 2016, “en Cantabria el 92% de las empresas son familiares dato ligeramente superior al total nacional (88,8%) (ver tabla 2.2.1). Todas juntas representan casi el 62% del valor añadido bruto, es decir, casi dos tercios del valor que aporta el sector privado a la riqueza económica de la región. Las empresas familiares suponen asimismo más del 80% del empleo de la economía privada” (López Fernández et al, 2016).

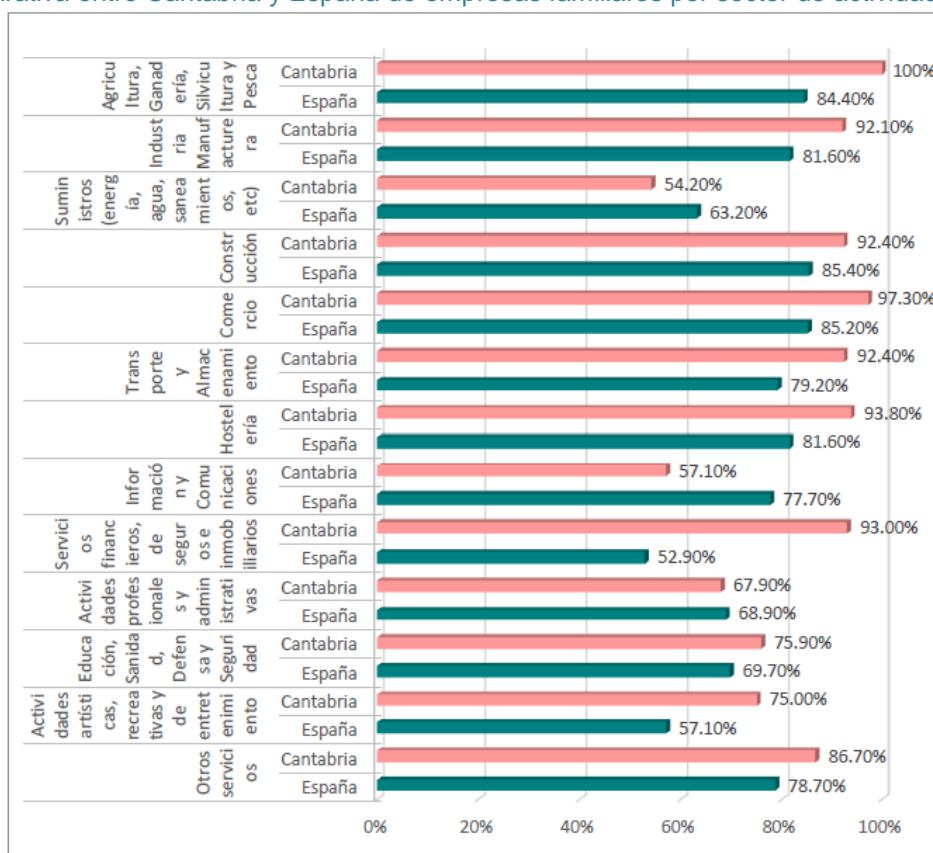
Número de empresas familiares y no familiares en Cantabria y España según el número de empleados.

	Empresas SA y SL con 10 empleados o más			Empresas SA y SL con menos de 10 empleados (Microempresas)			Población total de empresas (SA y SL)			% EF total
	EF	ENF	TOTAL	EF	ENF	TOTAL	EF	ENF	TOTAL	
<b>Cantabria</b>	<b>1.348</b>	<b>140</b>	<b>1.488</b>	<b>3.974</b>	<b>315</b>	<b>4.289</b>	<b>5.322</b>	<b>455</b>	<b>5.777</b>	<b>92,1%</b>
<b>España</b>	<b>113.546</b>	<b>29.108</b>	<b>142.654</b>	<b>971.071</b>	<b>107.916</b>	<b>1.078.987</b>	<b>1.084.617</b>	<b>137.024</b>	<b>1.221.641</b>	<b>88,8%</b>

\*Tabla 2.2.1. Fuente: López Fernández et al, 2016.

Atendiendo a la distribución sectorial podemos apreciar los porcentajes en el gráfico 2.2.1.

Comparativa entre Cantabria y España de empresas familiares por sector de actividad.



\*Gráfico 2.2.1. Fuente: López Fernández et al, 2016.

Como podemos observar el porcentaje de empresas familiares es superior en Cantabria con respecto a España salvo en tres excepciones: los suministros, la información y comunicaciones, y las actividades profesionales y administrativas. Atendiendo al sector del transporte y almacenamiento las empresas familiares son también las protagonistas, presentando un 92,4% a nivel regional con respecto a un 79,2 en España.

### **2.3. Problemática específica de las empresas familiares.**

#### *2.3.1. Problemática de la identificación de empresas familiares.*

El estudio económico de las empresas familiares presenta una serie de problemas que se resumen en los tres siguientes:

1. Ausencia de fuentes de datos secundarias. *“Una estimación del peso de las empresas familiares en la economía, así como de su evolución a lo largo del tiempo, sólo es viable si se dispone de fuentes de datos rigurosas, sistemáticas y regulares que puedan utilizarse para el cálculo de los indicadores que midan el peso de las empresas familiares en la economía de un país o región”* (López Fernández et al, 2015). Lo que significa que debido a la falta de información sobre este tipo de empresas aumenta considerablemente la dificultad de realizar cálculos y estudios en esta área.
2. Falta de acuerdo en la definición operativa de empresa familiar. En este aspecto, existen una amplia variedad de definiciones todas condicionadas por una falta de uniformidad, atendiendo a discrepancias relativas a la diferencia de los objetivos de cada estudio o la disponibilidad y características de los datos manejados. Además, en la regulación mercantil española no aparece definida Empresa Familiar como tal.
3. Inexistencia de una metodología de cálculo de los indicadores que miden el peso de las empresas familiares que sea generalmente aceptado. Actualmente no existen indicadores predeterminados que midan el peso de las empresas familiares que sean generalmente aceptados. Es decir, estandarizar de algún modo la operativa del cálculo para así poder repetirla en otras ocasiones para lograr obtener una estimación de su evolución a lo largo del tiempo y lograr que los datos así sean consistentes.

En el estudio realizado por Instituto de la Empresa Familiar se trata de dar solución a estos problemas de la siguiente manera:

Para el problema de la falta de fuentes secundarias, ha utilizado un mecanismo de filtrado entre empresas familiares y no familiares mediante la utilización de la base de datos SABI, ya que esta permite la búsqueda de empresas por una gran variedad de criterios, permitiendo de esta forma realizar estudios estadísticos y comparativos de empresas.

Para el problema de la definición operativa, es decir, una definición que haga posible el establecimiento de procedimientos de identificación de empresas familiares aplicó los siguientes: Seleccionar todas las empresas con estructura de sociedad mercantil (SL y SA) y que las empresas facturaran más de 2 millones de euros al año o tuvieran una plantilla de 10 o más empleados.

El problema de la inexistencia de una metodología fue solucionado una vez separadas las empresas familiares y no familiares ya que así fue posible calcular una serie de

indicadores que plasmen el tamaño, su situación en la geografía y su peso en la economía.

Dejando aparte estos problemas también queremos hacer mención a los problemas inherentes a una empresa familiar, es decir problemas en comparación con sus análogas no familiares.

### 2.3.2 *Retos estratégicos de las empresas familiares.*

Las empresas familiares se enfrentan a una serie de retos diferentes a las no familiares. Uno de los más latentes es el relativo a asegurar el relevo generacional y la planificación de la **sucesión**, aspecto que ha de tratarse eficazmente mediante la capacitación de las generaciones venideras (Silva Duarte, 2009). Para la supervivencia de la empresa familiar es adecuado realizar un proceso de sucesión, para que en un futuro la empresa sea dirigida por una nueva generación preparada a la que se la haya transmitido el espíritu emprendedor. “A este respecto Silva distingue los tres tipos de situaciones referentes a la sucesión que se le presentan a la empresa familiar:

1. *Los socios gestores elaboran el plan de sucesión, de modo que la empresa continúa en el seno de la familia.*
2. *Ante la imposibilidad de encontrar en la generación siguiente una persona con el perfil requerido para asumir la gestión, se opta por incorporar profesionales ajenos a la familia, controlados a través de esquemas de gobierno corporativo.*
3. *Descartada la continuidad de la empresa en la familia se opta por vender el negocio, lo cual es una importante alternativa para un profesional emprendedor*” (Silva Duarte, 2009).

Cualquiera de estas posibilidades, pueden servir para mejorar la empresa (en el tercer caso perdiendo su carácter familiar) y si además tenemos en cuenta la necesidad de crecer en otros mercados exteriores es necesario “desarrollar una estrategia y un modelo de negocio que permita mantener y mejorar la competitividad de la empresa familiar para reforzar su continuidad en el entorno global del siglo XXI” (Amat, 2008)

Otro de los retos a los que se enfrenta la empresa familiar es el de la **internacionalización**. Según la Escuela de Estrategia Empresarial “*La internacionalización empresarial es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional*”. (Escuela de Estrategia Empresarial, 2017)

Este es uno de los retos más difíciles de abordar por cualquier empresa, a pesar de esto, la creciente globalización de los mercados hace que la internacionalización sea una estrategia a seguir cada vez más indispensable. Para hacer frente a este reto la empresa puede optar por varias opciones, las más conocidas son: mediante inversión directa, mediante una joint venture, mediante algún tipo de licencia, o bien mediante una franquicia. (NACCE, 2017)

Concretamente las empresas familiares poseen ciertas desventajas con respecto las no familiares que frenan sus posibilidades de internacionalización: Para las empresas familiares la internacionalización no supone una prioridad tanto como lo es la supervivencia a largo plazo, por tanto, las empresas familiares no suelen asumir riesgos derivados de la expansión internacional. Otro de los inconvenientes es que, generalmente, en las empresas familiares los roles suelen estar solapados y sus estructuras son poco claras lo que supone que a la larga sean muy flexibles, pero dificultan el proceso de internacionalización. Por último, señalar que las empresas

familiares tienen mayores dificultades de acceso a la financiación, ya que no disponen de un fuerte grupo de accionistas que apoye sus decisiones.

Por otro lado, la empresa familiar también cuenta con una serie de ventajas para su internacionalización: conocen a la perfección su negocio y les preocupa mucho la calidad de sus productos y servicios y también la satisfacción de sus clientes. Tienen un mayor compromiso y visión a largo plazo. También cabe destacar que las empresas familiares toman decisiones más rápidamente puesto que su dirección está concentrada en una o pocas personas.

La estrategia de internacionalización es un aspecto clave y para poder aplicarla hay que conocer muy bien el mercado de destino. Además, para poder aplicarla deberá de aplicar una serie de cambios en la organización, el marketing, recursos humanos y hasta la contabilidad. Por tanto, la empresa familiar deberá adaptar a su personal a todos estos cambios para que la internacionalización tenga éxito. (EAE Business School, 2017c)

Unido a la sucesión se encuentra la necesaria **profesionalización** de los puestos de administración y gestión, con la principal misión de que la empresa familiar sepa adaptarse a los continuos cambios tecnológicos.

El concepto de profesionalización supone un cambio en la forma de pensar de los miembros de la familia hacia un enfoque más empresarial, que familiar, procurando que la empresa sea dirigida por personal altamente cualificado, con independencia de que sean familiares o no. La necesidad de esta profesionalización es consecuencia de factores tales como el incremento del tamaño crítico, que hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión, las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo, los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa; si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones participen directamente en la empresa, la gestión se hace cada vez más difícil o la incapacidad de los sucesores para la gestión de la empresa, ya que esta se puede resentir por la idea de mantener a miembros de la familia en cargos de dirección. Es de suponer que a medida que la actividad de la empresa crece es más difícil encontrar dentro del círculo familiar el talento necesario para llevar a cabo la gestión de la empresa. (Rueda Rodríguez, 2008)

En resumen, nombrar como jefes de dirección necesariamente a miembros de la familia puede suponer una mala decisión. Además, esta falta de profesionalización puede impedir la puesta en marcha de procesos de descentralización y mejora del personal, aspectos que gozan de una alta relevancia para afrontar con éxito el actual entorno competitivo.

Para hacer frente al reto de la profesionalización la empresa familiar debe adoptar como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, que evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva la capacidad de cada trabajador, incluyendo a los directivos y propietarios de la organización (Rueda Galvis, 2011)

Por último, cabe destacar el reto de la **innovación** en la empresa familiar. Según Javier Quintana, existe una menor capacidad innovadora en las empresas familiares con respecto al resto, además existe un problema extra a las empresas familiares españolas causado por un sistema nacional de innovación poco eficiente (Quintana, 2005). Como indica Fernando Serra en su artículo *“De una empresa familiar a una innovadora”, “cualquier empresa, familiar o no, puede implantar un proceso que facilite el desarrollo de una capacidad competitiva sostenible basada en la innovación. Y una empresa familiar, si se lo plantea a tiempo, puede tener el mejor líder posible para promocionar y*

*monitorizar este cambio: su fundador*" (Serra, 2011) y a continuación indica cuales son las cinco fases para realizar el proceso de innovación:

1. *"Definición de la estrategia de innovación: en esta fase debe definirse el foco de la estrategia de innovación, así como los recursos a emplear.*
2. *Generación de ideas: se trata de fomentar en la propia organización la generación de ideas útiles, verosímiles y potencialmente rentables. Deben diseñarse los filtros adecuados.*
3. *Evaluación del negocio: las ideas deberán ser evaluadas con las limitaciones económicas y financieras impuestas por la empresa. Se priorizará su interés.*
4. *Desarrollo del proyecto: en esta etapa hay que especificar el proyecto técnicamente, evaluar las necesidades tecnológicas y de otros recursos, y establecer hitos y calendarios. Se evaluará el avance.*
5. *Lanzamiento al mercado: en esta fase se definirá la política comercial completa, sus calendarios y el procedimiento de control*" (Fernando Serra, 2011)

Para concluir con este apartado hay que destacar la importancia del capital humano puesto que este repercute directamente sobre la capacidad de innovación de las empresas. Cualquier iniciativa innovadora depende en un alto grado de la capacidad de sus trabajadores para desarrollarla, es decir, es necesaria una formación previa para poder desarrollar ideas novedosas en el seno de la empresa.

### **3. METODOLOGÍA Y CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES.**

Para la obtención de la muestra de empresas que vamos a utilizar en este estudio hemos utilizado como fuente principal la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), la cual ofrece información de más de 850.000 empresas españolas obtenidas a partir de las cuentas anuales depositadas por las empresas en los Registros Mercantiles. A partir de esta base de datos, hemos aplicado una serie de criterios adaptados a la definición de "Empresa Familiar" y otros criterios temporales y territoriales adecuados a las necesidades de este estudio. Estos criterios son los siguientes;

- a) Que figuren como empresas activas, esto significa que no hayan comenzado un proceso concursal, ni estén disueltas absorbidas o extinguidas, o se encuentren inactivas.
- b) Que tengan como forma jurídica específica Sociedad Anónima y Sociedad Limitada. Esto es debido a que tratando de buscar empresas familiares conviene despreciar aquellas que no son de tipo capitalista, como las cooperativas, asociaciones y no definidas por no situarse dentro del ámbito familiar.
- c) Que su domicilio social pertenezca a la región de Cantabria
- d) Que posean un número mínimo de 10 empleados. Habitualmente para este tipo de estudios se suelen evitar las de menos empleados, llamadas microempresas, debido a su alta volatilidad, es decir, se produce un alto número de creación y destrucción de estas empresas lo que supondría un deterioro de la calidad de la información financiera del conjunto.
- e) Que pertenezcan al sector del transporte terrestre y por tubería, y que se dediquen al almacenamiento y actividades anexas al transporte.

Una vez obtenida la lista de empresas que reunieron estos requisitos aplicamos los criterios necesarios para que cumplan con la definición de empresa familiar. Con cumplir uno de los siguientes ya es considerada familiar:

- a) Que los apellidos de los administradores de la empresa coincidan entre sí.

- b) Que la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes posean el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.
- c) Que el nombre de los principales administradores coincida con el de los principales accionistas.
- d) Entendemos que, si la denominación social de la empresa coincide con el nombre o apellidos de su principal administrador, esta, será considerada familiar.

Una vez aplicados todos estos filtros y criterios la muestra resultante fue de un total de 82 empresas (Ver Anexo).

Para continuar, obtuvimos de SABI los datos necesarios para la elaboración de una serie de indicadores que resulta interesante analizar para obtener una idea generalizada del papel del sector del transporte dentro de la empresa familiar en la región de Cantabria durante los años en los que comienza la crisis económica (2004) hasta que comienza la salida de la misma (2013), siguiendo una serie de criterios debidamente argumentados y razonados.

### **3.1. CÁLCULO DE LOS INDICADORES**

Tras aplicar todos los filtros y criterios explicados anteriormente obtenemos de SABI los datos necesarios para los años 2004, 2007, 2010 y 2013; esto es, número de empleados, resultado ordinario antes de impuestos, gastos financieros, total activo, impuestos sobre sociedades, fondos propios, ingresos de explotación, cifra de negocios, junto con otros datos de empleo y del PIB.

Un problema que hemos detectado es que SABI no dispone de información de alguna empresa en algún año en concreto por lo que los estudios de los diferentes años no van a coincidir en el número de empresas utilizadas para el cálculo de los indicadores. Para solventar este problema hemos decidido indicar el número de empresas de las que tenemos datos disponibles.

#### *3.1.1. Facturación total y media*

A partir de los datos de ingresos de explotación obtenidos de SABI y sumando todas las empresas disponibles se obtiene la facturación total. La facturación media la obtenemos de dividir la facturación total entre el número de empresas de las que tenemos datos disponibles.

Una vez obtenidos ambos indicadores, hemos calculado la variación porcentual entre los años en los que hemos enfocado nuestro estudio, para así poder apreciar la evolución de la facturación durante las principales etapas de la crisis económica.

#### *3.1.2. Número de empleados y peso del transporte en el empleo cántabro*

Para calcular el número de empleados, hemos sumado el número de trabajadores de cada empresa de la cual disponemos de datos durante el año de estudio. A continuación, hemos calculado la variación porcentual para apreciar cómo ha variado el número de empleados con respecto a cada tramo de la crisis.

Después hemos obtenido el promedio del número de empleados por empresa que se obtiene realizando una simple media aritmética dividiendo el número de empleados total entre el número de empresas de las que disponemos datos.

Con respecto al peso del transporte en el empleo cántabro hemos dividido el número de empleados dedicados al transporte en Cantabria obtenido de SABI entre la cifra de

empleo total en Cantabria, obtenido del Instituto Nacional de Estadística, de cada año de estudio. Resultando así de forma porcentual la parte que representa el transporte en el empleo cántabro.

### *3.1.3. Porcentaje que representa el transporte en el producto interior bruto de Cantabria.*

Este indicador nos muestra cual es el peso del transporte en términos de facturación con respecto el total del PIB regional.

Para realizar este cálculo, hemos obtenido de SABI la cifra de facturación total de las empresas de las que disponemos datos, después hemos calculado la variación entre cada periodo. Para continuar hemos obtenido el promedio de la cifra de negocios que es la media aritmética que resulta de dividir la facturación total entre el número de empresas de las que disponemos datos. Despues hemos plasmado en la tabla la cifra del PIB de Cantabria obtenido del Instituto Nacional de Estadística a precios de mercado para cada año de estudio. Por ultimo, se ha dividido el total de la facturación de las empresas de transporte entre la cifra del PIB de Cantabria del año correspondiente, dando lugar así al porcentaje del peso que representa el transporte en la economía cántabra.

### *3.1.4. Evolución total de la productividad.*

Este indicador resulta de dividir la facturación total de las empresas dedicadas al transporte entre el número total de empleados registrados ese año.

Después hemos realizado las variaciones interanuales en porcentaje para observar su evolución.

### *3.1.5. Rentabilidad económica.*

La rentabilidad económica se obtiene de sumar el total del resultado ordinario antes de impuestos de todas las empresas de la muestra con el total de gastos financieros dividido entre el total del activo. Todos estos datos han sido obtenidos de la base de datos SABI.

Después hemos realizado la variación porcentual entre los años de estudio.

### *3.1.6. Rentabilidad financiera.*

La rentabilidad financiera es el indicador que resulta de realizar la resta entre el resultado ordinario antes de impuestos y el impuesto sobre sociedades y el resultado de esta, dividirlo entre los fondos propios.

Después hemos calculado la variación porcentual entre los años de estudio. Todos estos datos han sido obtenidos de SABI.

### *3.1.7. Endeudamiento.*

Este ratio resulta de la resta entre el total del activo y los fondos propios, y de dividir esta cantidad entre los fondos propios.

Para continuar hemos calculado la variación interanual para observar su evolución durante los años de estudio.

### 3.1.8. *Margen de explotación.*

El margen de explotación se obtiene de la suma entre el resultado ordinario antes de impuestos y los gastos financieros, y dividir esta cantidad entre los ingresos de explotación.

Después figura la variación, expresada en porcentaje, entre cada etapa de la crisis económica.

### 3.1.9. *Inversión.*

Corresponde al total del activo de todas las empresas de la muestra.

Posteriormente hemos calculado su variación interanual.

### 3.1.10. *Coste de la deuda.*

El coste de la deuda resulta de la división entre los gastos financieros y la resta entre el total del activo y los fondos propios.

Por último, hemos calculado la variación entre los años de estudio.

## 4. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES Y SU EVOLUCIÓN

El siguiente apartado de este estudio consta del cálculo de una serie de indicadores construidos a partir de los datos de las empresas facilitados por la base de datos SABI y un breve comentario que facilite su interpretación. Todos estos datos e indicadores fueron calculados mediante los criterios de metodología mencionados en el apartado anterior.

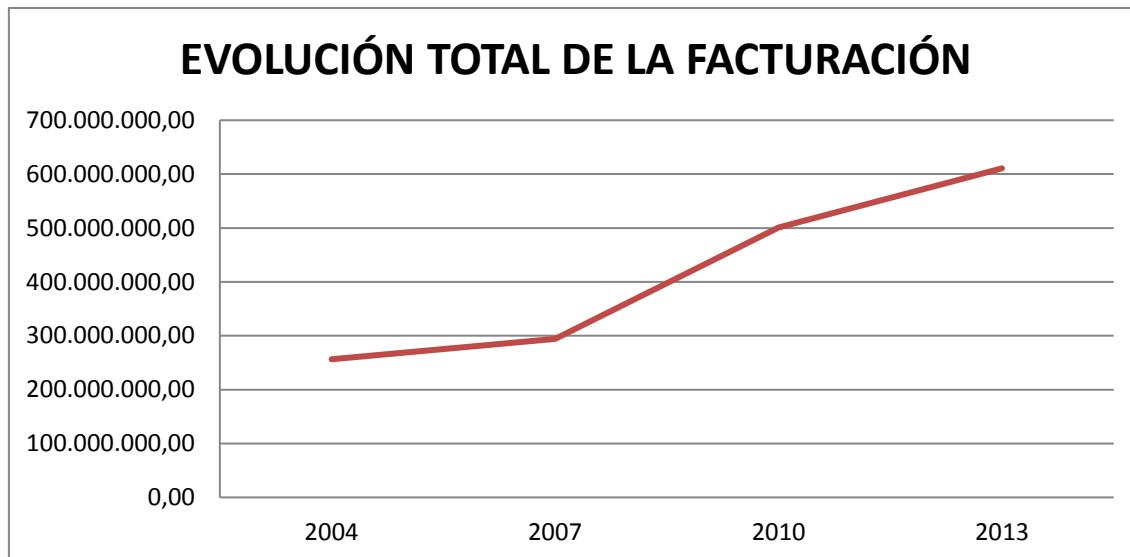
### 4.1. FACTURACIÓN TOTAL Y MEDIA.

La facturación total y media nos indica la cantidad monetaria (en euros) que las empresas del sector del transporte en Cantabria han facturado a sus clientes.

Facturación total y media de empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013.

	2004	2007	2010	2013
Facturación (en euros)	256.388.156,43	294.306.526,39	500.800.689,98	610.699.810,45
Variación porcentual		15	41	18
Nº Empresas Familiares con datos	59	62	72	73
Promedio Cifra de Negocios Empresas Familiares (en euros)	4345561,973	4746879,458	6955565,139	8365750,828

\*Tabla 4.1.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.1.1. Fuente: Elaboración propia.

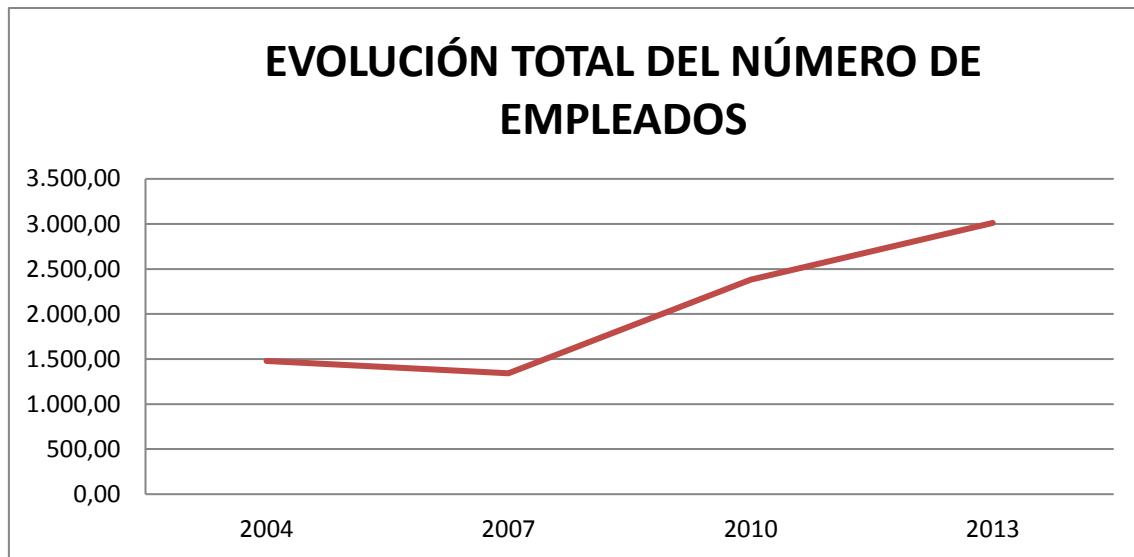
Como podemos apreciar en el gráfico 4.1.1, la facturación de las empresas en el sector del transporte ha aumentado considerablemente desde el año en que comenzó la crisis (2004) hasta que empezamos a salir de la misma (2013) siendo la subida más significativa del año 2007 al 2010 sufriendo una variación porcentual de 41 puntos, lo que indica un relevante y progresivo aumento en la demanda de servicios de transporte por parte de la sociedad.

## 4.2. NÚMERO DE EMPLEADOS Y PESO DEL TRANSPORTE EN EL EMPLEO CÁNTABRO.

Número de empleados de las empresas familiares en relación al empleo total en Cantabria durante el periodo 2004-2013.

	2004	2007	2010	2013
Nº de empleados	1.478,00	1.342,00	2.380,00	3.011,00
Variación porcentual		-9	44	21
Nº Empresas Familiares con datos	33	45	63	72
Promedio Nº de empleados	44,78787879	29,82222222	37,77777778	41,81944444
Empleo total Cantabria	232.800,00	256.800,00	234.300,00	212.500,00
Peso del transporte en el empleo	0,63%	0,52%	1,02%	1,42%

\*Tabla 4.2.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.2.1. Fuente: Elaboración propia.

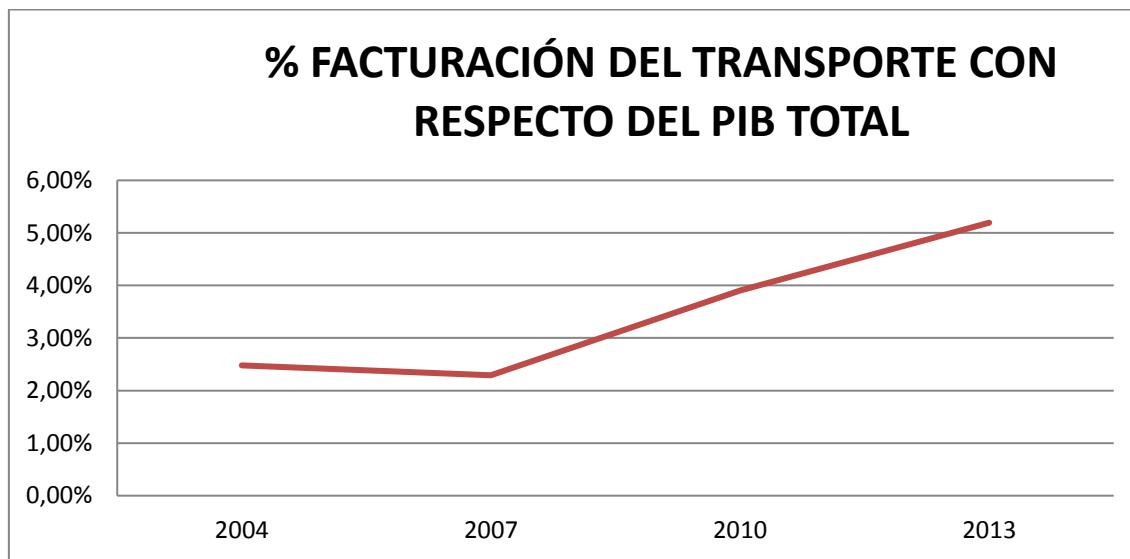
Con respecto al número de empleados podemos apreciar una disminución de los mismos en los primeros años de la crisis económica disminuyendo un nueve por ciento. Un dato a destacar es, que, pese a aumentar el empleo total de Cantabria el número de empleados en el sector del transporte en la misma se ve reducido, por lo que podemos deducir dicho sector del transporte ha sido uno de los más afectados por la crisis. Sin embargo, durante el resto de etapas, pese a que el empleo en Cantabria es cada vez menor, el número de profesionales del transporte se ve incrementado de manera sorprendente, con una variación de casi el doble de empleados durante la etapa 2007-2010, muestra de la recuperación y capacidad de adaptación del sector a las circunstancias.

#### 4.3. PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL TRANSPORTE EN EL PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE CANTABRIA.

Contribución empresas familiares dedicadas al transporte al PIB de Cantabria durante el periodo 2004-2013.

	2004	2007	2010	2013
Facturación (en euros)	256.388.156	294.306.526	500.800.690	610.699.810
Variación porcentual		15	41	18
Nº Empresas Familiares con datos	59	62	72	73
Promedio Cifra de Negocios Empresas Familiares (en euros)	4345561,973	4746879,458	6955565,139	8365750,828
Producto interior bruto a precios de mercado	10.339.090.000	12.845.737.000	12.826.271.000	11.756.993.000
% Facturación del transporte con respecto del PIB total	2,48%	2,29%	3,90%	5,19%

\*Tabla 4.3.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.3.1. Fuente: Elaboración propia

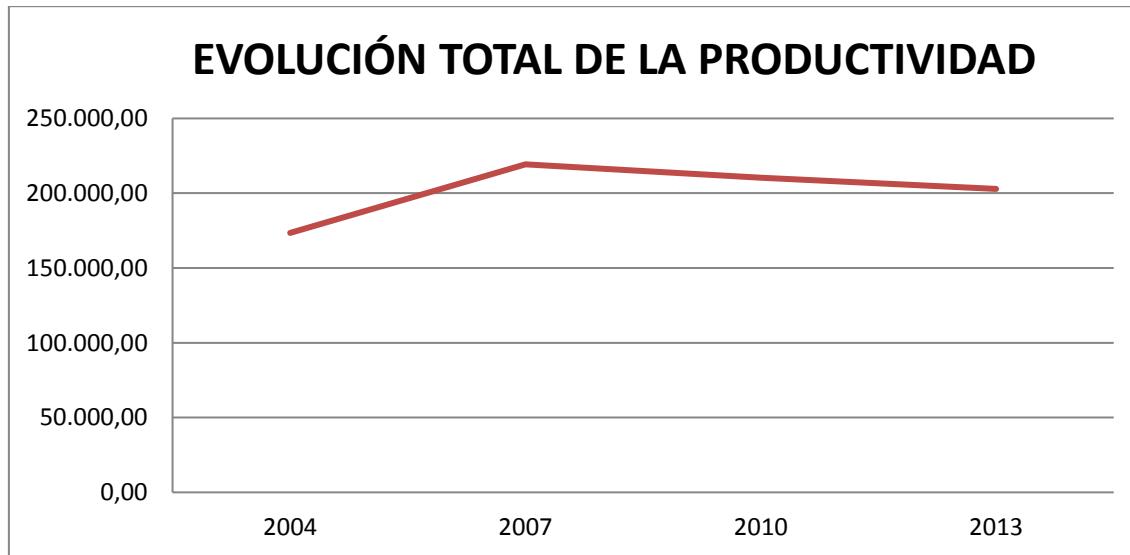
Con respecto a la contribución del transporte en el producto interior bruto, los datos se corresponden con los de empleo comentados previamente puesto que del año 2004 a 2007 disminuye el peso de este sector sobre el PIB. Durante el resto de etapas su contribución en el PIB sufre un progresivo aumento, pese a que el producto interior bruto total de Cantabria es decreciente, lo que significa que a pesar de que la economía de Cantabria ha ido a peor, no ha sido debido a las cifras generadas por el transporte.

#### 4.4. EVOLUCIÓN TOTAL DE LA PRODUCTIVIDAD.

Productividad por empleado de las empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013.

	2004	2007	2010	2013
Productividad	173.469,66	219.304,42	210.420,46	202.822,92
Variación porcentual		26	-4	-4

\*Tabla 4.4.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.4.1. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la productividad, siendo esta los ingresos de explotación por empleado, sufre un incremento del 26% debido a la reducción del número de empleados en esta primera etapa. En las otras dos etapas la productividad sufre una disminución precisamente justo, por lo contrario, el considerable aumento del número de profesionales dedicados al transporte.

#### 4.5. EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA.

Rentabilidad económica de las empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013.

	2004	2007	2010	2013
Rentabilidad Económica	4,04	9,56	4,98	6,24
Variación porcentual		137	-92	20

\*Tabla 4.5.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.5.1. Fuente: Elaboración propia

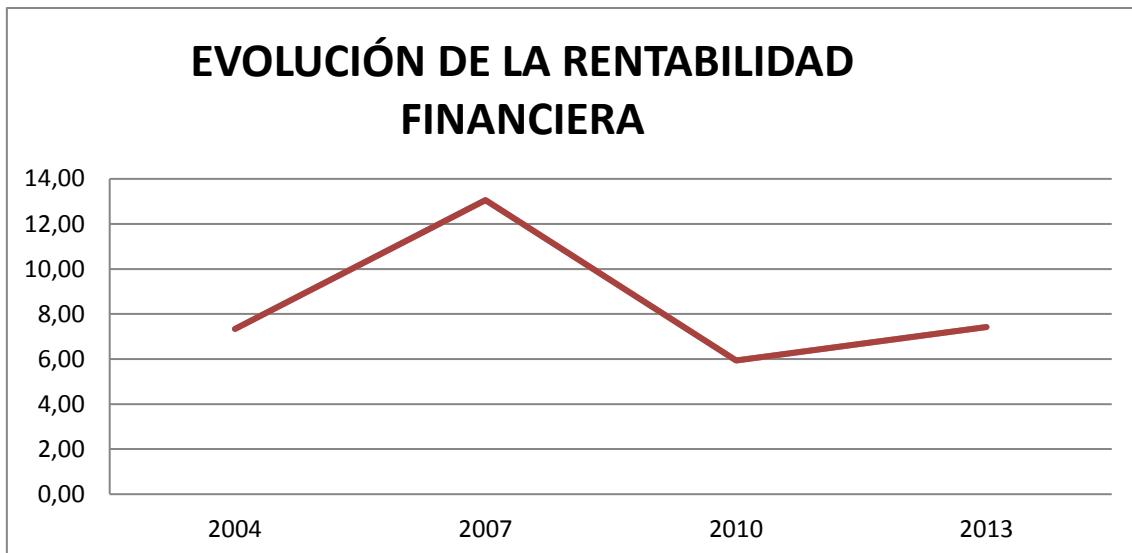
En cuanto a la rentabilidad económica podemos apreciar claramente como en los primeros años a analizar, la eficacia de los activos ha ido aumentando desde un 4% hasta situarse en casi un 10% lo cual supone unos datos espléndidos dado que según este ratio cada euro invertido en activos devuelve otros 10 euros a las empresas del sector en 2007. La cifra se vuelve algo más modesta en el resto de etapas, pero sigue arrojando unos valores más que positivos para las empresas del transporte en Cantabria.

#### 4.6. EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA.

Rentabilidad financiera de las empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013

	2004	2007	2010	2013
Rentabilidad Financiera	7,34	13,06	5,94	7,42
Variación porcentual		78	-120	20

\*Tabla 4.6.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.6.1. Fuente: Elaboración propia.

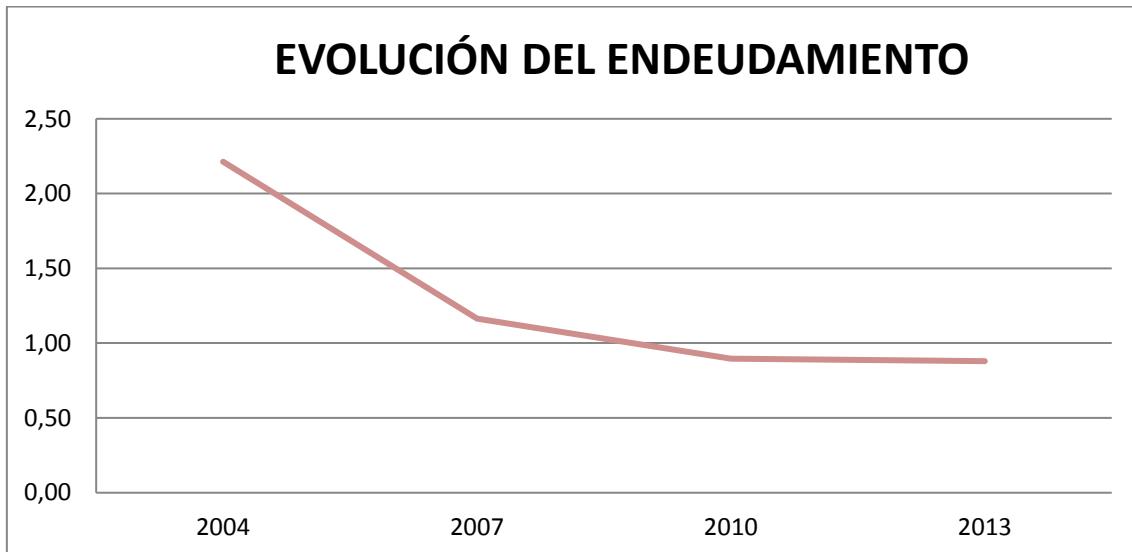
A simple vista los valores obtenidos al calcular la rentabilidad financiera, observamos cifras más que positivas ya que los accionistas por cada euro invertido han visto multiplicada hasta 13 veces su inversión. Al igual que en la rentabilidad económica las cifras suben a su máximo en 2007 estabilizándose durante 2010 y 2013.

## 4.7. EVOLUCIÓN DEL ENDEUDAMIENTO.

Endeudamiento de las empresas dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013

	2004	2007	2010	2013
Endeudamiento	2,21	1,16	0,90	0,88
Variación porcentual		-47	-30	-2

\*Tabla 4.7.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.7.1. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla podemos apreciar como en los primeros años de crisis económica el grado de endeudamiento de las empresas presenta unos datos excesivamente altos ya que, por cada euro aportado por los accionistas, las empresas del sector se endeudan en 2,21 euros. Durante el resto de etapas la cifra va disminuyendo hasta situarse en cifras

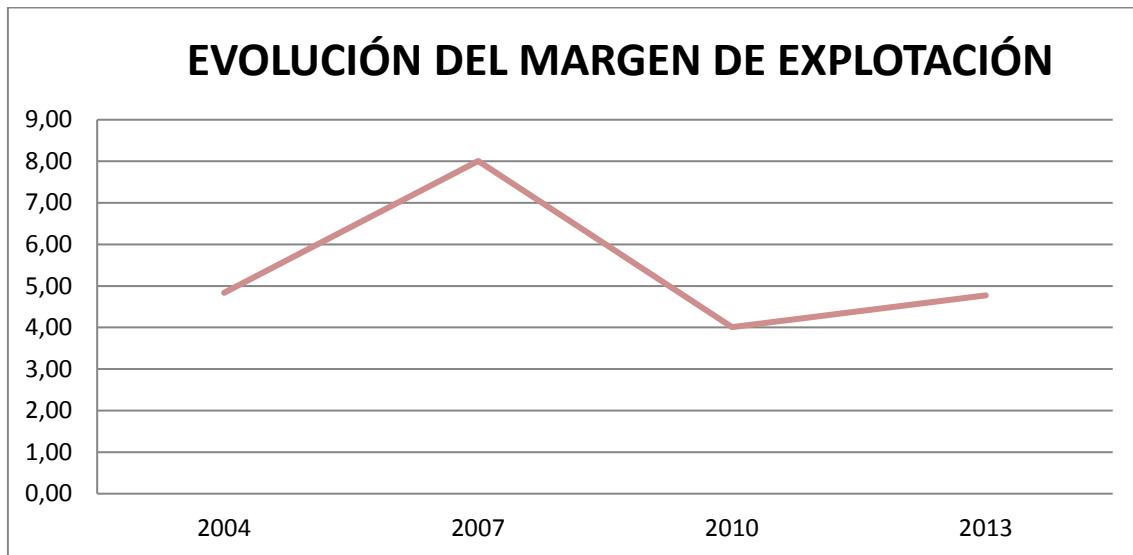
relativamente normales para el sector, ya que este suele sufrir altos niveles de endeudamiento.

#### 4.8. EVOLUCIÓN DEL MARGEN DE EXPLOTACIÓN.

Margen de explotación de las empresas dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013

	2004	2007	2010	2013
<b>Margen de explotación</b>	4,84	8,01	4,01	4,78
<b>Variación porcentual</b>		66	-100	16

\*Tabla 4.8.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.8.1. Fuente: Elaboración Propia.

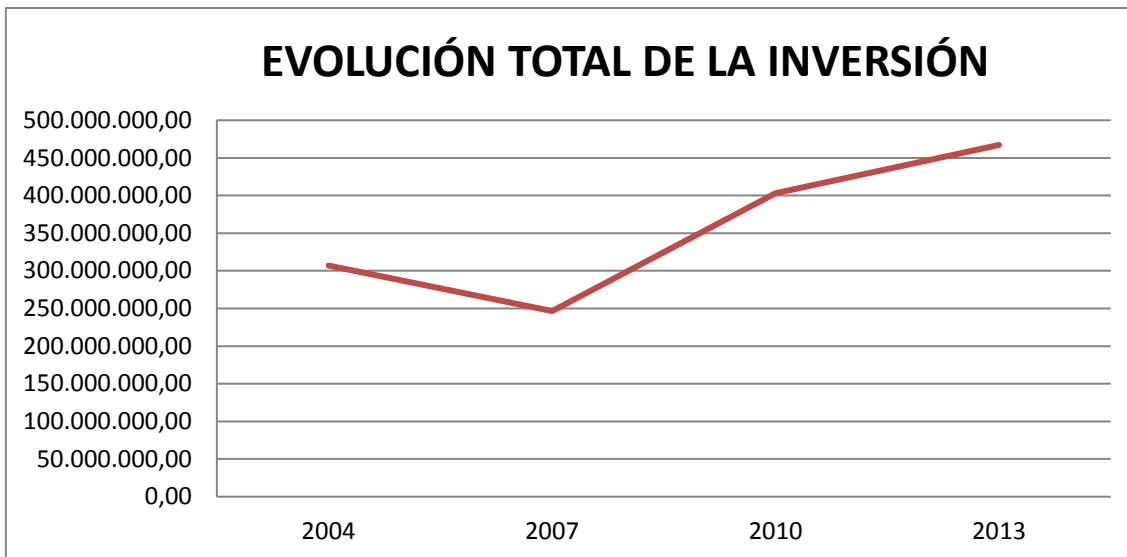
La tabla 4.8.1. nos indica el grado de rentabilidad que han ido obteniendo las empresas del sector del transporte, siendo, al igual que en los demás casos, la cifra más alta en el 2007 estabilizándose en el resto de las etapas.

#### 4.9. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN.

Inversión de las empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013

	2004	2007	2010	2013
<b>Inversión Empresas Familiares (En Euros)</b>	307.020.253,37	246.508.898,79	403.211.374,21	467.150.802,95
<b>Variación porcentual</b>		-20	39	14
<b>Nº Empresas Familiares con datos</b>	59	63	72	73
<b>Promedio Cifra de Negocios Empresas Familiares (en euros)</b>	5203733,108	3912839,663	5600157,975	6399326,068

\*Tabla 4.9.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.9.1. Fuente: Elaboración propia.

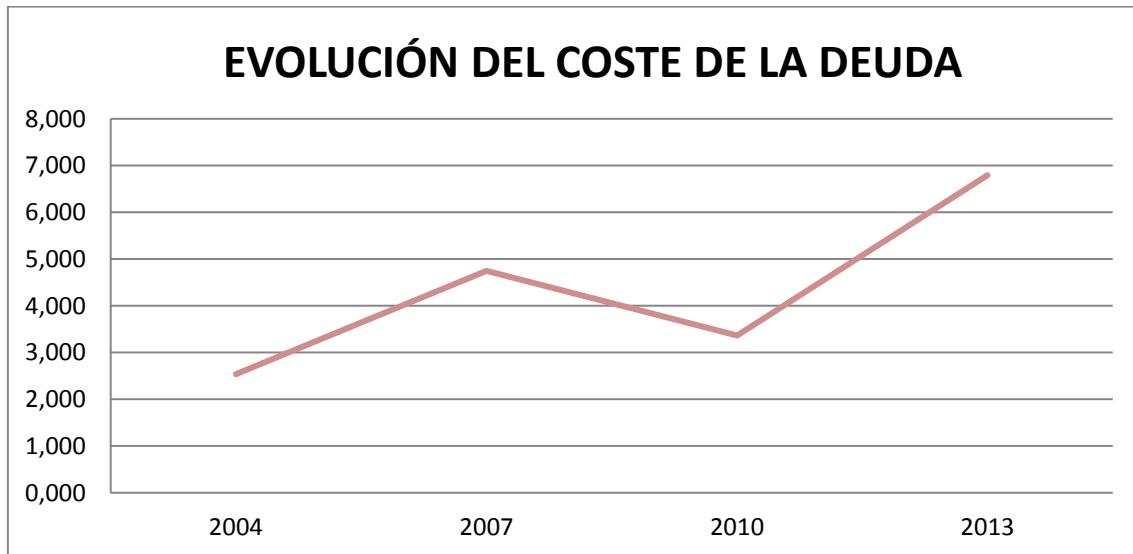
Suponiendo como inversión el total del activo de todas las empresas familiares de Cantabria podemos observar una disminución de las cifras en el año 2007 llegando estas casi a duplicarse en 2013 como consecuencia de la recuperación económica.

#### 4.10. EVOLUCIÓN DEL COSTE DE LA DEUDA.

Coste de la deuda de empresas familiares dedicadas al transporte durante el periodo 2004-2013

	2004	2007	2010	2013
Coste de la deuda	2,537	4,747	3,366	6,793
Variación porcentual		87	-41	50

\*Tabla 4.10.1. Fuente: Elaboración propia.



\*Gráfico 4.10.1. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al coste de los fondos ajenos a la empresa podemos apreciar que los tipos de interés fueron cayendo durante los años de crisis debido a la bajada de la inversión en España y volviendo a subir de nuevo durante los años de recuperación pasando de un 4,7% a un 6,8% ya en 2013.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo planteaba como objetivo analizar el peso que ejercen sobre la economía de Cantabria las Empresas Familiares pertenecientes al sector del transporte durante los años de la crisis económica española.

La justificación de este estudio tiene su fundamento en una serie de razones que justifican la relevancia de este colectivo de empresas como uno de los principales motores de la economía española ya que estas representan alrededor del 90% de las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada y representan en torno al 70% del empleo del sector privado. En consecuencia, es un colectivo al que se debe prestar una especial atención.

El objetivo del presente trabajo trata de replicar la metodología llevada a cabo en el estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar en colaboración con las Cátedras de Empresa Familiar llevado a un nivel regional proporcionando indicadores que resalten la importancia que se merece este colectivo dentro del sector del transporte.

Para la obtención de la información necesaria para la elaboración de dichos indicadores hemos acudido a la base de datos SABI, la cual nos permite realizar la búsqueda por sectores y aplicar una serie de filtros para buscar las empresas que realmente nos interesan. Una vez realizada dicha búsqueda y aplicados los criterios necesarios para la determinación de empresas familiares se ha obtenido una muestra final válida de 82 empresas familiares (ver anexo). Para continuar procedimos a elaborar una serie de indicadores a partir de los datos proporcionados por SABI.

Las principales conclusiones obtenidas del análisis efectuado sobre esta muestra final se detallan a continuación:

En cuanto a la facturación de las empresas familiares en el sector del transporte cabe destacar que ha aumentado considerablemente desde que empezó la crisis (2004) hasta que salimos de la misma (2013). Este hecho indica que el sector se ha recuperado satisfactoriamente y se ha producido un aumento en la demanda de servicios de transporte por parte de la sociedad. Por consiguiente, la contribución de las empresas familiares dedicadas al transporte sobre el PIB de Cantabria, ha sufrido un progresivo aumento que ha pasado del 2,48% en el año 2004 al 5,19% en 2013. Como conclusión podemos obtener que a pesar de que el PIB total regional es decreciente, las empresas familiares de transporte no han sido causa de esta bajada.

En cuanto a las cifras de empleo, las empresas familiares generaban un total de 1478 puestos de trabajo al comienzo de la crisis. Al final de la crisis esta cifra llega a duplicarse alcanzando un total de 3011 trabajadores los cuales suponen un 1,42% del empleo total en Cantabria. Debido a este aumento del empleo se ha visto reducido el indicador de la productividad disminuyendo durante dicho periodo. Esto es debido a que las empresas familiares continuaron generando empleo a costa de perder ingresos de explotación (Diario Expansión, 2016).

En lo relativo a la rentabilidad económica cabe destacar que las empresas familiares dedicadas al transporte presentan unos valores excelentes ya que por cada euro invertido en activos recuperan 4 al comienzo de la crisis, 9,5 en 2007, 5 en 2010 y 6 a la salida de esta. Esto es debido a que el resultado ordinario antes de impuestos ha ido en aumento ya que las empresas familiares dedicadas al transporte presentan un total

de 10.296.276€ en 2004 y de 23.826.287€ subida que ha sido en una mayor proporción de la que lo hace la inversión en activos.

La rentabilidad financiera, por su parte, presenta también valores excelentes, dado que, por cada euro invertido por los accionistas, estos han visto multiplicada su inversión hasta 13 veces en plena crisis. Esto es debido a la anteriormente mencionada subida del resultado ordinario antes de impuestos en una mayor proporción que los fondos propios.

Por todo esto y lo visto anteriormente llegamos a la conclusión del importante papel que juegan las empresas familiares en nuestra región dentro del sector del transporte y que además han sabido hacer frente a la adversidad, creando empleo en vez de destruirlo y presentando unas cifras más que satisfactorias.

Como limitaciones del trabajo cabe destacar que las conclusiones obtenidas se refieren a un intervalo temporal concreto (2004-2013), por tanto, no son aplicables al momento actual. Además, la base de datos SABI, no recoge la totalidad de las empresas existentes en España, y de las empresas que recoge en muchas faltan datos de algún tipo. La falta de alguno de estos datos distorsiona ligeramente las cifras y debido a esto tampoco ha sido posible identificar inequívocamente a todas las empresas familiares, por lo que se ha optado por no incluir en la muestra esas empresas cuya clasificación era dudosa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J.M. 2008. *“La continuidad de la empresa familiar ante los retos del siglo XXI”*. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto. P.18. [Consultado en agosto de 2017]
- ASOCIACIÓN CÁNTABRA DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2017. [Consultado en agosto de 2017] Disponible en: <http://www.acefam.org/la-empresa-familiar/identidad/>
- BARNES L. B., Y HERSON H. A. 1976. *“Transferring Power in the Family Business”*, Harvard Business Review, 54, 4, pp 105-114 [Consultado en agosto de 2017].
- CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE CANTABRIA. 2015. *“Cantabria en cifras”*. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.camaracantabria.com/cantabriaencifras/cantabriaencifras.pdf>
- CASILLAS BUENO, J.C. 2008 *“La estrategia de internacionalización de la empresa familiar”* Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto. P 87-89. [Consultado en agosto de 2017].
- CHURCH, R. 1996. *“The Family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history”*. Family Business sourcebook II, Business Owner resources. p. 559 [Consultado en agosto de 2017].
- DIARIO EXPANSIÓN. 2016. “La crisis destruye el 18,3% de la empresa familiar, que mantiene el empleo” [Consultado en septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/agencia/efe/2016/02/02/21608388.html>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 2017a. [Consultado en julio de 2017] Disponible en: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 2017b. [Consultado en agosto de 2017] Disponible en: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 2017c. [Consultado en septiembre de 2017] Disponible en: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/internacionalizacion-de-la-empresa-familiar-como-afrontarla>
- ESCUELA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. 2017. [Consultado en septiembre de 2017] Disponible en: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- GALLEGO DOMÍNGUEZ IGNACIO. 2012. *“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”* Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar. nº14 p. 4 – 6. [Consultado en agosto de 2017] Disponible en [www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0\\_x11\\_1339578030.pdf](http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf)
- GALLO M. A. Y SVEN J. 1991. *“Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors”*. Family Business Review, 4 (2) p. 181 – 190 [Consultado en agosto de 2017].
- GARCÍA LUPIOLA ASIER. 2010. *“La empresa familiar ante el proceso de internacionalización: retos, oportunidades y estrategias”* Internacionalización e innovación: factores clave para el éxito empresarial. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: [www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/617/132/La\\_empresa\\_familiar.pdf?blobh](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/617/132/La_empresa_familiar.pdf?blobh)

- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2015. “*La empresa familiar en España 2015*”. [Consultado en junio de 2017]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015>
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y KPMG. 2015. “*Una visión de la empresa familiar excelente*”. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/una-vision-de-la-empresa-familiar-excelente>
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2017. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- LANDSBERG I., PERROW E. L., y ROGOLSKY S. 1988. “*Family business as an emerging field*”. Family business Review. pp. 1-8. [Consultado en agosto de 2017].
- LITZ, R.A. 1995. “*The family Business: Toward Definitional Clarity*”. Family Business Review, 8, p. 71-81[Consultado en agosto de 2017].
- LOPEZ-FERNANDEZ, M, SERRANO-BEDIA, A., GARCÍA-PIQUERES, G. PÉREZ-PÉREZ, M. 2015. “*Estimación del peso de las empresas asociadas a ACEFAM en la economía de Cantabria*”. [Consultado en agosto de 2017].
- NACCE. 2017. [Consultado en septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.nacce.es/content/estrategia-de-internacionalizaci%C3%B3n>
- QUINTANA. 2005. “*La Innovación en empresas familiares*”. CLM. Economía, nº7, Segundo semestre. p. 103 – 130. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: [http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana\\_clm7.pdf](http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf)
- ROCA JUNYET. 2005. “*La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario*”. El patrimonio familiar, profesional y empresarial, tomo IV, p. 30. [Consultado en agosto de 2017].
- RUEDA GALVIS JAVIER FRANCISCO. 2011. “*La profesionalización, elemento clave de la empresa familiar*”. Visión de Futuro, vol. Nº15 [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos)
- RUEDA RODRÍGUEZ. 2008. “*Un Enfoque múltiple de la Economía Española: Principios y valores: 175 opiniones de los principales investigadores de España*”. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en: <https://books.google.es/books?isbn=8496877078>
- SERRA FERNANDO. 2011. “*De una empresa familiar a una innovadora*” Newsletter Nº65 [Consultado en agosto de 2017] Disponible en: <http://blog.iese.edu/in-family-business/de-una-empresa-familiar-a-una-empresa-innovadora/>
- SILVA DUARTE, J. E., Emprendedor: crear su propia empresa, Starbook, Madrid, 2009, p. 138.
- SILVA DUARTE. 2009. “*Emprendedor: crear su propia empresa*”. Star book, p.138 [Consultado en agosto de 2017].
- WARD, J.L. 1995. “*Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?*” Family Business Review, 8(2), p. 121-130. [Consultado en agosto de 2017].

## ANEXO

**Empresas que cumplen criterios para ser considerada familiar.**

ID	EMPRESA	ADMINISTRADORES
1	A PEREZ Y COMPAÑÍA SL	<i>Don Garcia Angel Perez Maura Don Angel Perez Maura Garcia Doña Gabriela Gemma Perez Maura De La Pena EL SOCOREJO SL Don Juan Jose Jimenez Molina Don Garcia Ramon Perez Maura Don Ramiro Perez Maura De La Pena Don Andres Jimenez De Miguel</i>
2	ABC LOGISTIC & ECOCARGO SL	<i>ACROSS INVERSIONES Y CONSULTORIA S.L. INVERSIONES BRAZOMAR 2001 SOCIEDAD LIMITADA</i>
3	AGENFERLO	<i>Don Fernando Allende Diego</i>
4	AMBERNE SA	<i>Don Celedonio Joaquin Ruiz Calzada Francisco</i>
5	ANFERSA ADAPTADO SL	<i>Doña Maria Del Carmen Castillo Perez</i>
6	ASON LOGISTICS	<i>Don Antonio Fernandez Incera Don Celestino Fernandez Incera Don Miguel Angel Fernandez Incera Don Juan Antonio Fernandez Sanchez</i>
7	AUTOBUSES BENITO SL	<i>Don Juan Jose Benito Incera</i>
8	AUTOBUSES JUAN RUIZ	<i>Don Francisco Javier Ruiz Perez Don Juan Carlos Ruiz Perez Don Felix Sanudo Portilla</i>
9	AUTOBUSES LA CANTABRICA DE COMILLAS SA	<i>Don Fidel Gutierrez De Quevedo Gutierrez Don Pedro Gutierrez De Quevedo Perez Don Federico Gutierrez De Quevedo</i>
10	AUTOBUSES MADRAZO SL	<i>Don Manuel Madrazo Lastra</i>
11	AUTOBUSES PALOMERA SA	<i>Don Daniel Palomera Saiz</i>
12	AUTOTOUR ARANDA CALDERON SL	<i>Don Francisco Aranda Casana</i>
13	BESAYA LOGISTICS SL	<i>Don Antonio Fernandez Incera Don Celestino Fernandez Incera Don Miguel Angel Fernandez Incera Don Juan Antonio Fernandez Sanchez</i>
14	BODEGOTRANS SL	<i>Don Jose Luis Allende Sanchez Don Fermina Diego Fernandez</i>
15	BONSOR SL	<i>Doña Maria Jesus Peral Cubas</i>
16	BOOTRANS 2013 SL	<i>Doña Maria Elena Sanz Gil</i>
17	BORRAGAN TRANSPORTES Y SERVICIOS SL	<i>Don Modesto Alfonso Borragan Santos</i>
18	BRITANNIA EXPRESS REPARTOS SL	<i>Don Jose Maria Arabaolaza Torre</i>

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE (2004 – 2013)

		<i>Doña Ana Maria Arabaolaza Torre</i>
19	CANTABRIASIL S.A.	<i>INVERCIR SL</i> <i>Doña Helene Adrian Barey</i> <i>Don Fermin Cuesta Laguera</i> <i>Don Fernando Rueda Sabater</i>
20	CARGAS DESCARGAS SERVICIOS Y AUTOMOCIÓN SL	<i>Don Jesus Gomez Salgado</i> <i>Doña Josefa Martull Alonso</i>
21	CARGAS Y DESCARGAS VELASCO SA	<i>Doña Juliana Velasco Sierra</i>
22	CASTILLO QUIJANO SL	<i>Don Pedro Castillo Cianca</i> <i>Doña Concepcion Quijano Fernandez</i>
23	CENTRO DISTRIBUIDOR DEL NORTE SA	<i>Don Ricardo Diaz Munio Merodio</i> <i>Doña Amparo Maria Fernandez Abascal Teira</i> <i>Doña Maria Jose Garcia Pardo</i> <i>Don Antonio Higuera Anuarbe</i> <i>Don Guillermo Lopez Alvarado Gomez</i> <i>Don Manuel Antonio Porras Fernandez Francisco</i>
24	CLYANOR SA	<i>Don Carlos Gomez Baldonedo</i> <i>Doña Esther Gomez Baldonedo</i> <i>Don Manuel Gomez Lloreda</i>
25	CONORTTRANS LOGISTICA INTEGRAL SL	<i>Don Fabian Alcala Gonzalez</i>
26	CORPORACION DE PRACTICOS DEL PUERTO DE SANTANDER SLP	<i>Don Juan Antonio Cuesta Fernandez</i> <i>Don Julian Gonzalez Cueli</i> <i>Don Jose Luis Saura Lopez</i> <i>Don Jose Antonio Arce Llata</i> <i>Don Alfonso Soldevilla Alarma</i> <i>Don Francisco Vuelta Fernandez</i>
27	CRESMOTRANS LOGISTIC SL	<i>Don Raul Alberto Crespo Movellan</i>
28	DISTRIBUCIÓN Y LOGISTICA HERMANOS LAREDO SL	<i>Don Arturo Laredo Rivas</i> <i>Don Antonio Laredo Revuelta</i> <i>Don Santiago Laredo Revuelta</i> <i>Don Jose Roberto Laredo Rivas</i>
29	FRANCISCO MAZA AJA SL	<i>Don Francisco Maza Aja</i>
30	GARVASA LOGISTICA SL	<i>Don Valentin Valle Lopez</i> <i>Don Gonzalo Valle Garcia</i> <i>Doña Maria Eugenia Valle Garcia</i>
31	GRUAS Y TRANSPORTES TORO SL	<i>Don Raul Fernandez Rodriguez</i> <i>Don Alberto Rebanal Vazquez</i>
32	HERGUPE SL	<i>Don Carlos Alberto Gutierrez Perez</i> <i>Do Jose Martin Gutierrez Perez</i>
33	JESUS VELA SL	<i>Don Jesus Vela Fernandez</i>

34	JOLSUFER SL	<i>Don Jose Luis Suarez Fernandez</i>
35	JOSE LUIS MARDARAS E HIJOS SL	<i>Don Javier Mardaras Santiago</i> <i>Doña Matilde Santiago Exposito</i>
36	LACERA CARGO SL	<i>Don Fernando Puras Ricondo</i>
37	LOGISTICA FROXA SA	<i>Don Juan Antonio Fernandez Rodriguez Abel</i>
38	LUPEFER SL	<i>Don Jose Fernandez Gonzalez</i> <i>Don Jose Ramon Fernandez Amezqueta</i> <i>Doña Luz Maria Fernandez Gonzalez</i>
39	MULTAD SL	<i>Don Pedro Javier Diego Goitia</i>
40	MUÑIZHER SL	<i>Don Arturo Muniz Ruiz</i> <i>Don Jose Maria Muniz Ruiz</i>
41	N R RUIZ SA	<i>Don Juan Carlos Ruiz Gonzalez Riancho</i> <i>Don Raul Ruiz Herrero</i>
42	OPERACIONES LOGISTICAS HERMANOS LAREDO SL	<i>Don Jose Roberto Laredo Rivas</i> <i>Don Antonio Laredo Revuelta</i> <i>Don Santiago Laredo Revuelta</i> <i>Don Arturo Laredo Rivas</i>
43	PENAGOS LOGISTICA Y TRANSPORTE SL	<i>Don Gonzalo Valle Garcia</i>
44	RUSA SANTANDER SL	<i>Don Roberto Gonzalez Barcenilla</i>
45	SERVICIOS INTEGRALES DE TRANSPORTES NJR CANTABRIA SL	<i>Don Nereo Joaquin Ruiz San Emeterio</i> <i>Don Celedonio Joaquin Ruiz Calzada Francisco</i> <i>Don Roberto Jose Ruiz San Emeterio</i> <i>Doña Angela Ruiz San Emeterio</i> <i>Doña Francisca Pilar Ruiz San Emeterio</i>
46	SERVICIOS PUBLICOS Y CONTRATAS SL	<i>Doña Paloma Arruti Ceballos</i> <i>Doña Marina Arruti Madrazo</i> <i>Don Francisco Javier Arruti Pernia</i>
47	SOLUCIONES LOGISTICAS J & M SL	<i>Doña Tamara Renedo Seco</i>
48	SUMINISTROS CUDEYO SL	<i>Don Oscar Perez Diaz</i>
49	TIA MARIA DE VILLAPUENTE SL	<i>Doña Guadalupe Quintana Nunez</i> <i>Doña Basilio Viadero Cruz</i>
50	TRANPORTES GOIBURU SL	<i>Don Angel Goiburu Lopez</i> <i>Don Ramon Goiburu Lopez</i> <i>Don Rufino Goiburu Lopez</i>
51	TRANS HEDESA SL	<i>Don Francisco Jose Hedesa Aranda</i> <i>Don Pedro Hedesa Aranda</i>
52	TRANS-INCERA EXCAVACIONES SL	<i>Don Victor Manuel Incera Gonzalez</i>
53	TRANS MAYFA SL	<i>Don Ivan Gutierrez Perez</i> <i>Doña Miguel Gutierrez Perez</i>
54	TRANSMAR 2001 SL	<i>Don Ramon Martinez Bardera</i>

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE (2004 – 2013)

		<i>Don Victor Manuel Martinez Bardera</i>
55	TRANSPANIN SL	<i>Don Cipriano Solarana Gonzalez</i>
56	TRANSPORTES AMDARUOSOAN SL	<i>Don Antonio Rivero Rodriguez</i>
57	TRANSPORTES ANIBAL SA	<i>Don Jose Fernandez Sanchez</i> <i>Doña Ana Maria Fernandez Sampedro</i> <i>Doña Ana Maria Sampedro Real</i>
58	TRANSPORTES ANTONIO RAMA GARCIA SL	<i>Don Luis Miguel Diego Goitia</i>
59	TRANSPORTES ARNIELLA	<i>Don Antonio Fernandez Incera</i> <i>Don Celestino Fernandez Incera</i> <i>Don Miguel Angel Fernandez Incera</i> <i>Don Juan Antonio Fernandez Sanchez</i>
60	TRANSPORTES ARRUBOR SL	<i>Don Agustin Setien Rodriguez</i> <i>Doña Olga Setien Rodriguez</i>
61	TRANSPORTES BARCENA SL	<i>Don Jesus Vela Fernandez</i> <i>Doña Martin Vela Fernandez</i>
62	TRANSPORTES BUELNA SA	<i>Don Eduardo Gonzalez Pedrero</i>
63	TRANSPORTES CANTABROS MENDEZ SL	<i>Don Carlos Mendez Garcia</i>
64	TRANSPORTES CEPELLUDO SA	<i>Don Angel Perez Salces</i> <i>Don Francisco Javier Perez Salces</i>
65	TRANSPORTES EXCAVACIONES CONSTRUCCIONES Y SANEAMIENTOS FERNANDEZ SL	<i>Don Manuel Diego Lavin</i>
66	TRANSPORTES EZQUERRA MAZO SA	<i>Don Raul Angel Ezquerra Alvarez</i> <i>Don Jose Felix Mazo Ezquerra</i>
67	TRANSPORTES F CANTERO DEL VILDE SL	<i>Don Florentino Agustin Cantero Diaz</i>
68	TRANSPORTES GOMEZ NORIEGA SL	<i>Don Adrian Gomez Noriega</i>
69	TRANSPORTES HERMANOS LAREDO SA	<i>Don Santiago Laredo Revuelta</i> <i>Don Antonio Laredo Revuelta</i> <i>Don Arturo Laredo Rivas</i> <i>Don Jose Roberto Laredo Rivas</i>
70	TRANSPORTES INTERMODALES HERMANOS LAREDO SRL	<i>Don Antonio Laredo Revuelta</i> <i>Don Santiago Laredo Revuelta</i> <i>Don Arturo Laredo Rivas</i> <i>Don Jose Roberto Laredo Rivas</i>
71	TRANSPORTES JUANITO SL	<i>Don Francisco Javier Cayon Vicario</i> <i>Doña Juan Manuel Cayon Vicario</i>
72	TRANSPORTES LAREDO SA	<i>Don Santiago Laredo Revuelta</i> <i>Don Antonio Laredo Revuelta</i> <i>Don Arturo Laredo Rivas</i> <i>Don Jose Roberto Laredo Rivas</i>
73	TRANSPORTES LASARTE SA	<i>Don Arturo Lasarte Bolado</i> <i>Doña Maria Paz Lasarte Bolado</i>

		<i>Don Andres Ramon Tarano Gutierrez</i>
74	TRANSPORTES MARGUT SA	<i>Doña Maria Cruz Gutierrez Diaz</i> <i>Don Aurelio Martinez</i>
75	TRANSPORTES MIXTOS ESPECIALES	<i>ALVAREZ FORESTAL SOCIEDAD ANONIMA</i> <i>ARMANDO ALVAREZ SOCIEDAD ANONIMA</i>
76	TRANSPORTES MORERO DE LIAÑO SL	<i>Don Jose Luis Herrera Escudero</i>
77	TRANSPORTES OSCAR CRUZ SL	<i>Don Oscar Cruz Cano</i>
78	TRANSPORTES PARTE SL	<i>FAMIPART S. L.</i>
79	TRANSPORTES PUENTE IRUSTA SL	<i>Don Fernando Puente Irusta</i>
80	TRANSPORTES Y LOGISTICA CABO SL	<i>Don Miguel Angel Cabo Gonzalez</i>
81	TRANSVASA	<i>Don Valentin Valle Lopez</i>
82	VICTORIANO SAIZ ECHEVARRIA E HIJOS SL	<i>Don Gerardo Saiz Ceballos</i>

**Empresas que no cumplen los criterios para ser considerada familiar.**

ID	EMPRESA	ADMINISTRADORES
1	TRANSPORTES TERRESTRES CANTABROS SA	<i>AUTOMOVILES LUARCA SA</i> <i>EBROBUS SL</i>
2	XPO TRANSPORT SOLUTIONS SPAIN SL	<i>Don Justino Francisco Hevia Garcia</i> <i>Don Tomas Leiva Torre</i> <i>Doña Cristina Martinez Calleja</i> <i>Don David Naranjo Gozalo</i>
3	BRITTANY FERRIES SANTANDER SL	<i>B.A.I. BRETAGNE ANGLETERRE IRLANDE S.A</i>
4	NOATUM TERMINAL GRANELES SANTANDER	<i>NOATUM PORTS SL</i> <i>M ROMEU COMPAÑIA S L</i> <i>MARITIMA DEL MEDITERRANEO SA</i> <i>MARITIMA VALENCIANA SA</i> <i>NOATUM PORTS VALENCIANA SA</i> <i>Don Boris Wenzel</i> <i>Don Inigo Urrecha Sarria</i>
5	NOATUM TERMINAL POLIVALENTE SANTANDER	<i>NOATUM PORTS SL</i> <i>Don Joaquin Pablo Ramon Lestau</i> <i>MARITIMA DEL MEDITERRANEO SA</i> <i>MARITIMA VALENCIANA SA</i> <i>Don Inigo Urrecha Sarria</i>
6	TERMINALES DE AUTOBUSES DE CANTABRIA SL	<i>Don Fermin Llaguno Mazas</i> <i>ASTIBUS S. L.</i> <i>AUTOBUSES PALOMERA SOCIEDAD ANONIMA</i> <i>Don Manuel Ballesteros Garcia</i>

		<p><i>Don Rafael Castresana Estrada</i>  <b>CONTINENTAL AUTO S. L.</b>  <b>NEX CONTINENTAL HOLDINGS SL</b>  <b>RUTAS DEL CANTABRICO SOCIEDAD LIMITADA</b>  <b>TRANSPORTES TERRESTRES CANTABROS S. A.</b>  <b>TURISMO Y TRANSPORTES S. A.</b>  <i>Don Juan Ignacio Saez Bereciartu</i></p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Empresas de las que no se dispone de información.

ID	EMPRESA	ADMINISTRADORES
1	ARCODAN SL	<i>Don Bernabe Fernandez Diego</i> <i>Don Delfin Bolado Reigadas</i> <i>Don Jose Miguel Mier Diez</i>
2	BESAYA EXPRESS SL	<i>Don Pedro Joaquin Ortiz</i> <i>Don Alfredo Perez Fernandez</i>
3	BOTEROS AMARRADORES DEL PUERTO DE SANTANDER SRL	<i>Don Alberto Fernandez Reigadas</i> <i>Don Ricardo Herrera Ortiz</i> <i>Don Jose Fernando Rodriguez Pavon</i>
4	HERMANOS SANCHEZ IGLESIAS SL	<i>Doña Maria Luisa Enriquez Montes</i>
5	LA ESTELA DE TIA MARÍA SL	<i>Doña Guadalupe Quintana Nunez</i> <i>Don Basilio Viadero Cruz</i>
6	MULTIMODAL DE CARGAS SL	<i>Doña Marta Puras Ricondo</i>
7	NORTH SPAIN LASHING COMPANY SL	<i>Don Alejandro Garcia Sandoval</i>
8	PARUVI GLOBAL SERVICES	<i>SECOND CODE SL</i>
9	SOCIEDAD DE ESTIBA Y DESESTIBA DEL PUERTO DE SANTANDER	<i>BERGE MARITIMA SL</i> <i>CARGAS Y DESCARGAS VELASCO SOCIEDAD ANONIMA</i> <i>ANGEL YLLERA SOCIEDAD ANONIMA</i> <i>CISNA SL</i> <i>Don Francisco Javier Exposito Paradela</i> <i>Don Jose Manuel Manrique Abascal</i> <i>TERMINAL DE GRANELES</i> <i>AGROALIMENTARIOS DE SANTANDER</i> <i>TERMINALES MARITIMAS DE SANTANDER SL</i> <i>Don Francisco Javier Pordomingo Vidal</i>
10	TRANSANGADI SL	<i>Don Braulio Ruiz Fernandez</i>
11	TRAZA LOGISTICA SANITARIA SL	<i>Don Juan Agustin De Miguel Garcia</i> <i>Don Miguel San Felix Garcia</i> <i>Don Vicente Jose Donate Melchor</i> <i>Don Antonio San Miguel Eguren</i>

