



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS
FAMILIARES ESPAÑOLAS DE ÉXITO:
CODORNIÚ Y FREIXENET**

**CODORNIU Vs FREIXENET: A COMPARATIVE
ANALYSIS OF TWO SUCCESSFUL FAMILY
BUSINESSES IN SPAIN**

AUTOR/A

Natalia Gutiérrez Lobeto

TUTOR/A

Raquel Gómez López

FECHA

26 de Junio 2014

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	7
2.1 LA EMPRESA.....	7
2.2 TIPO DE EMPRESA FAMILIAR.....	8
2.3 SISTEMA FAMILIA, SISTEMA EMPRESA.....	11
2.4 EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.4.1. Órganos de gobierno relacionados con la familia: reunión familiar, asamblea familiar y consejo de familia.....	14
2.4.2. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad: Junta general de accionistas.....	15
2.4.3. Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección.....	15
2.5 COMUNICACIÓN Y CONFLICTO DE LA EMPRESA FAMILIAR...	16
2.6 CONTINUIDAD Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	17
3. ÁMBITO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	18
3.1 ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA.....	19
3.1.1 La misión de la empresa.....	19
3.1.2 La visión de la empresa.....	19
3.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	20
3.2.1 Análisis del entorno general.....	20
3.3 ANÁLISIS INTERNO.....	23
3.3.1 Variables clave de la empresa.....	23
3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
4. CONCLUSIONES.....	29
5. BIBLIOGRAFÍA.....	30

FIGURAS Y TABLAS:

TABLA 1: Comparativa grado generacional CODORNIÚ y FREIXENET.....	9
TABLA 2: Diferencia en la dirección estratégica de la EF y la ENF.....	18
TABLA 3: Cuota de mercado CODORNIÚ y FREIXENET.....	23
TABLA 4: Rentabilidad económica y financiera.....	24
TABLA 5: Filiales de CODORNIÚ y de FREIXENET.....	27
FIGURA 1: El modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar.....	12
FIGURA 2: El gobierno de la empresa familiar.....	14
FIGURA 3: Proceso productivo del vino.....	21
FIGURA 4: Perfil estratégico del entorno.....	22
FIGURA 5: Organigrama de FREIXENET.....	26
FIGURA 6: Perfil estratégico de la empresa.....	26

RESUMEN

El presente trabajo aúna la aplicación de dos materias estudiadas en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, como son la Empresa Familiar y la Dirección Estratégica de la empresa.

Por ello, el objetivo de este trabajo es realizar un estudio comparativo de dos empresas familiares españolas de éxito, CODORNIÚ y FREIXENET, para aportar conocimiento acerca de la gestión familia-empresa que lleva a cabo cada una de ellas y dentro del ámbito estratégico, se identifican las claves de su estrategia de internacionalización.

Los resultados obtenidos muestran, en la mayoría de los aspectos analizados, que estas empresas son muy parecidas, apreciando diferencias en el grado de profesionalización y los requisitos que se les exigen a los familiares para llegar a formar parte de la organización. Asimismo, se aprecia que ambas empresas consiguen adaptarse perfectamente a los cambios que se producen en el entorno y a sus necesidades internas. Como conclusión se puede destacar que las organizaciones analizadas, a pesar de tener presente el sentido familiar, se acercan más a la casuística de las empresas no familiares, sobre todo en el caso de CODORNIÚ.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, conflicto, sucesión, Dirección Estratégica, internacionalización.

ABSTRACT

The present paper joins the application of two subjects that are studied in the Degree in Business Administration: Family Business and Strategic Management of the Company. The aim of this work is to realize a comparative study of two successful Spanish family enterprises, CODORNIÚ and FREIXENET, to contribute knowledge brings over of the management family - company that leads to end each of them and inside the strategic area, there are identified the keys of his strategy of internationalization.

The results obtained show, in the vast majority of the analyzed aspects, that these companies are very similar, finding differences in the degree of professionalization and the requirements that the relatives need to have in order to be part of the organization. Likewise, both companies are capable of adapting perfectly to the changes that take place in the environment and to their internal needs. As a conclusion, it can be outlined that the analyzed organizations, in spite of bearing in mind the familiar sense, they are near from the characteristics of non-family firms, especially in case of CODORNIÚ.

KEYWORDS: family business, conflict, succession, strategic management, internationalization.

1. INTRODUCCIÓN:

Con algo tan sencillo como es la unidad familiar se puede llegar a construir grandes imperios. Las empresas familiares (EF) son uno de los pilares fundamentales de la economía actual, ya que la unidad en la que se basan es un factor clave para soportar la fuerte crisis económica que están sufriendo los países occidentales. En España el número de empresas familiares y la calidad de las mismas son muy elevados.

Pero, ¿Qué entendemos por empresa familiar?

La definición de empresa familiar se resume en tres puntos principales: la propiedad o el control sobre la empresa por parte de los miembros de la familia; la implicación de la familia y la intención de transferir la empresa generaciones venideras.

En la actualidad disponemos de una definición oficial de Empresa Familiar aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma. Dicha definición, que fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el *Board del Family Business Network* (FBN) el 7 de abril de 2008, es la siguiente:

Una organización, tenga el tamaño que tenga, es Empresa Familiar si:

- 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).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- 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 social¹

Generalmente estas empresas nacen por el espíritu emprendedor de su creador. Los valores y creencias que se van desarrollando, se transmiten de generación en generación, con mayor facilidad que en otro tipo de empresas debido a su componente familiar.

Esta cultura que se forma dentro de la empresa es sólida durante las primeras generaciones, pero a medida que se va desagregando el poder surgen conflictos, bien sea por la propiedad, por el control o por riñas y discusiones en el seno familiar.

¹ UNA CARACTERÍSTICA TÍPICA DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ES LA FRAGMENTACIÓN DE SU PROPIEDAD. EL MAYOR ACCIONISTA (O BLOQUE DE ACCIONISTAS) EN MUCHAS OCASIONES TIENE MENOS DEL 50% DE LOS DERECHOS DE VOTO. EN DICHAS COMPAÑÍAS UN ACCIONISTA (O BLOQUE DE ACCIONISTAS) PUEDE EJERCER INFLUENCIA DECISIVA SOBRE ASPECTOS FUNDAMENTALES DE GOBIERNO CORPORATIVO SIN TENER LA MAYORÍA DE LOS VOTOS. EL PUNTO CUARTO DE LA DEFINICIÓN SE REFIERE A EMPRESAS EN LAS QUE LA FAMILIA NO CUENTA CON LA MAYORÍA DE LOS VOTOS PERO QUE, A TRAVÉS DE SU PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL, PUEDE EJERCER INFLUENCIA DECISIVA.

La mitad de las empresas familiares en España desaparecen en el cambio de la primera a la segunda generación, y apenas menos de una décima parte llega a la tercera generación (Familia, 2013). Esto se debe a varias razones: falta de profesionalización, ausencia de competitividad, conflictos e intereses de los que trabajan y los que no en la empresa. Pero sobre todo la *principal causa* de desaparición de estas empresas es la *mala gestión de la sucesión de la empresa familiar*.

Aun así podemos encontrar ejemplos de EF que a pesar de su antigüedad han logrado perdurar en el tiempo. La más característica es CODORNIÚ, que después de 18 generaciones y siendo la EF más antigua de España, sigue transmitiendo sus valores confianza, persistencia e innovación. Por este motivo, no cabe ninguna duda de que esta empresa es digna de estudio. Concretamente, en este trabajo se realizará una comparativa de CODORNIÚ con su principal competidor FREIXENET, que es dirigida actualmente por la tercera generación y que, a pesar de su juventud, pretende seguir los pasos de CODORNIÚ y permanecer en el mercado durante las próximas generaciones. José Luis Bonet presidente de FREIXENET, en la gala de presentación del anuncio navideño, recalcó que *“pesa mucho el sentido de la familia, espero que siga así siempre, todo el tiempo y que se pase el relevo a las siguientes generaciones”*. (Saborit, 2013)

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio comparativo de dos empresas familiares, CODORNIÚ y FREIXENET, para aportar conocimiento acerca de la gestión familia-empresa que lleva a cabo cada una de ellas y ofrecer algunas sugerencias a este respecto. Además se analiza el ámbito estratégico de las EF, en especial la estratégica de internacionalización.

Ambas empresas objeto de análisis en este trabajo pertenecen al sector del vino. Años atrás tuvieron que definir su estrategia en base a la calidad y a la necesidad de los clientes. En esta línea, FREIXENET apostó por la publicidad y empezó a hacer fuertes campañas de publicidad, mientras que CODORNIÚ quiso mantener su imagen de marca, que se ve afianzada por ser la pionera del cava, además de ser nombrado en 1987 el proveedor exclusivo de la Casa Real. (elmundodelvino.es).

Para llevar a cabo el presente estudio, el trabajo se ha estructurado como sigue. En el primer capítulo se aborda el análisis de las empresas familiares, más concretamente el capítulo comienza con una breve descripción general tanto de CODORNIÚ como de FREIXENET, lo que permitirá conocer sus orígenes. Posteriormente, se lleva a cabo la clasificación de ambas empresas, siendo la más importante en función del grado generacional debido a la antigüedad de éstas y a la dificultad que supone este cambio. A continuación se estudia el grado de implicación de la familia en la empresa, como se gestiona y a quien pertenece la propiedad de estas organizaciones. Asimismo se estudian los órganos de gobierno. El primer capítulo se cierra con el protocolo familiar ya que no sólo contiene las normativas que regulan las relaciones entre la familiar, la empresa y la gerencia, sino que también contiene uno de los temas más relevantes de estas empresas *la continuidad*.

Por su parte, el segundo capítulo se realizará un breve estudio del ámbito estratégico de estas empresas. Concretamente me centraré en el análisis estratégico, realizando en primer lugar un análisis primario de su misión, posteriormente se observará como es el entorno del sector vinícola y por último se estudiará los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la organización para hacer frente al entorno.

2. ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

2.1. LA EMPRESA:

CODORIÚ:

Es la historia de una familia que se remonta al siglo XVI, prácticamente podríamos decir que es la historia de un país.

Su camino comienza en el año 1551, fecha con la que cuenta el documento más antiguo donde queda reflejada la actividad vitivinícola de Jaume CODORIÚ. En 1659 se produce el matrimonio de la última descendiente de la familia CODORIÚ, Anna CODORIÚ con Miguel Raventós, también vinicultor; deciden mantener el apellido CODORIÚ por el prestigio que tiene éste.

Posteriormente uno de sus descendientes, José Raventós Fatjó, consigue en 1982 elaborar la primera botella de cava. El hijo de éste, Manuel Raventós continuó con el trabajo de sus antepasados, experimentando e innovando con el mundo del cava, iniciando su comercialización y asentando las bases de lo que hoy en día es esta empresa.

En 1888 los vinos espumosos de CODORIÚ obtuvieron dos medallas de oro en la Exposición universal de Barcelona y el premio a la mejor empresa vinícola española. Más tarde recibe medallas también en Amberes (Bélgica, 1894) y en Burdeos (Francia, 1895) (elmundodelvino.es)

En 1897, CODORIÚ consigue ser el proveedor oficial de la Casa Real. En los años posteriores CODORIÚ, adquiere hectáreas en Lleida (350.000), que les permiten la elaboración de más de 300.000 botellas. Durante los años veinte y treinta se consolida el cava en el mercado español y en 1970 lo hace en el mercado internacional.

Hoy en día se encuentra al mando de la dirección Mar Raventós (1998), hasta entonces la dirección siempre había estado en manos de hombres de la familia, consigue la presidencia debido a que su primo superaba el límite de edad que fija la empresa para ocupar este puesto (70 años). Según Mar el éxito de la empresa se debe: *“Me parece fundamental separar los temas familiares de los profesionales. En una empresa familiar, las dos esferas conviven con normalidad si la gestión está profesionalizada. Lo que no puede suceder es que en una junta de accionistas se introduzcan asuntos familiares. Esto no supone minimizar los problemas familiares. Los asuntos familiares también son importantes y no se pueden descuidar, pero hay que abordarlos en el entorno adecuado.*

Por eso considero que el gran acierto de CODORIÚ ha sido separar claramente la familia de la empresa, estableciendo los cauces necesarios para que las dos esferas se comuniquen. Es normal que los miembros de la familia –que algún día serán accionistas– sientan cierta preocupación por el desarrollo del negocio, y creo que es necesario establecer un protocolo que marque las reglas del juego.” (queaprendemoshoy.com)

Por último, cabe mencionar que en 2004-2005 CODORIÚ revoluciona el mercado con el lanzamiento de dos nuevos productos: Viña CODORIÚ, nuevo cava que contempla las nuevas tendencias gastronómicas y Gran Reserva Gran CODORIÚ, que es el primer cava que contiene la denominación de reserva.

Hoy en día, CODORIÚ es el mayor productor del mundo de la fermentación en botella de vino espumoso por el método tradicional de champán, que produce 60 millones de botellas al año. (HUDSON)

FREIXENET:

La compañía cuenta con más de 100 años de existencia, sus orígenes proceden de un negocio antiguo de la familia Sala, en la que posteriormente pasará a llamarse Grupo FREIXENET tras el matrimonio de Dolores Sala con Pedro Ferrer Bosch.

Hoy en día es una de las empresas españolas con mayor presencia internacional, el proceso de internacionalización se inicia durante los años 20-30 y en 1935 consiguen establecerse en EE.UU.

En 1936, se produce la muerte del cabeza de familia Pedro Ferrer y su hijo mayor, fue un momento de crisis para la empresa, se queda sin líder. Más tarde gracias al esfuerzo de Dolores sala² y su hija, madre de José Luis Bonet, consiguen encaminar la institución. Sin embargo hasta finales de los 50, momento en el que se produce una reestructuración productiva, comercial y publicitaria, dirigida ya por José Ferrer, no se empieza a ver el gran desarrollo de FREIXENET.

En España la marca se afianza en 1970, además de continuar con su expansión.

Según José Luis Bonet, actual presidente de FREIXENET, *la base de la supervivencia de esta empresa es el proceso de internacionalización iniciado en aquellas fechas, que supuso un mayor nivel de competitividad empresarial.*

Además Bonet describe³ los principios del negocio de la siguiente manera:

- Si la familia está unida, la familia puede crecer.
- La calidad de los productos es algo imprescindible, ya que si no disponen de ésta no se puede llegar a ser competitivos
- Innovación como elemento fundamental, FREIXENET siempre ha sido innovador en el mercado español, incluso algunas de las técnicas utilizadas por éstos han sido de referencia para la competencia.

En la actualidad FREIXENET es líder en el sector del cava (en España) y líder a nivel mundial en vinos espumosos.

2.2. TIPO DE EMPRESA FAMILIAR:

Lo que hace única a la empresa familiar es que los factores como la gestión, la propiedad, los recursos humanos y sucesión entre otros son “hechos a medida” por los miembros de la familia, se pone de manifiesto el comportamiento que les diferencia del resto de empresas, *“el carácter familiar”*.

Teniendo en cuenta que las empresas familiares no constituyen un tipo de organización homogénea, son diversos los criterios que se pueden establecer a la hora de realizar una clasificación de las mismas. Por ello, en este trabajo se ha realizado dicha clasificación en base a tres criterios: el grado generacional, el nexo de unión entre la familia y la empresa y aspectos sociodemográficos (José Carlos Casillas, 2014).

En función del *grado generacional* (José Carlos Casillas, 2014):

Es el criterio más utilizado y permite clasificar a las empresas en *primera generación*, cuando es dirigida y controlada por el fundador, la propiedad puede ser única o compartida con los miembros de la familia o gente ajena; *segunda generación*, cuando está en manos de hijos o sobrinos del fundador, el fundador en caso de vivir ha pasado a un segundo plano, la propiedad suele formar parte de los hermanos y el control puede ser tanto familiar como contar con expertos, y *tercera generación* cuando es gobernada por nietos, bisnietos, tataranietos del fundador. En este tipo de

² VIUDA DE FERRER

³ ARTÍCULO PUBLICADO EL 26/AGOSTO /2010 POR RODRIGO AMARAL.

empresas la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la familia y la empresa, que se analizan posteriormente.

CODONIÚ dentro de este criterio se encuentra en tercera y siguientes generaciones. Mar Raventós en su participación en el VI Ciclo de Conferencias de Esade Deloitte, afirmó que *“que muchas empresas se hunden por asuntos familiares”* por lo que para ello CODONIÚ establece una regla básica: solo permiten que estén trabajando cuatro miembros de la familia, en este caso son:

- Mar Raventós (Presidenta)
- Javier Pagés (Director General)
- Javier Farré (Viticultura)
- Ricardo Raventós (Calidad).

Para que un miembro pueda llegar a formar parte de la empresa tiene que cumplir unos requisitos, poseer un título universitario y hablar fluidamente inglés, una vez obtenidos estos requisitos deberán pasar unas pruebas selección, elaboradas por miembros de la familia y miembros externos y por último como en la mayoría de las empresas familiares tienen que adquirir formación como mínimo 5 años en otras empresas. (hoy.com)

En 2010 FREIXENET era una empresa de segunda generación, gobernada por los hermanos Dolores, Pilar, Carmen y José Ferrer Sala. Sin embargo, a partir de ese año, esta multinacional ha pasado a ser calificada como empresa de tercera generación, tras la cesión de los puestos del consejo a los descendientes de éstos. (EUROPAPRESS, 2010)

Hoy en día, los cargos ejecutivos superiores están compuestos por Bonet, que es el presidente, sus primos Enrique Hevia Ferrer que es el vicepresidente y director financiero y Pedro Ferrer que es el presidente ejecutivo.

TABLA 1: COMPARATIVA GRADO GENERACIONAL CODONIÚ Y FREIXENET

GRADO GENERACIONAL		
	CODONIÚ	FREIXENET
TIPO	Empresa en tercera y siguientes generaciones (18ª generaciones)	Empresa en tercera generación
CARACTERÍSTICAS	Edad organizativa / Ciclo de vida	
	Desde 1551-hasta hoy Cuenta con más de cinco siglos de historia. Se encuentra en una etapa de madurez, ya es una empresa estable, con una base sólida en el mercado	Desde 1895-hasta hoy Más de 100 años de existencia. Etapa de madurez, pero no tan consolidado como CODONIÚ
CARACTERÍSTICAS (continuación)	Número de propietarios y relaciones entre ellos	
	Cuenta con 508 familiares, que son de 4 generaciones diferentes. De los cuales 213 son accionistas. (Pascual, 2013) , rechazan la opción de salir en	La muerte de Dolores Ferrer Sala obliga a redistribuir el capital de la compañía. Hasta ahora el capital estaba dividido en 4 partes, de las cuales José Ferrer,

	bolsa. Hay que separar la familia y la empresa, si hay esta separación la empresa funciona bien, en la junta de accionistas no puede haber temas familiares. Además CODORNIÚ deja la puerta abierta a nuevos accionistas que no sean financieros. (EFECOM, 2013)	tiene la mayor parte. Posteriormente veremos cómo se distribuye la participación entre las tres ramas de la familia: Bonet, Ferrer y Hevia. Sólo Carmen Ferrer ha cedido el 50% de su participación a sus hijos
	Tamaño y diversificación de la empresa	
	Ambas empresas a pesar de ser empresas familiares cuentan con un gran tamaño y lo que es más tienen una muy buena imagen en el mercado multinacional	
	Mar Raventós asegura que una de las bases del éxito ante épocas de crisis ha sido la diversificación e internacionalización. Por ejemplo en los años 90, la empresa diversificó la oferta tras más de 200 años vendiendo solo cava y lo hizo a través de la adquisición de empresas	Basa su estrategia en tres pilares: internacionalización, crecimiento y diversificación, que es lo que les ha llevado a ser una marca líder y lo que es más cuenta con 20 filiales en el exterior

Fuente: Elaboración propia

En función del *nexo de unión entre la familia y la empresa*:

Teniendo en cuenta este criterio distinguimos cuatro tipos de empresas familiares (José Carlos Casillas, 2014):

- *Empresa de trabajo familiar*: su objetivo es mantener la empresa en manos de la familiar, aquí se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre.
- *Empresa de dirección familiar*: sólo algunos miembros de la familia, aquellos que cuentan con mayores capacidades y formación trabajan en la empresa, concretamente ocuparían los puestos de la dirección y gestión. La propiedad estaría en manos de todos los miembros de la familia.
- *Empresa familiar de inversión*: la familia sólo controla las decisiones de inversión y desinversión, no llevan a cabo la gestión.
- *Empresa familiar coyuntural*: son empresas en las que el futuro la familia no quiere mantener ni la propiedad ni la gestión, acaban desapareciendo. Por lo que podríamos considerar que este tipo de empresa no es familiar.

CODORNIÚ, tal y como se comentó anteriormente, para garantizar su supervivencia establece una regla básica en la que solo podrán estar trabajando cuatro miembros de la familia, por ello decimos que esta empresa, es de dirección familiar, ya que la dirección y la gestión de la empresa la llevan los familiares que cuentan con la mejor formación y con mayores capacidades. Además los miembros de la familia son los que tienen la propiedad. A diferencia de CODORNIÚ, FREIXENET es una empresa de trabajo familiar, la empresa está en manos de la familia y trabajan en la organización los miembros de la familia, hoy en día están los nietos de fundador.

En función de *criterios sociodemográfico* (José Carlos Casillas, 2014):

Estas dos empresas rompen con el tópico de que las empresas familiares suelen ser PYMES y no multinacionales. Ambas son grandes empresas y lo que es más poseen una fuerte trayectoria de internacionalización. CODORNIÚ cuenta actualmente, con más de 1000 empleados en todo el mundo (Codorniú), además tiene 10 bodegas en las regiones más importantes del mundo, está presente en más de 90 países y disfruta de 10 oficinas comerciales fuera de España. (aprendemos). FREIXENET cuenta con unos 1400 trabajadores en España, su plantilla en todo el mundo es de 2200 empleados, (Director de RRHH FREIXENET), esta presente en 140 países, siendo Alemania el mercado líder para la exportación de éste, aunque también tiene importancia EE.UU y Reino Unido. (Calidalia)

En el caso de CODORNIÚ, inicia este proceso de internacionalización para poder adaptarse a los nuevos tiempos, lo hace a través de una estrategia de diversificación, por ejemplo tiene bodegas en Argentina y California y además cuenta con filiales propias en EEUU, Alemania, Japón, Brasil y Suecia. Esta internacionalización le ha permitido compensar la debilidad actual del mercado nacional.

Para FREIXENET este proceso no es una medida para adaptarse a los cambios del entorno, sino que es uno de los pilares fundamentales de esta organización. Ya en sus inicios había una inquietud por la internacionalización, se ve en el caso de la exportación de vino a colonias en 1930 o con la instalación en 1935 de su primera empresa en el extranjero (New Jersey). Y no sólo eso sino que fue una de las primeras empresas españolas en iniciar esta aventura.

Según Esteban García Canal⁴ *“la estrategia de FREIXENET se basó en alianzas locales ya que no necesita acelerar el proceso de expansión internacional gracias a que éste viene de atrás, tiene un desarrollo gradual y lento”*

2.3 SISTEMA FAMILIA, SISTEMA EMPRESA:

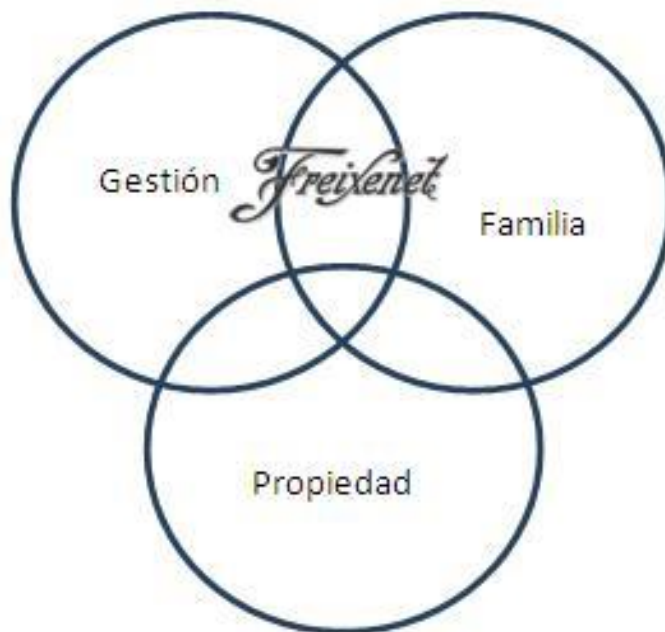
La conceptualización de la Empresa Familiar como un sistema ofrece el marco teórico más completo hasta la fecha, ya que la Empresa Familiar pasa a ser concebida como un sistema abierto, entendiendo por tal un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente entre sí y con el entorno, que recibe de éste una serie de “inputs” o entradas y que envía al exterior una serie de “outputs” o salidas, a fin de cumplir con unos objetivos fijados previamente (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Dentro de este enfoque se han desarrollado varios modelos, entre los que destaca el Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1989), que partiendo del modelo en el que se incluyen dos subsistemas: la familia y la empresa, proponen la incorporación de un tercer subsistema conocido como la propiedad (Figura 1), aumentando así la complejidad. Dicho modelo coincide con los tres aspectos que se han identificado

⁴ PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO, COAUTOR DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE FREIXENET

como comunes en las distintas definiciones de Empresa Familiar que aparecen en la literatura.

FIGURA 1: EL MODELO CLÁSICO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR (DAVIS Y TAGIURI, 1989)



Fuente: Castillas, 2014; la gestión de la empresa familiar

A continuación se aplica dicho enfoque a las empresas objeto de estudio.

Para el caso de FREIXENET y teniendo en cuenta que en el año 2010 los cuatro hermanos deciden abandonar el máximo órgano de decisión y nombrar consejeros a sus doce hijos, que ya trabajaban en la gestión de la empresa, la organización se encuentra entre la intersección de la gestión y la familia. Estos son los individuos que pertenecen a la familia propietaria y trabajan en la empresa desarrollando las labores directivas.

No se puede clasificar la empresa en la intersección de los tres círculos porque la propiedad de la empresa no pertenece a todos los miembros de la familia, la mayoría de las acciones pertenecen a los hermanos Ferrer, sólo tienen acciones los hijos de Carmen Ferrer que tienen el 50% de la participación de su madre que es algo inferior al 25%.

En este apartado cabe señalar que FREIXENET se está planteando, en la actualidad, la profesionalización de la empresa. Antes José Ferrer y la “tía Lola” controlaban la empresa, ya que entre los dos tenían más del 56% de la propiedad, pero ahora tras la muerte de Dolores al no haber realizado testamento y no tener hijos la situación cambia, ya que su casi 22% se repartirá entre los tres hermanos, por lo que las otras dos ramas de la familia (Ferrer-Bonet y los Ferrer-Hevia), tendrán ahora la mayoría de capital y éstos querían alejar a la familia de los primeros puestos directivos. (Eloiso Caballero, 2013)

Por lo que se refiere a CODORNIÚ, su clasificación según este modelo resulta más compleja. La intersección de los tres círculos no se da ya que la empresa cuenta con 508 miembros de los cuales sólo son accionistas 208, además CODORNIÚ tiene

claramente definido que sólo pueden estar trabajando en la empresa cuatro miembros de familia, esta medida se tomó para garantizar la continuidad de la EF. Con estos dos datos podemos observar que menos del 2% de la familia trabaja en la empresa.

Tampoco puede situarse en la intersección de la familia y la gestión, ya que como mencionó Mar Raventós: uno de los aciertos de CODORIÚ es la profesionalización de la gestión de la empresa, este proceso se inicia más o menos en 2004, con la entrada de José Forroll como director general, que posteriormente sería despedido.

La empresa decide cambiar el modelo de profesionalización, lo que no sentó muy bien a algunos miembros de la familia, nombrando director general a Javier Pagés (Primo de la presidenta). El cambio ha sido progresivo durante los últimos años, la familia Raventós sólo ocupa la dirección de relaciones institucionales y hasta recientemente el de producción, en 2013 también se decide profesionalizar la gestión de este departamento nombrando a Pere Escolar director general de producción. (Economía, 2013)

Lo anterior permite justificar también la imposibilidad de posicionar a la empresa en la intersección de la gestión y la propiedad, debido a que la gestión no pertenece únicamente a la familia y la propiedad hasta ahora sí pertenecía a la familia, pero recientemente como ya comenté anteriormente el grupo va a aceptar la entrada de nuevos accionistas siempre que estos no sean financieros.

Por lo que CODORIÚ, no la podemos situar en ninguna intersección de los tres círculos, incluso podríamos afirmar que la estructura de esta compañía es más parecida a una empresa que no tiene características de las familiares en este sentido. Esto se debe en gran medida al grado de profesionalización que venimos comentando, la misma Mar Raventós afirma en todas las entrevistas que ha sido el gran acierto de CODORIÚ.

2.4. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

Por gobierno de la empresa familiar se entienden los procedimientos que son necesarios para establecer las líneas de actuación de la empresa con el fin de lograr los objetivos previstos.

Este gobierno se podría identificar con las siguientes características:

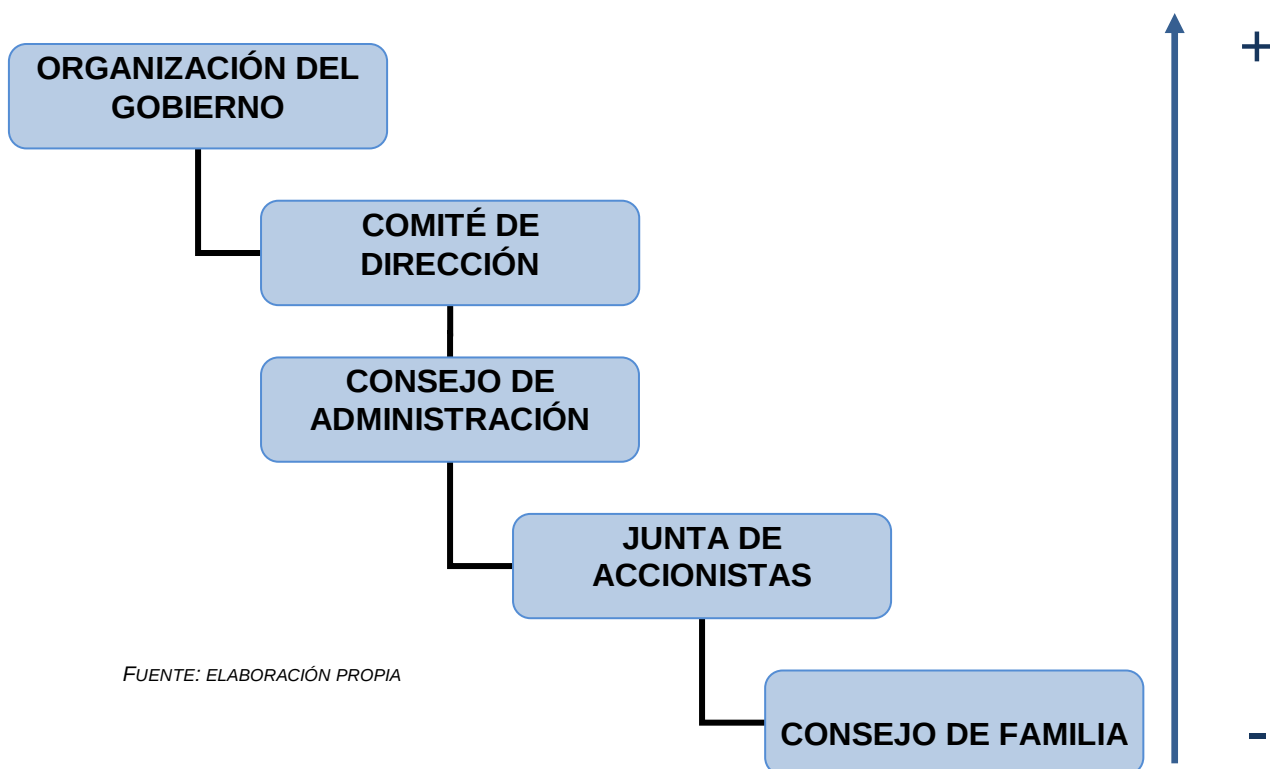
- Controlar el desarrollo de la capacidad económica
- Mirar hacia el futuro del desarrollo empresarial
- Definir lo que quiere llegar a ser la EF
- Desarrollar las bases de comunicación sobre las que se basa el sistema familia y sistema empresa.

La función más importante que realiza este apartado dentro de la EF, es garantizar el adecuado funcionamiento de ésta, estableciendo claramente las obligaciones y los derechos de los responsables de la propiedad, de los familiares y de los directivos.

Por tanto *“el gobierno de la empresa familiar es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello”* (Neubauer y Lank, 1999) (Rodríguez, 2007)

A continuación, la Figura 2 recoge los órganos de gobiernos (de menor a mayor complejidad) más relevantes de las EF, que posteriormente serán puestos en relación con las dos empresas analizadas.

FIGURA 2: EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



2.4.1.Órganos de gobierno relacionados con la familia: reunión familiar, asamblea familiar y consejo de familia

Estos órganos de gobierno son comúnmente utilizados cuando las empresas son pequeñas y no cuentan con un elevado número de personas. Las reuniones familiares tienden a realizarse cuando la empresa se encuentra en primera generación, a medida que crece se emplea ya la asamblea familiar y por último cuando se va haciendo más necesaria la formalización se crea el consejo de familia.

En este estudio, CODORNIÚ y FREIXENET, son empresas con larga trayectoria en el tiempo, que cuentan con muchos miembros en la unidad familiar. Por lo que estas formas de organización no son suficientes para estas compañías.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

Las *reuniones familiares* son el modelo más simple para organizar a la familia.

CODORNIÚ realiza una reunión anual, en la que se permite la participación a partir de los 18 años. Estas reuniones se realizan en diferentes centros de producción, se llevan a cabo con el fin de informar de las novedades y resultados tanto a los accionistas como a los que no lo son. Además Mar Raventós afirma: “los años terminados en cero y en 5 se celebra una gran fiesta en la bodega CODORNIÚ, en la que participan los niños y se saca una foto familiar”. (Fernández, 2013)

Sin embargo FREIXENET no tiene programadas estas reuniones sino que surgen con algo más esporádico, un ejemplo de esto es el evento que se celebró en el Valle de Sonoma (California) para celebrar los 25 años del Cava Californiana, tras la festividad

se realizó una reunión familiar en la que se trataron temas como la estrategia nacional e internacional de FREIXENET. (Farrés, 2011)

Las asambleas familiares son reuniones formales de los propietarios, en el caso de CODONIÚ como comenta Mar: los jóvenes, que son muchos, son muy importantes por lo que han decidido crear una asamblea en la que se agrupen los accionistas que tengan entre 18 y 35 años. Cuentan con un presidente y comité propio, además de un portal en el que realizan diferentes actividades para que comiencen a integrarse y a sentir los valores de la compañía.

2.4.2.Órganos de gobierno relacionados con la propiedad: Junta general de accionistas

La junta general de accionistas está vinculada con la propiedad, por lo que está integrada por los propietarios de las acciones.

Por lo general, en estas reuniones se suelen tratar competencias como la aprobación de las cuentas anuales, nombramiento y separación de administradores, modificación de los estatus sociales, entre otros.

La última junta general de accionistas de carácter ordinario celebrada por CODONIÚ fue el pasado 5 de diciembre de 2013. Se celebran una vez al año y entre los temas que se tratan está la marcha de la empresa. Suelen realizarse en el domicilio social, en San Sadurní de Noya (Barcelona).

Es importante destacar que hasta hace aproximadamente un año si los accionistas querían vender sus acciones necesitaban buscar un comprador dentro de la familia.

Ahora CODONIÚ está abierta a la entrada de accionistas no financieros, pero se impone la condición de que el 75% del capital esté en manos de la familia y descarta la entrada de accionistas financieros puesto que sus objetivos van encaminados al corto plazo. (EFECOM, 2013)

El caso de FREIXENET es algo más complicado, ya que como se comentó anteriormente se ha producido la muerte de la "Tía Lola" que era soltera y no tenía descendientes. En octubre de 2013 se produce la primera reunión sin la presencia de Dolores, históricamente la propiedad de la empresa pertenecía a los cuatro hermanos, pero la difunta antes daba su total apoyo a José Ferrer, consiguiendo así la mayoría de la propiedad. Ahora dicha propiedad seguirá siendo de los hermanos, pero lo que sí es cierto que si el reparto se realiza de forma proporcional José Ferrer y su familia controlarán el 42% de la propiedad, mientras que la rama de Luis Bonet controlaría el 29% al igual que la rama de los Hevia. Por lo que podemos concluir que la empresa se enfrentará a posibles cambios, ya que las otras dos ramas de la familia constituyen la mayoría absoluta, entre estos cambio, se encuentra el de la presidencia⁵, se pretende alejar a la familia de la primera línea de mando, es decir, quieren profesionalizar la gestión. (Lamelas, 2013)

2.4.3.Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección

El consejo de administración no es algo obligatorio para todas las empresas, sino que lo es para aquellas que son Sociedades Anónimas.

"El consejo de administración debe dirigir, controlar la empresa y responder de ello, (Neubauer y Lank, 1999) para fijar los objetivos a largo plazo, identificando los aspectos familiares y empresariales que intervienen, supervisando y controlando la

⁵ HASTA AHORA ESTE CARGO LE OCUPABA JOSÉ FERRER

labor de la dirección y del día a día de la empresa y respondiendo ante los verdaderos propietarios sobre la marcha de la misma” (José Carlos Casillas, 2014)

Respecto a CODORNIÚ, cabe señalar que cuenta con un presidente, un secretario no consejero, un asesor externo⁶ y diez consejeros de la familia, que no tienen por qué ser accionistas basta con pertenecer a la familia.

Entre los temas que se tratan en el consejo de administración está, por ejemplo, la elección de los cuatro miembros en los cargos ejecutivos, el procedimiento se realiza de la siguiente manera: se inicia en un órgano externo buscadores de talento, tras la elección del candidato se realiza un informe que se envía al consejo de administración y ellos son los que dan la aprobación. Además el reglamento del consejo de administración define otros temas como la designación, el funcionamiento, el comité de auditoría, etc.

En el caso de FREIXENET, el consejo de administración está formado desde el 1 de enero de 2009, por 18 cargos activos, compuestos por un presidente, que es José Luis Bonet, un vicepresidente, Enrique Hevia, un consejero delegado, doce consejeros (Todos pertenecientes a la familia), un secretario, un apoderado y un auditor. (Empresa, 2013)

Tras el paso a la tercera generación, los nuevos miembros del consejo de administración serán los que se encarguen de la toma de decisiones, pero los hermanos Ferrer han creado un órgano llamado “*comité de experiencia*”⁷, para así poder controlar la compañía de forma indirecta.

2.5. COMUNICACIÓN Y CONFLICTO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

La comunicación y el conflicto es uno de los aspectos más relevantes a los que tienen que hacer frente las empresas familiares. La buena gestión depende en la mayoría de los casos de las relaciones entre los familiares, y es necesario que cada miembro identifique perfectamente cuál es su rol en la empresa. La comunicación es uno de los pilares fundamentales para poder garantizar el éxito de estas empresas.

Este tema ha sido una de las preocupaciones primarias de la familia CODORNIÚ, es importante tener clara la separación entre los temas familiares y los temas profesionales, si la gestión está profesionalizada como es este caso, no habrá problemas.

Mar Raventós afirma: *el gran acierto de CODORNIÚ ha sido separar claramente la familia de la empresa, estableciendo los cauces necesarios para que las dos esferas se comuniquen. Es normal que los miembros de la familia –que algún día serán accionistas– sientan cierta preocupación por el desarrollo del negocio, y creo que es necesario establecer un protocolo que marque las reglas del juego.*” (aprendemos.com)

Otro punto que puede resultar conflictivo en una empresa familiar, es la incorporación de los miembros de la familia. Para ello, CODORNIÚ establece unos requisitos que permitan elegir de forma objetiva las incorporaciones en la empresa y así evitar posibles conflictos.

Estos requisitos como ya comente anteriormente son entre otros: poseer un título universitario y hablar fluidamente inglés, una vez obtenidos éstos deberán pasar unas pruebas selección, elaboradas por miembros de la familia y miembros externos y por

⁶ SIN VOTO

⁷ ES UN ÓRGANO DE CARÁCTER ASESOR Y CONSULTIVO

último como en la mayoría de las empresas familiares tienen que adquirir formación como mínimo 5 años en otras empresas.

Por otro lado, a diferencia de CODONIÚ, FREIXENET basa su éxito en la unidad de la empresa familiar, esto es, los altos cargos están constituidos por miembros de la unidad familiar, pero si es cierto que para llegar a ocupar estos puestos, se empieza a trabajar en la organización desde abajo. Para evitar los conflictos familiares esta empresa cuenta con ejecutivos externos para ampliar los puntos de vista y así mejorar la gestión.

José Luis Bonet destaca en una entrevista que el éxito se debe principalmente a la *“cohesión familiar”*, es decir, si no hay armonía en la empresa esta no evolucionaría. Además destaca otros factores como la *internacionalización, la ambición, el reto de conquistar mercados y el esfuerzo*. (Bonet, 2013)

2.6. CONTINUIDAD Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:

Desde sus inicios, la continuidad de la empresa familiar ha sido uno de los retos más importantes, ya que cuando se produce el cambio de generación, corren un gran riesgo de desaparecer. Para ello la mayoría de las EF elaboran un *protocolo familiar*, que se adapta a cada EF como si se tratase de un *“traje a medida”*.

Según Pérez-Fadón Martínez, el protocolo familiar es: *“un acuerdo entre los componentes del grupo o grupos familiares propietarios de una empresa, en el que se recogen las atribuciones de cada uno de los integrantes del citado grupo, la forma de incorporar a la empresa nuevos miembros, las posibles transmisiones de las participaciones y acciones, la sucesión de los fundadores y cualquier otra cláusula en relación con la sociedad, que permita la vida y desarrollo de la empresa, su transmisión manteniendo su vigencia y, en su caso, la de extinción”* (José Carlos Casillas, 2014)

Por lo que se refiere a las empresas analizadas, cabe destacar que hoy en día son ejemplo de empresas con buena gestión en este punto.

CODONIÚ es un símbolo de continuidad. Esta continuidad lo consigue gracias a la elaboración del protocolo familiar, creado por la familia CODONIÚ en 1999, donde se regulan las obligaciones, las conductas y los deberes de los accionistas. Para ello la empresa como se mencionó anteriormente cuenta con reuniones familiares, pero además de esto tiene un portal para los accionistas, donde éstos pueden encontrar por ejemplo el árbol genealógico, la información de la familia, fotos, entre otros detalles de la empresa.

FREIXENET, también apuesta por la elaboración de un protocolo familiar para garantizar la continuidad de la empresa. Como indica José Luis Bonet, las causas que garantizan la continuidad de esta empresa familiar se deben en gran medida a la incorporación de expertos externos, aunque en la cúpula de los puestos directivos se encuentran los miembros de la familia, así como el establecimiento de medidas como el protocolo familiar y el consejo de familia, que les permiten consolidar su crecimiento, diversificación e internacionalización. (Gómez)

3. ÁMBITO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La dirección estratégica es un camino que se basa en la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Esta ventaja tiene que ser conseguida por una empresa que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Pero, ¿Qué diferencias hay entre la dirección estratégica de una empresa familiar y una no familiar?

TABLA 2: DIFERENCIA EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EF Y LA ENF

CONCEPTO	EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleo; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios, sino también por valores y afecto
La visión se basa	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planificación estratégica	Tendencia a medio y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma decisiones	Técnicas o modelo management	Experiencia o sentido común
Contratación del personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Están relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva, administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero; cultural y familiar.

Fuente: (Albuquerque y otros, 2009)

Con el análisis estratégico se pretende dar respuesta a como es el entorno y con qué herramientas contamos en la empresa para poder afrontar los retos del entorno.

3.1 ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA

3.1.1 La misión de la empresa:

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. (Guerras y Navas,2007)

CODONIÚ: *“Somos un Grupo familiar, de más de 450 años de tradición, con un equipo de personas que elaboran y comercializan con pasión y respeto a la tierra, grandes vinos y marcas para disfrute de nuestros consumidores”* (Mariné)

FREIXENET: *“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas promoviendo el consumo responsable de vino y distribuyendo productos de alta calidad. Ya que el consumo responsable del vino, alarga las expectativas de vida sana, fomenta la comunicación y armonía entre las personas y mejora la calidad de vida. Además alcanzar su visión dando la máxima satisfacción a clientes, empleados, proveedores y accionistas, prestando gran atención al cuidado del entorno medioambiental.”* (Bellé)

Para llevar a cabo el análisis comparativo de la misión que presenta cada una de las empresas, se han tomado como referencia los aspectos que, según Bartlett 1988 debe tener ésta.

En primer lugar, ambas empresas definen claramente el producto que comercializan, el Vino.

En segundo lugar, respecto a las necesidades que quiere cubrir, por un lado CODONIÚ, elabora sus vinos para el disfrute de la personas, mientras que FREIXENET, además de esto lo relaciona con el consumo responsable.

En tercer lugar, ninguna de las dos empresas incluye en su misión el mercado al que se dirigen. A diferencia de CODONIÚ, FREIXENET como veremos más adelante contempla este factor dentro de su visión.

En cuarto lugar, por lo que se refiere a la tecnología utilizada, se observa que CODONIÚ elabora sus productos con respeto a la tierra y en el caso de FREIXENET no tiene en cuenta este factor.

Finalmente, si analizamos su activo estratégico, estas empresas tienen una ventaja competitiva muy diferente. Por un lado CODONIÚ cuenta con la tradición ya que es un grupo familiar con más de 450 años, mientras que FREIXENET, centra su diferencia en la alta calidad de sus productos.

3.1.2 La visión de la empresa:

Con este concepto se hace referencia a la percepción actual de los que será o debería ser la empresa en el futuro y establecerse los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. Debe responder a ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro? (Guerras y Navas,2007)

CODONIÚ: *“Ser un Grupo en el que nuestras marcas sean la elección preferida, y el referente del consumidor en cavas y vinos de calidad”.* (Mariné)

FREIXENET: *“En 2015 ser la empresa de referencia en el sector del vino a nivel global gracias al manejo de un portfolio exitoso que contenga marcas que lideren los mercados internacionales de vinos tranquilos y espumosos”* (Bellé)

Ambas empresas, dejan claramente definidas en su visión lo que quieren llegar a ser en el futuro.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO:

Todas las organizaciones se ven afectadas por el entorno, el objetivo del análisis externo es el diagnóstico y la identificación de amenazas y oportunidades. Se distingue entre dos tipos de análisis, por un lado del entorno general y por otro, del entorno específico. Este trabajo se centra en el primero de ellos, ya que el propósito será elaborar el perfil estratégico del entorno, para ver cómo está posicionado este sector.

3.2.1 Análisis del entorno general:

El objetivo de este epígrafe será localizar las amenazas y oportunidades, a partir del estudio de la situación actual de España en diversas dimensiones:

1. Dimensión socio-cultural:

- a. Valores y actitudes: nos centraremos en el envejecimiento de la población y lo consideraremos con un factor positivo, ya que como menciona Víctor Martín Cerdeño, en su estudio realizado sobre la demanda de vino en España, son los mayores de 65 años los que consumen mayor cantidad de estos productos.
- b. Grupos sociales: se produce un cambio en el hábito de consumo del vino en la mesa, las nuevas generaciones pasan a adquirir otro tipo de productos como la cerveza o refrescos, por lo que se considera un punto negativo.
- c. Opinión social: según los datos publicados en el blog Noralex Comercial, el 75 % de los españoles considera que el consumo de vino es beneficioso para la salud por ello, dentro del perfil estratégico se considera como un aspecto muy positivo. (Comercial, 2011)
- d. Defensa del consumidor: será necesario mencionar la preocupación del ministerio de sanidad y consumo, en materia de bebidas alcohólicas sobre todo en los menores de 18 años, con el establecimiento de nuevas leyes y mediante las campañas publicitarias consiguen una caída del consumo del vino siento esto un aspecto negativo para este sector.

2. Dimensión económica:

- a. PIB: *“El PIB de España varía un 0.2% en el cuarto trimestre de 2013, la variación interanual ha sido del -0.2%, 9 décimas mayor que el tercer trimestre de 2013, que fue un -1.1%”* (Datosmacro). Se observa un continuo, aunque lento, incremento de esta magnitud en los últimos trimestres. Esto es positivo para cualquier empresa, ya que a más riqueza, más consumo.
- b. Desempleo: a pesar de que el PIB esté mejorando, la crisis económica provoca que las familias tengan que hacer una fuerte selección de los gastos a realizar; al ser el vino un bien prescindible, el consumo de éste disminuye, pero sí que es cierto que gracias a esta crisis el sector vinícola se ha convertido en un sector de refugio de desempleo:

El vino, sector refugio de desempleo

El del vino es un sector en alza. La crisis ha conseguido que se revaloricen los trabajos agrarios y son muchas las personas que apuntan al ámbito vinícola.

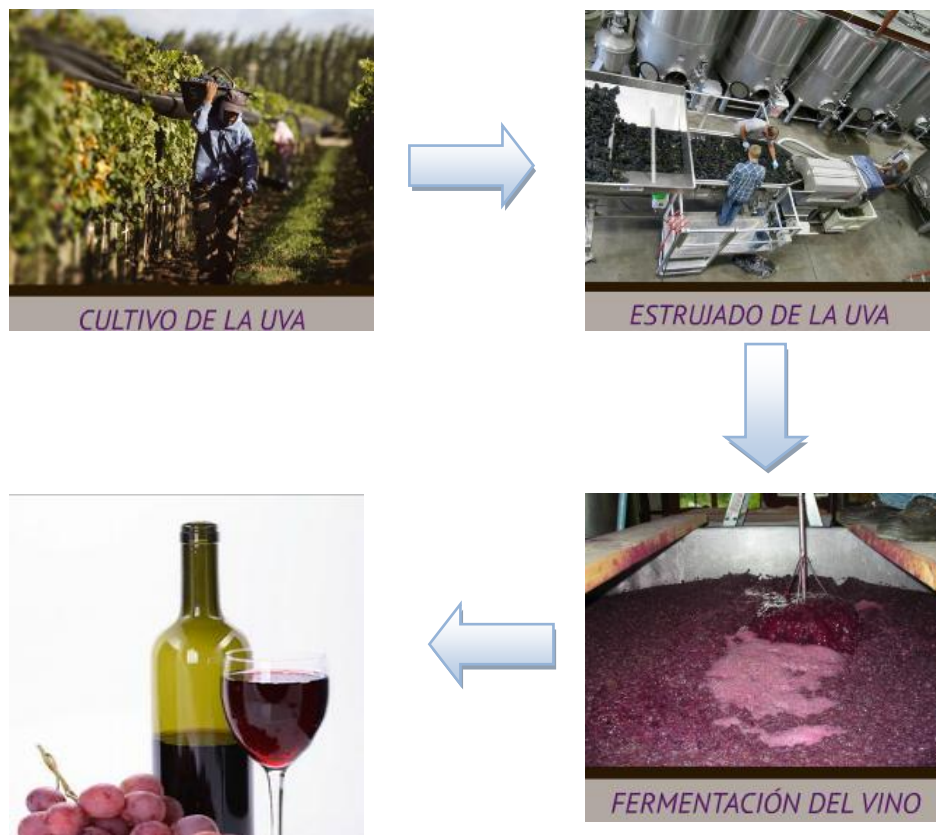
(Gastronomía, estilo de vida)

Teniendo en cuenta estos dos factores, dentro del perfil estratégico nos posicionaremos en el punto de equilibrio.

3. Dimensión tecnológica:

- a. Disponibilidad de las nuevas tecnologías: el avance tecnológico es uno de los factores que hace que mejoren la calidad de los vinos, se debe en gran medida al desarrollo de su proceso productivo, que se muestra a continuación, siendo por tanto este pilar considerado dentro del perfil estratégico como muy positivo.

FIGURA 3: PROCESO PRODUCTIVO DEL VINO



(Silvosa, 2014)

- b. Uso de internet de manera desigual: según el estudio realizado por Stonebridge Research Group, una firma especializada en el sector vitivinícola, se prevé una aceleración de las ventas por Internet en tiempos de crisis. "Al eliminar intermediarios, las tiendas on line pueden ofrecer productos a precios mucho más atractivos que en el comercio tradicional. Un mismo vino, por los costes de

distribución, puede llegar a costar entre un 20% y un 35% menos a través de Internet”. Siendo este un factor muy positivo dentro del perfil estratégico.

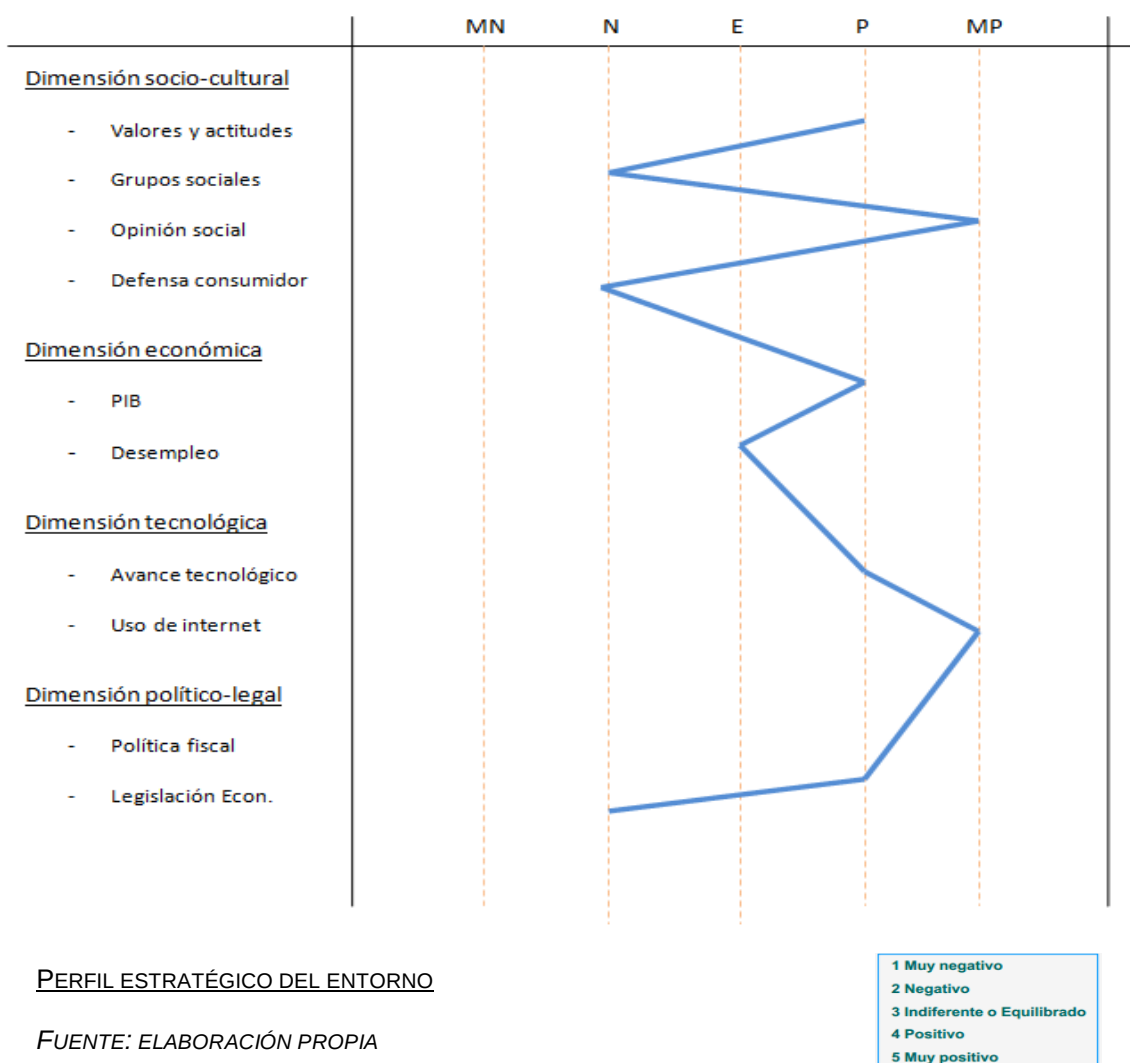
(Galán, 2009)

4. Dimensión político-legal:

- a. Política fiscal: la Organización Común de Mercados (OCM), establece medidas de apoyo a este sector a nivel Europeo, en España se ven reflejadas en el Programa Nacional de Apoyo, estas medidas de reactivación se basan principalmente en la dotación financiera. Por tanto esto es considerado un factor positivo. (FEGA)
- b. Legislación económica y social: se considera un factor negativo ya que el 1 de septiembre del 2012, se produce un aumento en el I.V.A de las bebidas alcohólicas no destiladas en un 2%, pasó de ser éste un 8% al 10%.

Una vez identificadas las variables clave en la actividad de las empresas analizadas, se presenta el perfil estratégico del entorno:

FIGURA 4: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO



Con los datos anteriores podemos concluir que el sector en el que están ubicadas las empresas objeto de análisis, es un sector bien posicionado. Los aspectos negativos que se observan en la figura anterior son muy difíciles de paliar ya que no dependen de las decisiones de estas organizaciones.

Para finalizar, ¿Cómo es el entorno general de CORDORIÚ y FREIXENET?

- *Dinámico*: hay que adaptarse continuamente a los gustos de los consumidores.
- *Complejo*: las actividades del sector vinícola requieren un nivel de entendimiento en diversas materias, ya que cada vez se elaboran vinos más específicos
- *Favorable*: las actividades de estas empresas siguen la misma línea sin existir cambios bruscos.

Por todo esto, podemos concluir que nos encontramos en un entorno *reactivo-adaptativo*, esto es, un entorno más o menos estable, algo complejo, diverso y favorable.

3.3 ANÁLISIS INTERNO:

En este epígrafe se realizará un análisis interno de las empresas, se estudiarán los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la organización para hacer frente al entorno. Esta interpretación se llevará a cabo mediante la elaboración del perfil estratégico de las entidades.

3.3.1 Variables clave de la empresa:

1. Área comercial:

- a. Cuota de mercado: cómo podemos apreciar en la tabla, el mercado del cava en España está en manos de las empresas que estamos analizando, CORDORIÚ posee una cuota superior que FREIXENET, por lo que en el perfil estratégico de éstas, la primera de ellas tendrá una valoración muy positiva y la segunda positiva

TABLA 3: CUOTA DE MERCADO CORDORIÚ Y FREIXENET

	VOLUMEN		VALOR	
	2008	2009	2008	2009
CORDORIÚ	32.2%	30.2%	39.8%	38.0%
FREIXENET	26.6%	24.9%	29%	28.4%

Fuente: elaboración propia a través de SYMPHONYIRI GROUP

2. Área de producción:

a. Control de calidad:

CODORNIÚ, se preocupa por la calidad de sus producto, para ello cuenta con un laboratorio propio en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona), una prueba de esto es la utilización de sistema de riego asistido por goteo, que garantiza una vitivinicultura de precisión en términos de calidad y medio ambiente.

FREIXENET, es una empresa que desde el inicio de los tiempos ha apostado por la calidad de sus productos, para ello en el momento que la uva llega a las instalaciones de la empresa, pasan exhaustivos controles y en caso de ser correcta se prensa en un sistema neumático. (Bellés)

Este factor le consideraremos muy positivo para ambas.

3. Área financiera:

- a. Rentabilidad: si observamos las tablas que se muestran a continuación, podemos afirmar que las rentabilidades obtenidas por FREIXENET son tímidamente superiores que las de CODORNIÚ. Estas empresas muestran buena posición en cuanto a la rentabilidad de las inversiones, la rentabilidad financiera deben corregirla, por lo que en el perfil estratégico lo vamos a posicionar con un factor negativo para ambos, ya que sus activos no están generando el rendimiento que se esperan.

TABLA 4: RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Indicadores Sectoriales	Valor		Variación respecto al año anterior	
	CODORNIÚ	FREIXENET	CODORNIÚ	FREIXENET
Empresa				
Rentabilidad económica	5%	8%	+20%	+27%
Rentabilidad financiera	2%	3%	-44%	-40%

(AXESOR, 2013)

4. Área tecnológica:

CODORNIÚ, optimiza su infraestructura tecnológica con la propuesta Smarter Computing de IBM, esto se justifica mediante la siguiente noticia:

“El departamento tecnológico de CODORNIÚ ha decidido apostar por la propuesta Smarter Computing de IBM, que incluye el traspaso de algunas de sus aplicaciones a la nube. Así, los 400 usuarios de correo electrónico de la compañía de vinos y cavas dispondrán de su email a través del servicio Smart Cloud Notes de IBM” (IBM, 2013)

Además realiza un fuerte apuesta por la I+D+i, con una inversión de 2 millones de € diarios en todo el mundo. (Syngenta, 2013).

A diferencia de CODORNIÚ, FREIXENET no tiene implantado estos sistemas por lo que su valoración en el perfil estratégico va a ser negativo mientras que la de CODORNIÚ será muy positivo

5. Recursos Humanos:

a. Clima social

Las personas que forman parte del Grupo CODORNIÚ son algo vital para la empresa, Mar Raventós se preocupa particularmente de sus empleados, cuando les ocurre algo les llama incluso por teléfono quiere que los trabajadores se sientan parte de la organización, esto hace que ellos vean la pasión y motivación por el trabajo.

FREIXENET, sin embargo está preocupada por la igualdad de trato dentro de la compañía para ello ha elaborado un plan de igualdad, *“trabaja con la convicción y el compromiso de conseguir un entorno de trabajo productivo, seguro y respetuoso para todas las personas”* (FREIXENET)

b. Nivel de formación:

Este aspecto es algo que les preocupa a ambas empresas, en el caso de CODORNIÚ desarrolla programas de formación, un ejemplo de esto es el reciente curso de calibración que Syngenta realizó para CODORNIÚ, a este plan de formación asistieron más de 100 vinicultores, el objetivo era enseñar a calibrar correctamente los equipo de aplicación de productos fitosanitario, y de esta manera conseguir una mayor eficacia del tratamiento, evitando pérdidas de productos y malas prácticas agrarias. (Syngenta, 2013)

FREIXENET se preocupa sobre todo por la salud y seguridad en el ámbito de trabajo, para ello informa y forma a sus trabajadores a cualquier nivel y en cada uno de sus departamentos para que sean conscientes de la responsabilidad sobre la seguridad de sí mismos y la de sus propios compañeros y hacerles partícipes de la gestión de la Prevención en la Empresa. (Pasamón)

Una vez tenidos en cuenta estos dos factores, dentro del perfil estratégico nos vamos a posicionar con unos valores muy positivos.

6. Dirección y organización:

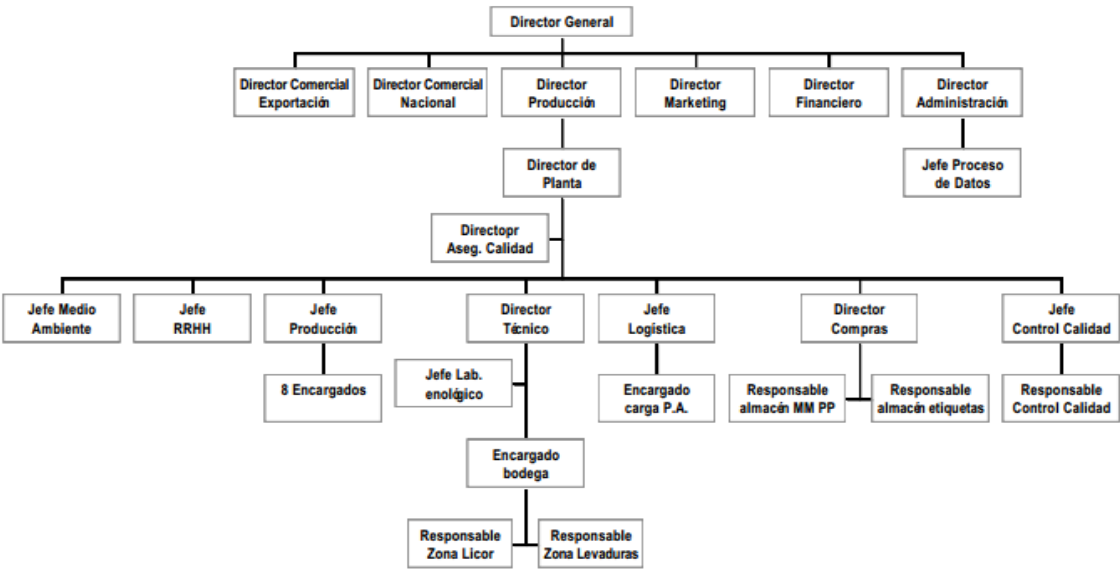
a. Estructura organizativa:

La estructura organizativa de CODORNIÚ está muy profesionalizada, el consejo de administración está formado por 10 consejeros, dos por cada rama de la familia. Además de los consejeros existe un asesor externo y un secretario, así se consigue que todos los familiares estén representados por igual en el máximo órgano de decisión de la organización.

La presidencia de la empresa, como hemos mencionado a lo largo del trabajo, está en manos de Mar Raventós.

En el caso de FREIXENET, se muestra una representación gráfica de su estructura organizativa, en ella se puede apreciar el cambio generacional comentado anteriormente y la estructura funcional que sigue:

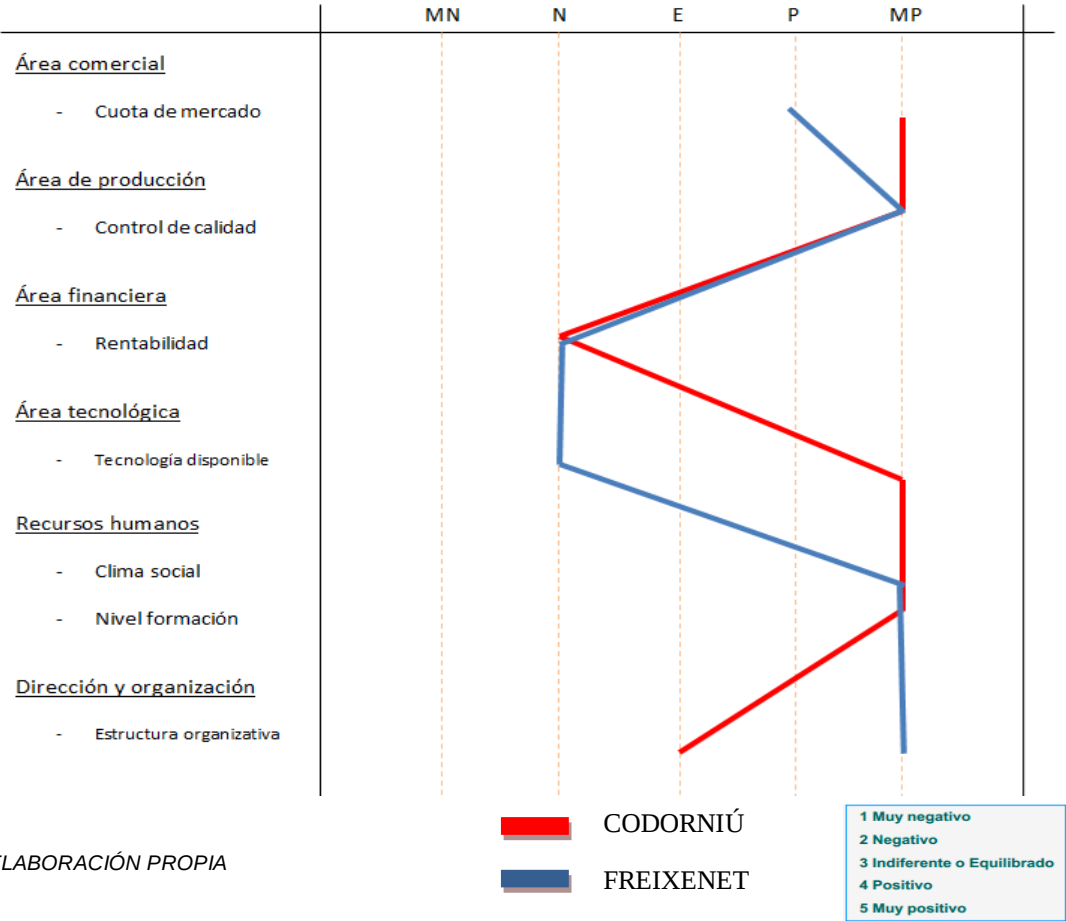
FIGURA 5: ORGANIGRAMA DE FREIXENET



(Bellés)

Al no tener estas empresas la obligación de presentar esta información al público, CODORNIÚ no tiene disponible el organigrama de la empresa por tanto, lo situaremos en la posición de equilibrado. Sin embargo en el caso de FREIXENET, tiene claramente definido su organigrama por lo que tendrá una valoración muy positiva. A continuación se muestran las variables analizadas en el perfil estratégico de estas empresas:

FIGURA 6: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una vez tenidas en cuenta las variables claves de las empresas y realizada la representación gráfica podemos concluir que ambas empresas disponen de los recursos necesarios para hacer frente a los cambios que se producen en el entorno. En el caso de FREIXENET obtenemos dos valoraciones negativas, la primera de ellas viene dada por la baja rentabilidad financiera, no es necesario corregir este dato ya que esta baja rentabilidad se debe al endeudamiento que tiene la empresa, *“FREIXENET está creciendo en infraestructuras al mismo nivel que la producción y control porque creen que es importante no olvidarse de la calidad, crecer en instrumentos y metodologías, en estrategias de calidad”* (Luis Raventós Llopart, gerente de planta de FREIXENET). En cuanto al segundo factor sí que sería conveniente para esta compañía adaptarse a las nuevas tecnologías como lo hace su principal competidor.

CODORNIÚ únicamente tiene un factor negativo, que al igual que FREIXENET es la rentabilidad financiera y es por el mismo motivo, ya que esta empresa contempla todos los años algunas bodegas que puedan ser compradas, Mar Raventós afirma: *lo que le interesa a la compañía es comprar marca y cuota de mercado, no es rentable tener activos financieros.* (Presidenta de CODORNIÚ, 2013)

3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

Podemos definir la internacionalización de la empresa como el conjunto de actividades que ésta realiza en el mercado exterior. Las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas. (Pérez y otros, 2013)

CODORNIÚ y FREIXENET son empresas que han apostado por la internacionalización. Estas organizaciones basan su expansión internacional en la apertura de delegaciones comerciales y en construir empresas filiales, también han construido bodegas o han adquirido otras ya existentes en áreas vinícolas.

TABLA 5: FILIALES DE CODORNIÚ Y DE FREIXENET

CODORNIÚ	FREIXENET
CODORNIÚ Napa	FREIXENET Alpes GmbH
CODORNIÚ Argentina	FREIXENET Argentina, S.A
CODORNIÚ Finland	FREIXENET Atlantic
CODORNIÚ Deutschland	FREIXENET Australia
Raimat, Ducde	FREIXENET Belgium BVBA-SPRL
Bodegas Bilbaínas	FREIXENET Brazil Ltda
	FREIXENET Canadá
	FREIXENET Caribe
	FREIXENET France SARL
	FREIXENET GmbH
	FREIXENET Iberoamérica S.A
	FREIXENET Japan INC
	FREIXENET México, S.A de CV
	FREIXENET Nordic AB
	FREIXENET Portugal Lda
	FREIXENET Shanghai
	FREIXENET USA

Fuente: elaboración propia a través de la página web.

Siendo CODORNIÚ el principal competidor de FREIXENET y visto a lo largo de todo el trabajo como CODORNIÚ está mejor posicionado que FREIXENET en lo que se refiere al ámbito familiar y podríamos decir también en el mercado español.

En este punto ocurre al contrario FREIXENET le lleva ventaja a CODORNIÚ en el proceso de internacionalización, esto se debe a que FREIXENET desde sus inicios ha apostado por esta expansión, es más, según José Luis Bonet, *la base de la supervivencia de esta empresa es el proceso de internacionalización iniciado en aquellas fechas (años 20-30), que supuso un mayor nivel de competitividad empresarial*. Sin embargo CODORNIÚ, inicia este crecimiento, más bien por necesidad, para poder responder ante las diferentes crisis a las que se enfrenta la compañía, como puede ser la crisis en la que se encuentra sumergido el país en la actualidad.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha realizado un análisis comparativo de dos empresas familiares, CODORNIÚ y FREIXENET. Estas organizaciones son similares en la mayoría de los aspectos analizados, tanto en el ámbito familiar como en el estratégico.

La primera parte se basa en el estudio del ámbito familiar, ambas empresas son un claro ejemplo de continuidad en el tiempo, logran superar los obstáculos a los que se tienen que enfrentar, sobre todo en lo referente a la sucesión. CODORNIÚ, tiene perfectamente definido su método de actuación, es decir, para llegar a formar parte del grupo, los familiares tienen que reunir varios requisitos como por ejemplo, poseer título universitario, hablar fluidamente inglés y una vez obtenidos estos requisitos deberán pasar unas pruebas selección, elaboradas por miembros de la familia y miembros externos. Por último, tienen que adquirir formación como mínimo 5 años en otras empresas. Sin embargo, FREIXENET no tiene establecido ningún tipo de filtro, ya que forman parte de la organización simplemente por ser miembros de la familia.

Una sugerencia al hilo del análisis realizado es que FREIXENET apueste por la profesionalización de la cúpula directiva, que es lo que quieren algunos miembros de la familia Ferrer-Bonet y los Ferrer-Hevia. Esto sería un gran acierto, ya que en la organización estarían los familiares más cualificados.

Otro aspecto en el que difieren estas empresas, es la posesión del capital familiar, FREIXENET es 100% familiar, sin embargo CODORNIÚ recientemente ha dejado abierta la puerta a nuevos inversores no familiares, siempre y cuando no sean accionistas financieros y esté en posesión de la familia el 75% del capital.

Pero, ¿es realmente un acierto que CODORNIÚ deje entrar a nuevos inversores? Según Mar Raventós, durante su intervención en el VI ciclo de la conferencia ESADE-Deloitte, cada año se valora la compañía para poder dar salida a los accionistas familiares que quieren abandonar el capital.

CODORNIÚ, durante el año 2013 ha realizado una fuerte inversión en la distribución de bebidas espirituosas, empezando por el whisky y posteriormente con el tequila (en ningún caso se dedicará a la producción de éstas). Además cada año realiza entre cuatro y cinco operaciones de compra y se acentúa la necesidad de crecer fuera del mercado español. Para ello, han fichado a Bruno Baudry (procedente de la empresa vinícola Castel), con el objeto de que desarrolle un plan de negocio que aborde el mercado asiático con base operativa en Shanghai. En este sentido, parece que la entrada de estos nuevos inversores podría servir para mejorar la posición de la empresa tanto en el mercado nacional como el exterior, por lo que dicha decisión tendrá previsiblemente un impacto positivo en la gestión futura de la empresa.

En la segunda parte se ha realizado un análisis estratégico, que permite identificar las diferentes herramientas de las que disponen estas organizaciones para hacer frente a los cambios que se producen. Una vez elaborados los perfiles estratégicos del entorno y de las empresas, podemos concluir que el sector en el que se encuentran está bien posicionado y además disponen de los recursos necesarios, las bajas rentabilidades financieras que obtienen son debidas a las adquisiciones que realizan, ambas creen que es necesario crecer y ganar cuota de mercado para garantizar su supervivencia.

Se observa una clara diferencia en el aspecto de la internacionalización, para FREIXENET desde el principio este pilar ha sido clave para su crecimiento, es una de las raíces de la empresa, mientras que en el caso de CODORNIÚ se inicia para poder adaptarse a los nuevos tiempos, lo hace a través de una estrategia de diversificación. FREIXENET tiene una ventaja competitiva frente a CODORNIÚ en este aspecto.

Por último cabe mencionar, que estas empresas rompen con el tópico de que las empresas familiares suelen ser PYMES y no multinacionales, aunque si bien es cierto, la gestión de ambas empresas se acerca más a la de una empresa no familiar.

Bibliografía

- Albuquerque, A. d. I. R., Carrillo, O. L. & Segura, J. C. R., 2009, *Organización, empresa y familia*, s.l.: s.n.aprendemos, N. q., s.f. *queaprendemoshoy.com*.
Available at: <http://queaprendemoshoy.com/codorniu-la-empresa-familiar-mas-antigua-de-espana-ii/>
- AXESOR, 2013. *AXESOR*.
Available at: <file:///C:/Users/usuariouc/Downloads/COMERCIAL GRUPO FREIXENET SA.pdf>
- Bellés, D. B. A. y. C. C., s.f. *La tenacidad y perseverancia. Estudio organizacional y financiero de FREIXENET*, s.l.: s.n.
- Bonet, J. L., 2013. *Freixenet apuesta por la internacionalización para colocar el vino español entre los primeros del mundo* [Entrevista] (5 Noviembre 2013).
- Calidalia, s.f. *La compañía de las marcas líderes*. [
Available at: <http://www.calidalia.com/nuestros-socios/freixenet/>
- Codorníu, s.f. *Grupo Codorníu*. [
Available at: <http://www.grupocodorniu.com/trabaja.html>
- Comercial, N., 2011. *Noralex Comercia*.
Available at: <http://noralexvinos.blogspot.com.es/2011/02/cultura-del-vino-en-espana.html>
- Cotizalia, 2013. *Cotizalia*. [En línea]
Available at: <http://www.elconfidencial.com/ultima-hora/economia/2013/04/codorniu-abierta-entrada-accionistas-financieros-20130403-564591.html>
- Datosmacro, s.f.
Available at: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- Director de RRHH FREIXENET, F. H., s.f. *La cultura de la proximidad es una realidad de nuestra compañía* [Entrevista] s.f.
- Economía, 2013. *CODORNIÚ ficha al primer director de producción ajeno a la familia Raventós*.
Available at: <http://economia.terra.com/codorniu-ficha-al-primer-director-de-produccion-ajeno-a-la-familia-raventos,85395a4e1c852410VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>
- EFECOM, 2013. *COTIZALIA*.
Available at: <http://www.elconfidencial.com/ultima-hora/economia/2013/04/codorniu-abierta-entrada-accionistas-financieros-20130403-564591.html>
- elmundodelvino.es, s.f.
Available at: http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/des_bodega.html?param=181
- Eloiso Caballero, d. d. c. d. A., 2013. *Agoz*.
Available at: <http://agaz.es/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-hacer-equilibrios/>
- empresia, 2013. *empresia.es*.
Available at: <http://www.empresia.es/empresa/comercial-grupo-freixenet/>
- es, e., 2013. *empresi.es*.
- EUROPAPRESS, 2010. *Los cuatro propietarios de FREIXENET nombran consejeros a sus 12 hijos*, Barcelona: s.n.
- Familia, D. d., 2013. *Cañizares abogados*.
Available at: <http://www.abogadosdealicante.info/por-que-desaparecen-las-empresas-familiares-los-problemas-de-sucesion-y-el-protocolo-familiar/>
- familiar, C., s.f. *La profesionalización de la empresa familiar*, s.l.: s.n.
- Farrés, C., 2011. *Economía digital*.
Available at: http://www.economiadigital.es/es/notices/2011/09/la_familia_ferrer_celebra_en_sonoma_los_25_anos_d_e_sus_cavas_californianas_22888.php
- FEGA, s.f. *Fondo Español de Garantía Agraria*.
Available at: https://www.fega.es/PwfGcp/es/regulacion_mercados/restvi/index.jsp
- Fernández, F., 2013. *Excellence*.
Available at: <http://eexcellence.es/index.php/entrevistas/31-enrevistas/general/1447-modelo-de-negocio-codorniu-el-ejemplo-de-una-saga-familiar>
- FREIXENET, s.f. *Plan de igualdad y protocolo para la prevención y tratamiento del*, s.l.: s.n.
- Galán, R., 2009. *emprendedores*. [
Available at: <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/venta-online-de-vino>

Gómez, A., s.f. *la continuidad de la empresa familiar*.

Available at:

http://www.notariado.org/liferay/c/document_library/get_file?folderId=12092&name=DLFE-10731.pdf

hoy.com, q., s.f. CODORNIÚ: la empresa familiar más antigua de España (III). *hoy.com, que aprendemos*, pp. <http://queaprendemoshoy.com/codorniu-la-empresa-familiar-mas-antigua-de-espana-iii/>.

HUDSON, s.f. HUDSON.

Available at: <http://es.hudson.com/es-es/clientes-destacados-codorniu>

IBM, 2013. IBM.

Available at: <http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/40123.wss>

imagen, s.f.

Available at:

https://www.google.es/search?q=cuota+de+mercado+de+codorniu+y+freixenet&es_sm=93&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=7Cx2U864D6eU0AWMqIGwAg&ved=0CAgQ_AUoAQ&biw=1280&bih=923#facrc=&imgdii=&imgcr=5CVtfeEA6yKCeM%253A%3Bnz7YgwXdb38sHM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.alim

José Carlos Casillas, C. D. S. R. A. V., 2014. *La gestión de la empresa familiar*. 2ª edición ed. s.l.:ediciones Paraninfo SA.

Laelas, M., 2013. *el confidencial*. [

Available at: http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-10-09/la-muerte-de-dolores-ferrer-tia-lola-rompe-el-equilibrio-accionarial-en-freixenet_38634/

Mariné, J., s.f. *El control de gestión como herramienta para la consecución de la estrategia en CODORNIÚ*, s.l.: s.n.

Martín, L. Á. G. & López, J. E. N., 2007. *La dirección estratégica de la empresa*. Cuarta edición ed. España: Aranzadi S.A.

Pasamón, M. B., s.f. *Riesgos Laborales*, s.l.: s.n.

Pascual, R., 2013. *Capital*.

Available at: <http://www.capital.es/2013/05/21/codorniu-los-secretos-de-la-empresa-mas-antigua-de-espana/>

Presidenta de CODORNIÚ, M. R., 2013. *CODORNIÚ apuesta por el mercado Asiático* [Entrevista] (4 Abril 2013).

queaprendemoshoy.com, s.f. *queaprendemoshoy.com*.

Available at: <http://queaprendemoshoy.com/codorniu-la-empresa-familiar-mas-antigua-de-espana-iii/>

Rodríguez, M. J. P., 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. 1 ed. Madrid: Paraninfo, S.A.

Saborit, S., 2013. FREIXENET quiere seguir siendo familiar 100 años más. *Expansión.com*, 12 diciembre, p. <http://www.expansion.com/2013/12/05/catalunya/1386260235.html>.

Silvosa, E., 2014. *Análisis del entorno del sector vinícola*. [En línea]

Available at: <http://prezi.com/mhoi7tox5s/analisis-del-entorno-del-sector-vinicola/>

Syngenta, 2013. *Syngenta*. [En línea]

Available at: <http://www.syngenta.com/country/es/sp/medios1/notasprensa/Paginas/syngenta-organizo-codorniu-curso-calibracion-asistieron-cerca-100-viticultores.aspx>