



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO
CASO DE CONSULTORÍA EN LA SUCESIÓN DE
UNA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Marta Serrano Vázquez
Director: María Rosa Aquerreta Ferraz

Madrid
Diciembre de 2022

Resumen

Con el objetivo principal de aprender y tratar de conocer el mundo de las empresas familiares, se ha hecho un pequeño estudio de lo que son estas en España, conociendo la relevancia en comparación con el resto de las empresas privadas, destacando el porcentaje de empleabilidad que dan este tipo de empresas, conociendo los sectores principales en los que se desenvuelve, teniendo una pequeña noción del PIB que aportan, destacando los criterios que se suelen emplear para la selección de un sucesor y analizando los retos a los que se enfrentan.

Es con esto que se va a analizar una empresa familiar concreta como es Adolfo Domínguez, una empresa de segunda generación y que cotiza en bolsa, y posteriormente, tratar de definir una sucesión de un alto cargo, siendo esta una de las decisiones más difíciles que se toman en las empresas familiares y que con frecuencia llega a poner en riesgo tanto el proyecto empresarial como la institución familiar.

Palabras clave

Sucesión, Adolfo Domínguez, empresa familiar, directivos, empresa, familia, valores.

Summary

With the main objective of learning and trying to know the world of family businesses, we are going to make a small study of what these are in Spain, getting to know the relevance of family businesses in comparison with the rest of private companies, highlighting the percentage of employability that give this type of companies, knowing the main sectors in which they operate, having a small notion of the GDP they provide, highlighting the criteria that are usually used for the selection of a successor and analyzing the challenges they face.

It is with this in mind that we will analyze a specific family business such as Adolfo Domínguez, a second-generation company listed on the stock exchange, and then try to define the succession of a senior manager, which is one of the most difficult decisions made in family businesses and often puts both the business project and the family institution at risk.

Key words

Succession, Adolfo Domínguez, family business, executives, company, family, values.

Índice

Introducción	5
Justificación e interés del tema	5
Objetivos.....	6
Metodología.....	6
Estructura.....	7
Marco teórico	8
Contexto de las empresas familiares en España	8
I. Tamaño	8
II. PIB.....	11
III. Órganos de dirección.....	13
IV. Retos a los que se enfrentan las empresas familiares	15
Información de la compañía	18
Historia de la compañía	18
Dirección	32
Dominio del capital	33
Modelo de negocio	34
I. Países en los que se encuentra	34
II. Actividad principal y subactividades.....	37
III. Beneficios y facturación por líneas de negocio	38
Análisis de la sucesión	39
1. Análisis detallado de la situación actual.....	39
2. Análisis de la sucesión.....	40
2.1 Necesidades de la posición.....	41
2.2 Interno o externo a la firma	44
Conclusión	46
Bibliografía.....	50

Introducción

En este apartado se va a tratar de introducir lo que se va a desarrollar dentro del trabajo, dejando claro cuál es la motivación principal, cuáles son los objetivos por lograr en la consecución de este trabajo, la metodología que se va a desarrollar para lograrlo y, por último, la estructura que se va a seguir.

Justificación e interés del tema

En primer lugar, quiero destacar que las empresas familiares siempre me han parecido de admirar, todo negocio fundado con un capital familiar que se lanza al mercado, sabiendo que va a competir con una multinacional, implica alto coraje y valentía por parte de los fundadores. Lo que llama bastante mi atención y, por tanto, hace que quiera conocer mejor su manera de proceder.

Del mismo modo, me parece muy difícil lidiar con el crecimiento, gestión diaria y administración de una empresa compuesta por varios miembros de una misma familia, puesto que el vínculo familiar puede entorpecer el desarrollo de la empresa si no es debidamente limitado y se involucran metodologías externas para que no influya. No quedándonos aquí, dentro de las distintas dificultades que puede afrontar, la que más capta mi atención, es el tener que decidir la sucesión en una empresa familiar y dado que es complicado, tener en cuenta que debe planificarse con antelación.

Por otro lado, Adolfo Domínguez, es una marca que no solo ha sido fundada por una empresa familiar que como se verá en el desarrollo del trabajo, ha sido excelente en muchos de ámbitos y vende ropa de muy alta gama. Sino que es una empresa, a la que le tengo especial cariño, siempre quedará en los recuerdos de mi infancia, la corredera entre los distintos probadores, en los que, junto con mis hermanos, jugábamos mientras mi madre se probaba, provocando que luego nos regañará por estar incordiando al resto de clientas.

Por tanto, es debido a esto, por lo que dentro de la multitud de empresas familiares que existen, me he decantado por analizar esta y dentro de la cantidad de posibles análisis o investigaciones, dado que es una empresa que cotiza en bolsa, el comenzar a pensar en la sucesión de sus directivos, siendo que es algo que debe planearse con anterioridad.

Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es poder aprender o por lo menos tratar de conocer, el mundo de las empresas familiares en España. Pudiendo analizar el contexto en el que se encuentran, el tamaño frente a las empresas privadas, el PIB que generan y los sectores en los que se encuentran, entre muchas otras cosas.

En segundo lugar, los objetivos no solo se quedan en aprender al respecto de las empresas familiares, sino en tratar de dar o proponer una solución, a algo que puede suponer un reto para toda empresa familiar. Llevando a cabo un análisis de la empresa en cuestión y estudiando al respecto de la temática para poder argumentar una posible solución a una situación complicada dentro del contexto de una empresa familiar.

Es debido a todo esto que, se quiere poder analizar una posible sucesión familiar, estudiando los posibles inconvenientes a tener en cuenta en el momento de tomar dicha decisión, revisando estudios relacionados, aprendiendo de las cualidades fundamentales que se buscan dentro de los altos cargos de toda empresa, analizando los requisitos fundamentales que otras empresas familiares han establecido a la hora de decidir al posible candidato que va a presidir en la sucesión y analizando la situación concreta de la empresa en la que se va a realizar dicha sucesión familiar.

Metodología

Dado que un buen consejo de administración, dentro de cualquier empresa, debe de pensar en la sucesión de sus directivos y con el objetivo de realizar este análisis para una empresa familiar como es Adolfo Domínguez, es necesario establecer una metodología a seguir para que sea eficiente y se saque el mayor provecho de la investigación.

1. Primero se van a detectar todas las posibles fuentes de información relevantes para la investigación que se va a realizar. Por un lado, las páginas principales de la firma, las páginas e investigaciones más relevantes del Instituto de Empresa Familiar, posibles análisis realizados por universidades conocidas, entre muchas otras posibles fuentes.

2. Una vez encontradas todas las posibles fuentes de información se llevará a cabo una lectura y filtro de la información. Tratando de seguir el orden que se va a definir en el apartado siguiente “Estructura”.
3. Una vez se han realizado los pasos anteriores, se procederá a empezar con la redacción del documento, siguiendo el orden previsto. De igual forma, en el caso de que a medida que se redacta se encuentra algún gap de información que no se había analizado anteriormente, se parará la redacción con el objetivo de encontrar dicha información y será añadido al documento.
4. Durante la redacción se irá releendo el documento con el objetivo de corregir posibles errores a la vez que se irá comprobando con el tutor que el desarrollo del trabajo va en buen camino. Realizando las correcciones pertinentes.

Es con estos cuatro puntos mencionados anteriormente que se tratará de establecer la metodología de trabajo a emplear para la consecución de este documento.

Estructura

La estructura a seguir en este trabajo está dividida en tres pilares fundamentales:

1. El primero sería el marco teórico de las empresas familiares, enfocado principalmente en España. En este se busca dar un contexto de la relevancia de las empresas familiares en comparación con el resto de las empresas privadas, destacando el porcentaje de empleabilidad que dan este tipo de empresas en España, conociendo los sectores principales en los que se desenvuelve, teniendo una pequeña noción del PIB que aportan, destacando los criterios que se suelen emplear para la selección de un sucesor y analizando los retos a los que se enfrentan entre muchas otras cosas.
2. En segundo lugar, un pequeño análisis o estudio de la firma. En este, se pretende conocer la historia de la compañía, con el objetivo de comprender los diferentes retos y circunstancias vividas. Del mismo modo, se pretende analizar la dirección histórica de la compañía y debido a que pasó a cotizar en bolsa, el dominio del capital. También, se quiere estudiar modelo de negocio, incluyendo los países en

los que se encuentra, la actividad principal y subactividades que realiza, a la vez que los beneficios y facturación por la línea de negocio que retiene.

3. En tercer lugar, con el objetivo de ayudar en la definición del perfecto candidato para poder suceder un puesto directivo de una empresa familiar como es Adolfo Domínguez se va a hacer un análisis detallado de la situación actual de la compañía, se van a analizar los requisitos fundamentales o necesidades de la persona que se encuentre en dicho puesto y juntando el contexto teórico con todas las necesidades, se va a tratar de definir el perfecto candidato para el puesto. Puesto que, aunque todavía el puesto no vaya a quedar libre, todo buen consejo de administración debe pensar en la sucesión de sus directivos y principalmente si es una empresa cotizada.

Marco teórico

Contexto de las empresas familiares en España

En este apartado se quiere dar a conocer el marco teórico de las empresas familiares, enfocado principalmente en España. Entender la relevancia de las empresas familiares en comparación con el resto de las empresas privadas, analizar el porcentaje de empleabilidad que dan este tipo de empresas en España, los sectores principales en los que se desenvuelve, el PIB que aportan, los criterios que se suelen emplear para la selección de un sucesor, a la vez que analizar los retos a los que se enfrentan entre otras cosas.

I. Tamaño

“La empresa familiar se consolida, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía española. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

Al implicar la unión de una familia para poder sacar un negocio adelante, es que se sitúa, como mayor generador de empleo para los españoles y mayor volumen de facturación a nivel mundial. Las cifras exactas en España posicionan a la empresa familiar en una empleabilidad del 67% dentro de las empresas privadas. No quedándose únicamente en

España, se estima que “en la Unión Europea, hay 14 millones de empresas que son familiares y que generan más de 60 millones de empleos en el sector privado” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019). A su vez, en Estados Unidos, líderes en este modelo de negocio, se sitúan en un 80% del mercado “y generan el 50% del empleo privado” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

Dentro de España, como se puede observar en la siguiente imagen, el porcentaje de empresas familiares frente al total de empresas privadas es muy alto en todas las zonas. El mayor porcentaje de empresas familiares frente al total de empresas privadas se encuentra en Castilla-La Mancha, seguido de Murcia y estando Galicia en tercer lugar. Sin embargo, los menores porcentajes están en País Vasco, Cataluña y Madrid, la capital.

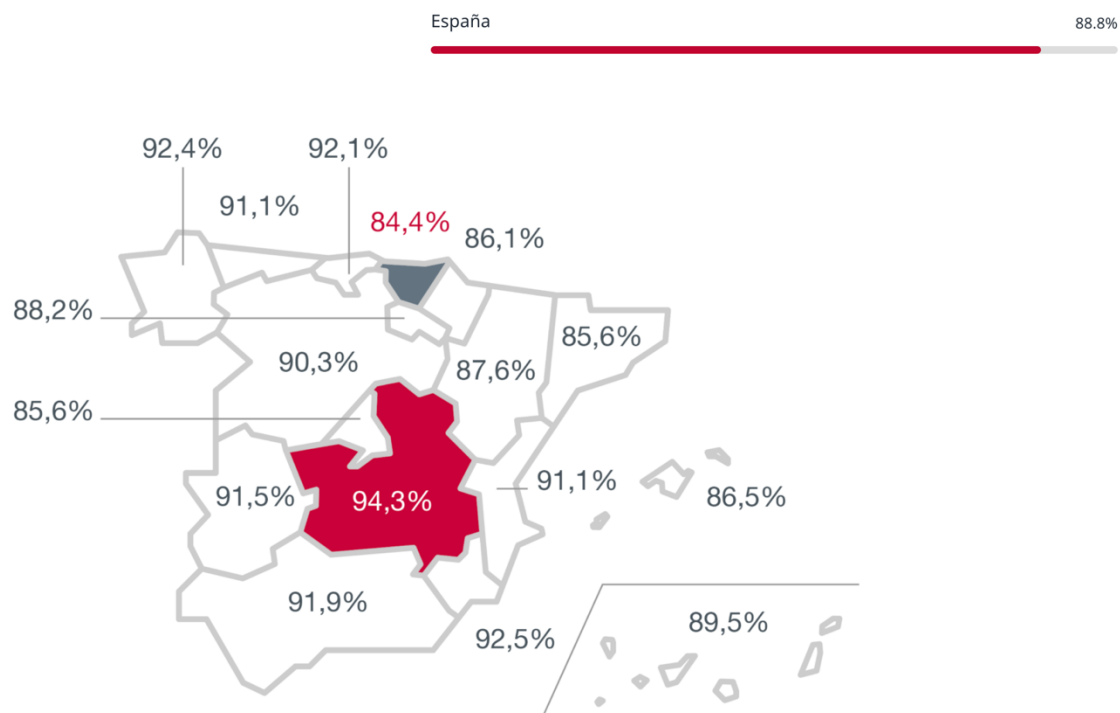


Imagen 1. Distribución de empresas familiares en España (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

Además, a continuación, se puede observar el porcentaje de empleabilidad que dichas empresas familiares están generando a la población española por zonas. Siendo Galicia el que presenta mayor porcentaje, seguido de Castilla-La Mancha y con Murcia en tercera posición. En sintonía con el porcentaje de empresas familiares frente al total de empresas privadas, los peores porcentajes destacan en Madrid, País Vasco y Navarra.

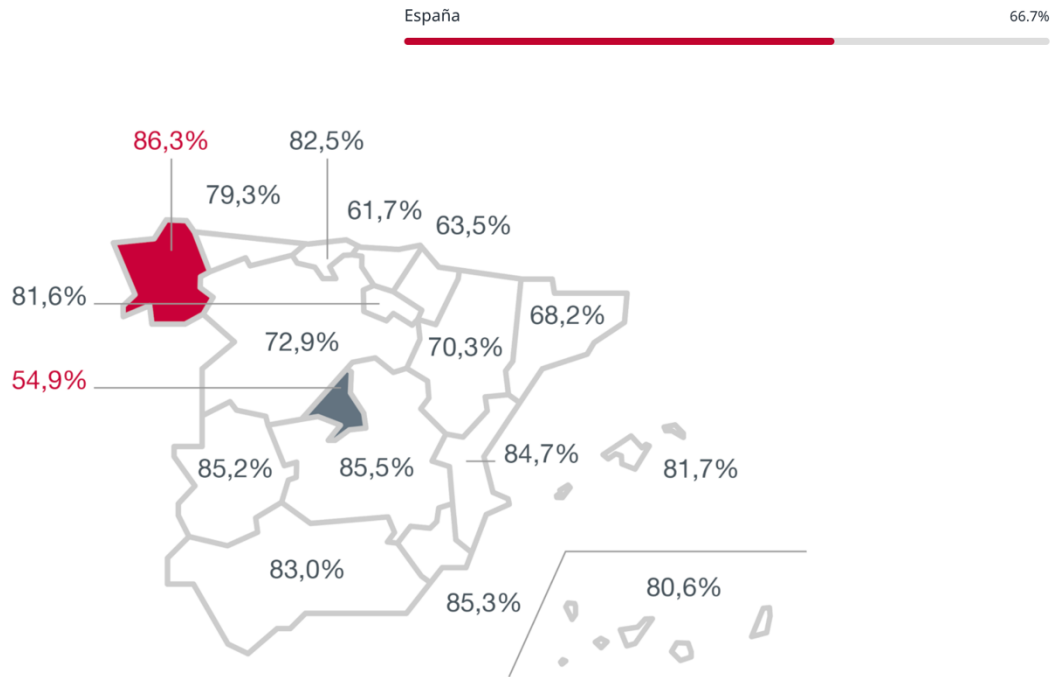


Imagen 2. Distribución por empleo en empresas familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

Por otro lado, en relación con los principales sectores en los que se encuentran las empresas familiares en España, estos se pueden apreciar en la siguiente imagen. Teniendo su mayor contribución dentro de la construcción, la agricultura, ganadería y silvicultura, a la vez que en el comercio y estando menos activos dentro de los servicios financieros de seguros e inmobiliarios, a la vez que en negocios relacionados con actividades artísticas y recreativas.

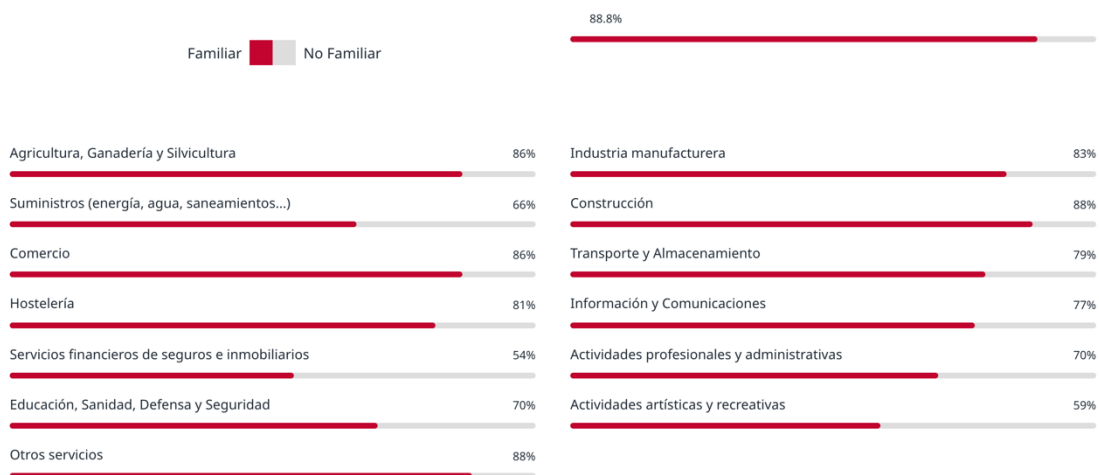


Imagen 3. Representación por sectores (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

En base a los números mencionados anteriormente, dado que 6,58M de puestos de trabajo son debidos a la empresa familiar, cuyo porcentaje es del 67% del sector privado, se puede decir que 9,82M son los puestos de trabajo correspondientes al sector privado. Por otro lado, sabiendo que en España la empleabilidad es de 19,2M, podemos saber que el 34% de los empleados en España trabajan para una empresa familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

II. PIB

dent y a continuación se muestra la distribución de esta contribución en porcentaje y por zona. Destacando Galicia como mayor contribuidor, seguido de Extremadura y Murcia. Por el contrario, los peores porcentajes se encuentran en Madrid, la capital, País Vasco y Navarra.

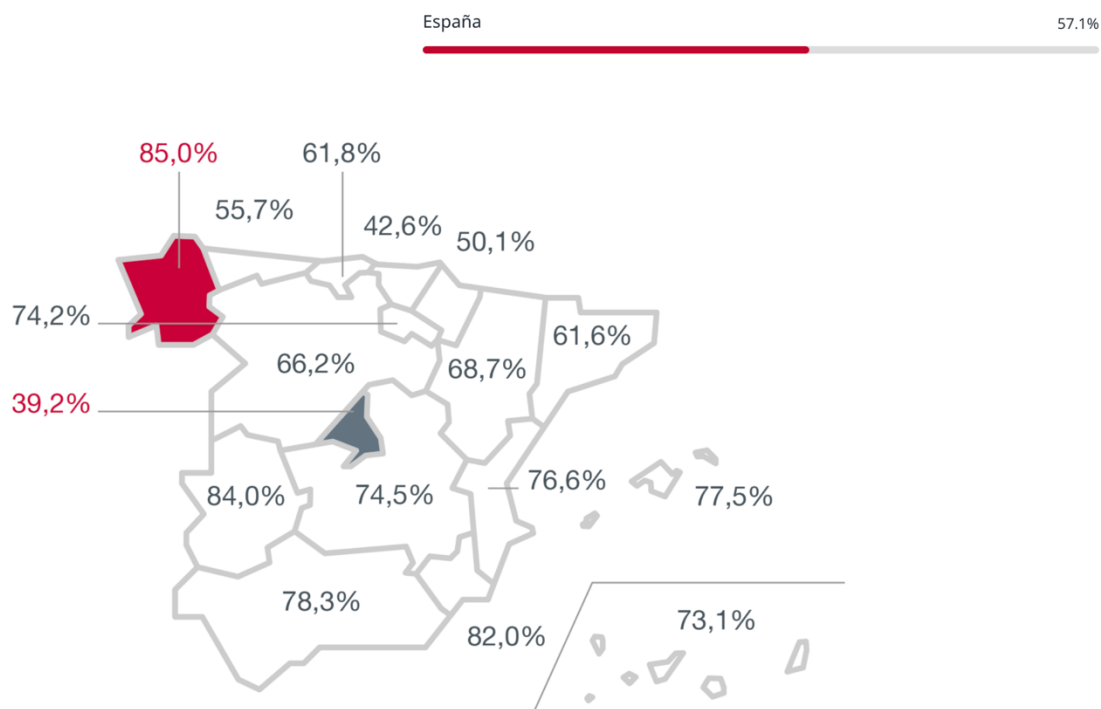
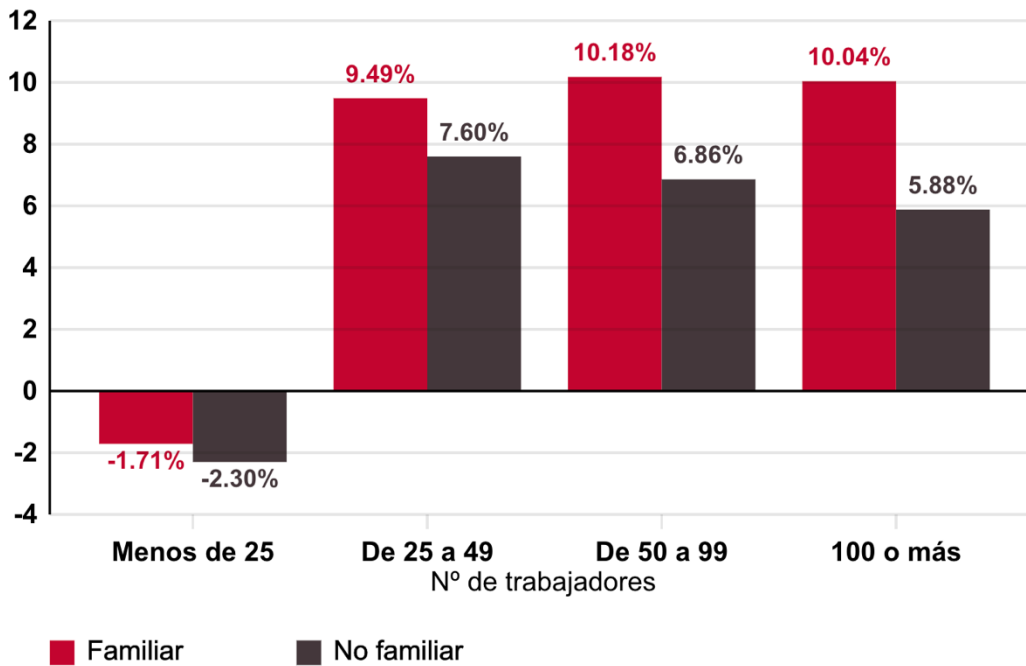


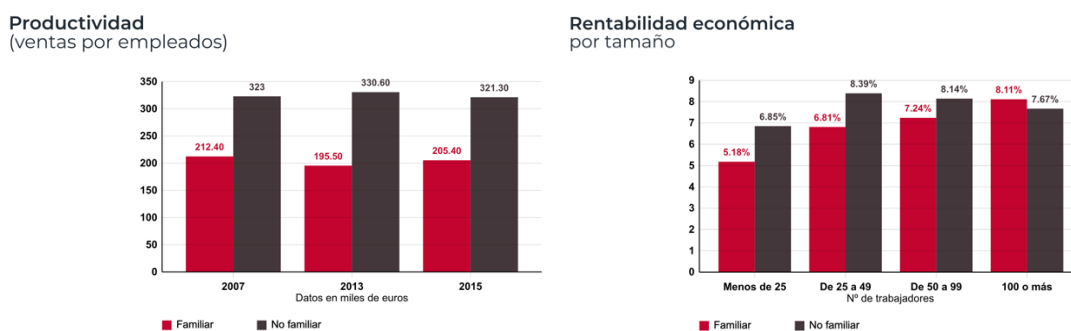
Imagen 4. Distribución por PIB (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

A su vez, cabe destacar que, en España, las empresas familiares generan más empleo por cada millón de euros facturado que una empresa no familiar. Esto provoca que el crecimiento de la empleabilidad dependiendo del tamaño de la empresa, sea mayor en una empresa familiar que en una que no lo es. En la siguiente imagen, se muestran los resultados obtenidos por el Instituto de la Empresa Familiar, con los que se puede ver dicha diferencia.



Gráfica 1. Crecimiento del empleo por tamaño (Instituto de la Empresa Familiar, 2022)

Asimismo, es importante destacar la diferencia en productividad y rentabilidad económica entre las empresas familiares y las que no lo son, dentro del sector privado. Tras un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar en España se ha podido observar que la productividad en relación con el número de ventas por empleado y la rentabilidad económica por tamaño es menor en una empresa familiar que en una que no lo es.

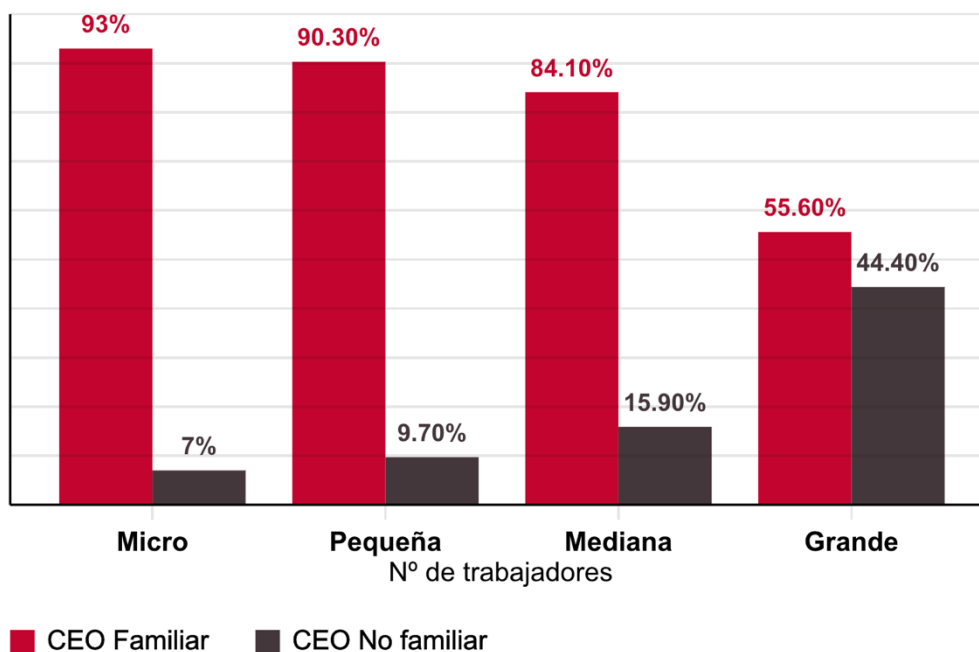


Gráfica 2. Diferencia en productividad y rentabilidad económica en empresas familiares frente a no familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2022)

Por último, hay que destacar que la distribución media de las ventas es en un 60,4% regional, 28,3% del resto del mercado y un 11,3% internacional.

III. Órganos de dirección

En relación con el gobierno corporativo dentro de una empresa familiar, en el 90% de los casos en España, el CEO de la empresa pertenece a dicha familia fundadora, siendo un 79% hombres y un 52% con estudios universitarios. Pero cabe destacar que dicho porcentaje de CEOs pertenecientes a la familia varía bastante dependiendo del tamaño de la empresa. En la imagen a continuación, se puede ver cómo este porcentaje disminuye a medida que el tamaño de la empresa aumenta.



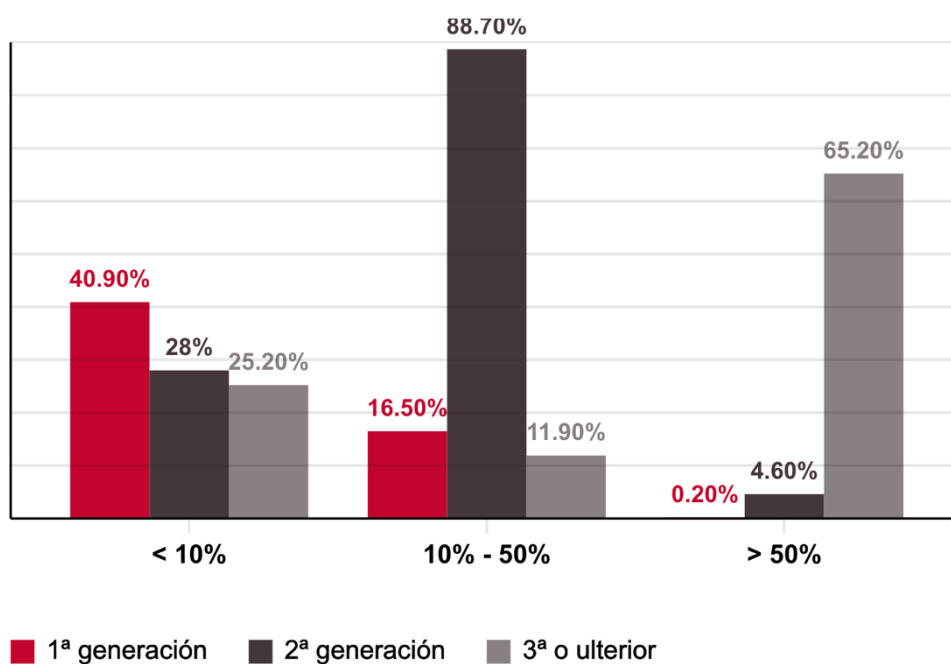
Gráfica 3. Porcentaje de CEO familiares por tamaño de empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2019)

Teniendo en cuenta que el 99,9% de las empresas en España son empresas micro, pequeñas y medianas. Siendo que de este porcentaje el 65% de las empresas es micro y que, a su vez, estas empresas generan el 75% del empleo en España. Se podría decir que un alto porcentaje de empresas en España tiene un CEO familiar.

Por otro lado, el Instituto de la Empresa Familiar ha hecho un análisis en el que se muestran los principales criterios para la elección de un sucesor, destacando la condición de ser un familiar en un 28,31% de los casos, que haya tenido experiencia previa en la empresa en un 27,78%, que tenga una formación universitaria en un 19,31%, que haya tenido experiencia profesional fuera de la empresa en un 15,34% y que se haya formado en una escuela de negocios en un 5,56%, entre los diferentes criterios de sucesión.

También gracias a el Instituto de la Empresa Familiar, se conoce el porcentaje de empresas familiares que existen por generación propietaria, siendo un 53,6% de primera generación, un 37,2% de segunda generación, un 7,2% de tercera generación y un 2% de cuarta o posterior. Dejando entrever que, en España, la gran mayoría de empresas familiares no llegan a más de una segunda generación.

Por último, cabe destacar la diferencia en la formación universitaria de los directivos dependiendo de la generación propietaria en la que se encuentran. Como se muestra en la siguiente imagen, el porcentaje de directivos sin formación universitaria es mucho mayor en casos de primera generación, mientras que en casos de tercera o mayor sucesión el porcentaje es casi nulo. Dado que el eje de abscisas está dividido entre el porcentaje de directivos con formación universitaria que puede haber en la empresa y el de ordenadas, por el porcentaje de probabilidad de que esos directivos tengan el nivel de formación por generación familiar.



Gráfica 4. Directivos con formación universitaria (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

En conclusión, “a partir de la segunda generación la formación universitaria va en aumento, siendo este uno de los principales criterios para elegir al sucesor junto al origen familiar y la experiencia profesional en la empresa” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

IV. Retos a los que se enfrentan las empresas familiares

La sucesión de una empresa familiar es uno de los mayores retos que desencadenarán en la durabilidad que pueda o no tener la empresa. “Se trata de un proceso complejo, que puede dar lugar a conflictos y dificultades de entendimiento, y en el que siempre hay distintas visiones generacionales implicadas. Por ello, aunque todos los expertos recomiendan consensuar y formalizar un plan que reduzca cualquier riesgo de conflicto que amenace o dificulte la viabilidad de la empresa familiar, sólo un 28% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión formalizado” (Ana Botella-Andreu et al., 2021).

Es por esto por lo que los órganos de gobierno que tenga la empresa juegan un papel fundamental. En un estudio realizado por la Cátedra de empresa familiar de la Universitat de Valencia. Se decantan por dos aspectos en los que se llega a tener mayor diversidad de perspectivas en el momento de planificar una sucesión. Uno de ellos es la presencia de más de una generación dentro de dichos órganos de gobierno y la segunda, la presencia de mujeres dentro de ellos, ya que muchas veces estas facilitan el consenso y la formalización de los planes de sucesión.

Con órganos de gobierno nos referimos al Consejo de familia y el Consejo de Administración de la empresa familiar, siendo este último el principal órgano de control y supervisión de la empresa, “tiene como principales responsabilidades buscar la viabilidad del negocio a largo plazo, establecer las líneas estratégicas de negocio, proteger los intereses de la sociedad, proponer consejeros, identificar riesgos, aprobar inversiones, proteger los valores de la empresa familiar, controlar la gestión del equipo directivo, servir de enlace con los accionistas y con el consejo de familia” (Urrutia, 2021).

A su vez, el Consejo de familia “es un órgano para-social donde se reúnen todas las ramas familiares. Sus funciones son velar por la unidad familiar y accionarial, la visión compartida, la transmisión de los valores familiares, la formación de la familia empresaria y el cumplimiento del Protocolo familiar” (Órganos de gobierno (empresa familiar), 2022). Es, por tanto, con los dos órganos de gobierno mencionados que se facilita el consenso y la formalización de los planes de sucesión.

Otro aspecto fundamental es el hecho de que las empresas familiares son **muy flexibles**, ya que la toma de decisión solo depende de la familia y, por tanto, de un grupo más pequeño de personas. En una entrevista que le hicieron a José Antonio Clemente, coordinador académico del Máster en Dirección y Gestión Financiera de la Universidad Internacional de La Rioja, mencionaba: “Tienen unos valores propios, una serie de compromisos, una manera de hacer las cosas en la que hay un gran factor emocional y se genera una identidad propia. Y eso, si se gestiona bien, es una gran ventaja competitiva” (Horrillo, 2021).

Pero, también tiene sus riesgos, entre ellos, si no se establecen de manera cautelosa los órganos de gobierno, mencionados anteriormente. Se puede llegar al punto de **tratar a la empresa como familia** y a la familia como empresa. Confundir esa distinción y, por tanto, no respetar las reglas del mercado, sino que llevar la gestión regida por la condición de ser una herencia genética. Pudiendo llegar a confundir las relaciones familiares con el ámbito laboral, puede concluir en el fin del negocio familiar.

Así mismo, también se encuentran con el reto actual de la **sostenibilidad**, al igual que el resto del mercado, estas empresas, tienen que tratar de ajustarse a los criterios de sostenibilidad marcados por el mercado, lo que les resulta más fácil, puesto que su visión y enfoque a largo plazo, que se ajusta de la mano de las necesidades de la sociedad. Hace que sea mucho más fácil la adaptación.

Al igual que el punto anterior, afrontar la **transformación digital**, al ser las empresas familiares, más flexibles y tener un ADN innovador (que deben fomentar, puesto que es una herramienta clave de competitividad), les es más fácil incluir esta transformación en todos los sectores de la organización. Por el contrario, **atraer y retener el talento** puede ser más difícil debido al tamaño y poco o menor reconocimiento externo que otras empresas privadas. Por ello, es necesario que las empresas familiares se decanten por ser empresas transparentes y accesibles.

También otro reto importante que afrontan es la **gestión del patrimonio**, debido a esa posible confusión entre familia y empresa mencionada anteriormente, a la vez que el aumento de familiares implicados en las decisiones de la empresa muchas veces es

necesario subcontratar un *family office* que trabaje en línea con la empresa, lleve a cabo esta función. En la misma línea, otro riesgo a solventar es que se conozca bien la **fiscalidad especial** a la que están sujetas, es necesaria una correcta planificación para cumplir con los requisitos legales.

Así mismo, la **internacionalización de la empresa** es otro punto importante, el cual, según el Instituto de la Empresa Familiar, está altamente ligado con el tamaño de la empresa, puesto que cuanto mayor sea la empresa, mayor es la posibilidad de llevar a cabo proyectos en el exterior, a la vez que cuanto mayor sea su presencia fuera, mayor es su potencial de crecimiento, puesto que tienen una visión multidimensional que les hace ser más fuertes y competitivas. En este sentido, nos encontramos por detrás de Europa, “la facturación de las empresas españolas que proviene del exterior es un 10 % inferior a la media de las empresas europeas. Existe, por tanto, un amplio margen de mejora, especialmente para las compañías de menor tamaño” (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

Aversión al riesgo, dado que es capital propio se tiene menor tolerancia al riesgo. Es por esto, por lo que normalmente las empresas familiares tardan varios años en innovar dentro del negocio, puesto que la seguridad y respaldo que deben tener para realizarlo es mucho mayor que aquella que puede llegar a tener una empresa privada que no es de dominio familiar.

En conclusión, debido a todas las cualidades mencionadas anteriormente, relacionadas con la empresa familiar, se puede decir que remontándonos a lo que se menciona en el inicio, todo se sustenta gracias a los órganos de gobierno, siendo estos el Consejo de familia y el Consejo de Administración. Ya que son los que pueden y deben contribuir a garantizar la contribución de la empresa para enfrentarse con éxito a los retos que afronta en el día a día.

Información de la compañía

En este apartado se analiza a fondo Adolfo Domínguez, como ejemplo de empresa familiar que ha afrontado con éxito los retos previamente identificados, tanto en relación con el desarrollo de negocio, como con la sucesión de una primera a una segunda generación. Al mismo tiempo, dichas decisiones no parecen haber afectado a la institución familiar, aunque esta información no se conoce con detalle. Dicho análisis pretende conocer a la compañía, empezando por la historia y los principales hitos, lo que ayudará en la comprensión de los diferentes retos, circunstancias sobrellevadas y decisiones tomadas. Continuando por un pequeño análisis de la dirección histórica de la compañía y acabando con un estudio del modelo de negocio que actualmente comprende a la firma.

Historia de la compañía

Se va a analizar anualmente los eventos más importantes que han marcado a la firma, incluyendo todas las cifras públicas encontradas, a la vez que el valor en bolsa de la acción por cada año que la empresa ha estado cotizando.

1950

Nace en España el fundador de la compañía, Adolfo Domínguez. Viniendo de una familia de costureros que poseían una sastrería familiar en Ourense, Galicia.

1973

Una vez finalizada su carrera en bellas artes y cinematografía, Adolfo Domínguez, toma el relevo generacional y decide fundar su marca de diseño de ropa que le llevará a ser uno de los diseñadores más conocidos no solo en España, sino a nivel mundial.

También es en este año, cuando el diseñador se casa con Elena, la que luego es madre de sus tres hijas (Adriana, Tiziana y Valeria).

1976

Abre su primera tienda en Ourense.

1980

Adolfo Domínguez se encuentra recorriendo las pasarelas de Madrid y París, con sus colecciones tanto de hombre, como de mujer. Inaugurando sus primeros puntos de venta en Madrid y Barcelona. Dando inicio a su slogan “La arruga es bella”, el cual, no solo destacó dentro del mundo de la publicidad, por ser muy innovador, sino que también supuso un punto de inflexión en las campañas de diseño español, ya que el diseñador quería hacer de las prendas que diseñaba una segunda piel para sus clientes, puesto que, para él, las prendas que usamos reflejan lo que somos y, por tanto, se tienen que ajustar al máximo a lo que somos.

1985

La prensa internacional sitúa la marca como una de las firmas europeas más relevantes del mundo. La revista, L’Uomo Vogue dedica al diseñador un amplio reportaje y es en este mismo año cuando a la firma le dan la posibilidad de vestir a los actores protagonistas de una conocida serie norteamericana.

1990

En este año se le atribuye el mérito de ser el primer diseñador español que pone a la venta una línea de productos a su nombre, recibe el premio de La Aguja de Oro del Ministerio de Cultura y también, se establece la marca de olor de la firma en todo el país, con la venta de su primer perfume. Un perfume que se mantiene hasta nuestros días como una de las fragancias más usadas y, por tanto, vendidas. Con el tiempo, toma el puesto de ser el primer diseñador que pone a la venta una gama completa de perfumes.



Imagen 5. Primer perfume de la firma

Así mismo, es también en este periodo cuando la firma se introduce por vez primera en la venta de marroquinería, gafas y ropa interior.

1992

Se comienza a pensar en la idea de expandir el negocio al resto del mundo. Cuestión clave que en un futuro conlleva, en gran parte, al éxito de la firma.

1994

Apertura de su primera tienda en Portugal.

1997

Reconocida como la primera compañía textil en cotizar en bolsa y debido al éxito que había tenido hasta el momento, hace que la firma cotice en el mercado continuo español. Esta primera cotización fue de “7.000 pesetas, con una revalorización del 132,79% para el tramo minorista, es decir, 3.993 pesetas de beneficio por cada 3.007 pesetas invertidas, y en sólo tres días” (Adolfo Domínguez sale a bolsa con una ganancia del 132% y gestiona el mercado, 1997).

2000

La firma pasa a contar con más de 150 tiendas, tanto en España como en el extranjero: Francia, Portugal, Japón, Argentina, Luxemburgo, Bélgica, Gran Bretaña y México. A la vez que comienza con su arduo compromiso con el medio ambiente y se introduce en la venta online.

2001

La compañía es investigada por Hacienda y obligada a abonar 1.22 millones de euros en intereses, a la vez que imputada con una multa de 186 mil euros por evasión fiscal.

2003

Aun con lo ocurrido en 2001, la empresa se mantiene en pie y lanza al mercado dos nuevas líneas pensadas para gente joven.

2004

Adolfo Domínguez pasa a ser el diseñador oficial de los uniformes de la gran reconocida aerolínea española, Iberia. A la vez que lanza una nueva línea de ropa para niños.

2005

La firma lanza una nueva línea con productos para el hogar.

2006

Se le otorga un premio por ser la mejor colección estival de la Feria Internacional de Moda Infantil de Valencia.

2007

La empresa entra a formar parte de The Climate Project, liderado por el premio Nobel Al Gore.

2008

La crisis financiera global afecta al modelo de expansión que estaba llevando la firma hasta la fecha, generando altas pérdidas a la empresa. Aun así, la firma no se mantiene quieta y se adentra en una nueva línea de joyas, vestidos de novia y accesorios para mascotas. Por último, es también en este año, cuando la compañía publica el Manifiesto Ecológico sobre el que se basa toda la línea de negocio de la marca.

2009

Después de 10 años sin aparecer, vuelve a desfilarse exitosamente su nueva línea en Madrid, Cibeles, durante la Fashion Week y con una actriz internacional de renombre como invitada. Es en este punto, cuando la firma alcanza más de 600 tiendas alrededor del mundo, inaugurando tiendas en lugares como Chile, Irán, Eslovenia y EE. UU. A la vez que lanzando dos nuevas líneas de ropa.

2010

En línea con el Manifiesto Ecológico publicado en 2008, es en este año cuando se toma la decisión de prescindir de materiales obtenidos por medio de la crueldad animal, teniendo especial cuidado en el uso de tejidos y procesos limpios que no afecten ni a la sociedad, ni al planeta.

También en este tramo, se registran unas pérdidas de 5.2 millones de euros entre los meses de marzo a noviembre, demostrando un aumento del 46% respecto de las pérdidas del mismo periodo en el año anterior. Lo que provoca a la firma, solicitar el despido libre, sin impedimentos administrativos ni judiciales. Abalando que todas aquellas medidas que hacen más fácil el trabajo de un emprendedor desencadenan en una menor tasa de paro. Todo esto debido a que la empresa tiene que abandonar un estado de bienestar insostenible económicamente y que los impedimentos administrativos y judiciales en España son altos.

Es en este punto, cuando la firma cuenta con 658 puntos de venta. Cierra tiendas no rentables y abre espacios (los llamados corners) en El Corte Inglés. Afirmado que, de las 30 tiendas que posee la firma en España, 25 están en El Corte Inglés. Demostrando así su apuesta por el modelo franquicia y reduciendo de esta forma los gastos por arrendamiento en un 5,3%, a la vez que aumentando las ventas en un 10%.

Además, es en este año, cuando la firma impulsa la venta online, consiguiendo así que la venta de la firma sea accesible desde muchos otros lugares fuera de la localización de los puntos de venta originales, lo que genera un aumento en las ventas de hasta un 90% e impulsa a que los resultados en comparación con el año anterior mejoren a finales de año.

Por último y bastante importante para la firma, una reconocida tienda de perfumes pasa a ser el segundo mayor accionista.

2011

Nueva apertura de una *flagship* en pleno barrio salamanca, Madrid. Donde el cliente puede encontrar todas las líneas y colecciones de la firma. A su vez, este año, siguiendo con los objetivos de expansión, se lanzan nuevas aperturas, en el Líbano, Colombia, Pekín, Nueva Delhi, Bangkok y Melbourne.

2012

Con el objetivo de corregir el rumbo de la compañía, se nombra al primer director general de la historia de la compañía, Estanislao Carpio.

2015

Estanislao Carpio asciende a consejero delegado de la firma, relevando al diseñador Adolfo Domínguez.

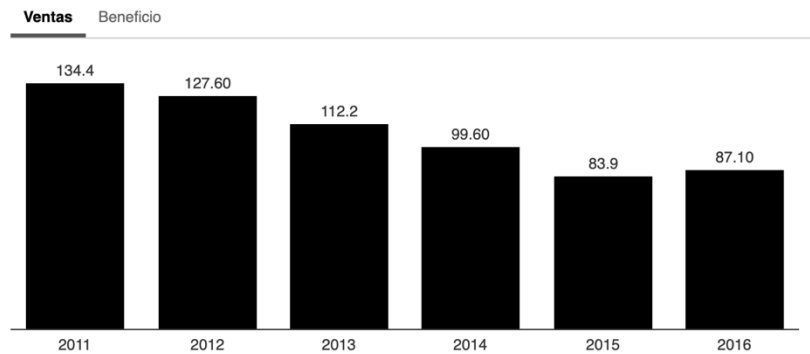
2016

Después de seis años, Valeria Domínguez, una de las hijas del diseñador, deja la compañía familiar, habiendo liderado la expansión del modelo de negocio a 27 países y lanzando el comercio online, lo cual impulsó notablemente las ventas fuera de los comunes puntos de venta, dando acceso al cliente a comprar donde sea y cuando sea.

También, como se puede ver en las gráficas que se muestran a continuación, los resultados y ventas no dejan de empeorar. Lo que genera el despido de Estanislao Carpio y se lleva por delante la confianza de muchos accionistas, provocando la salida de accionistas clave como José Luis Nueno (representante de Puig) o José María García Planas.

Evolución de Adolfo Domínguez

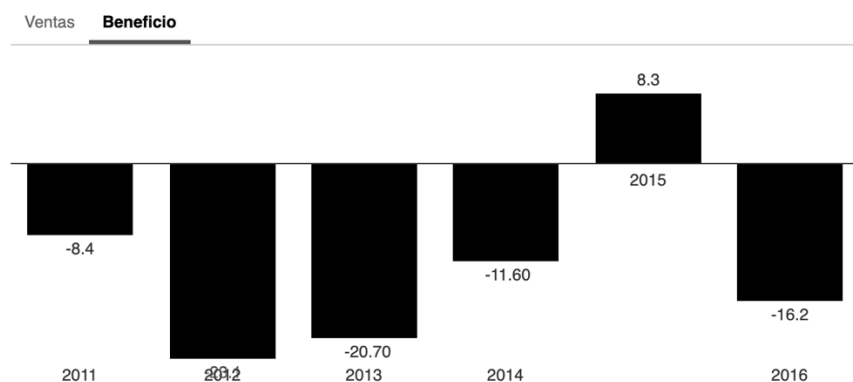
En millones de euros. Ejercicio cerrado a 29 de febrero del año posterior



Gráfica 5. Evolución histórica de las ventas (Riaño, 2017)

Evolución de Adolfo Domínguez

En millones de euros. Ejercicio cerrado a 29 de febrero del año posterior



Gráfica 6. Evolución histórica del beneficio (Riaño, 2017)

2017

Es en este año cuando el consejo de administración (Los que se muestran en la siguiente tabla) nombran a Adriana Domínguez, una de las tres hijas del diseñador, consejera delegada de la empresa, sustituyendo a Estanislao Carpio.

Nombre	Tipología	Período de devengo ejercicio 2016
ADOLFO DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ	Ejecutivo	Desde 01/03/2016 hasta 28/02/2017.
LUXURY LIBERTY, S.A.	Dominical	Desde 01/03/2016 hasta 28/02/2017.
LUIS CARAMÉS VIÉITEZ	Independiente	Desde 31/08/2016 hasta 28/02/2017.
JOSÉ LUIS TEMES MONTES	Independiente	Desde 14/11/2016 hasta 28/02/2017.
JOSÉ MANUEL RUBÍN CARBALLO	Independiente	Desde 14/11/2016 hasta 28/02/2017.
JUAN MANUEL FERNÁNDEZ NOVO	Otro Externo	Desde 23/11/2016 hasta 28/02/2017.
ELENA ADRIANA DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ	Dominical	Desde 23/11/2016 hasta 28/02/2017.
LUIS CARLOS CROISSIER BATISTA	Independiente	Desde 01/03/2016 hasta 31/08/2016.
ÁNGEL BERGES LOBERA	Independiente	Desde 01/03/2016 hasta 31/08/2016.
ESTANISLAO CARPIO MARTÍNEZ	Ejecutivo	Desde 01/03/2016 hasta 13/07/2016.
FUENCISLA CLEMARES SEMPERE	Independiente	Desde 31/08/2016 hasta 14/11/2016.
JUAN ANTONIO CHAPARRO VÁZQUEZ	Independiente	Desde 31/08/2016 hasta 14/11/2016.
JOSÉ LUIS NUENO INIESTA	Dominical	Desde 01/03/2016 hasta 23/11/2016.
JOSÉ MARÍA GARCÍA-PLANAS MARCET	Independiente	Desde 01/03/2016 hasta 23/11/2016.
MARÍA ELENA GONZÁLEZ ÁLVAREZ	Ejecutivo	Desde 01/03/2016 hasta 23/11/2016.

Tabla 1. Consejo de administración Adolfo Domínguez 2017 (INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS, 2017)

Es por tanto, en este momento cuando “Adriana Domínguez, acompañada por Antonio Puentes (ascendido a director de operaciones y número dos de la cúpula), está siendo la

encargada de liderar el cambio de estrategia de la compañía, que, tras intentar elevar el segmento en que opera para alejarse del *mainstream*, se centra ahora en tres ejes: tiendas más pequeñas, posicionamiento más bajo y precios accesibles. Todo ello acompañado por el mantra de la contención de costes con el objetivo de volver a sus orígenes” (Riaño, 2017).

En base a la idea de tener un posicionamiento más bajo, Adriana ha fusionado las diferentes líneas en una única colección y lanzado una nueva estrategia de comunicación, en la que se alza el valor de lo antiguo, en línea con el fundamento ecológico de la firma, Adriana Domínguez procura generar en sus clientes, la idea de no desechar, sino de conservar las prendas en buen estado. Lo que la hace volver a la senda de la rentabilidad.

2018

La firma asciende a Valeria Domínguez la que, durante cuatro años, fue directiva de marketing en la red de retail, como líder de la venta online y del marketing general en la empresa. Además del retorno de Valeria, hija del diseñador, como consejera dominical. Es con el objetivo de transformar la gestión llevada hasta la fecha que la firma, pasa a tener 11 miembros en el equipo de dirección, bajo Antonio Puente como director de operaciones.

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2019
Don ADOLFO DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ	Presidente ejecutivo	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Don LUIS CARÁMES VIÉITEZ	Vicepresidente independiente	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Doña ELENA ADRIANA DOMINGUEZ GONZÁLEZ	Consejero Delegado	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
LUXURY LIBERTY, S.A.	Consejero Dominical	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Don JOSÉ LUIS TEMES MONTES	Consejero Independiente	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Don JOSÉ MANUEL RUBÍN CARBALLO	Consejero Independiente	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Doña MARÍA TERESA ARANZÁBAL HARREGUY	Consejero Independiente	Desde 01/03/2018 hasta 28/02/2019
Doña ANDREA VALERIA DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ	Consejero Dominical	Desde 06/09/2018 hasta 28/02/2019

Tabla 2. Consejo de administración Adolfo Domínguez 2018 (INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS, 2018)

Igualmente, cabe destacar que, en este año, el negocio se sitúa como una marca potente, con un 98% de reconocimiento en España y mucha presencia internacional. Estando en 29 países con un total de 476 tiendas. Pioneros en la omnicanalidad y el ecommerce,

subiendo las ventas en un 22,3%, a la vez que afrontando retos como la actualización de la oferta para nueva clientela y el importante posicionamiento en las redes sociales.

Por último, la firma cierra el primer trimestre, reduciendo sus pérdidas en hasta 1.97 millones de euros, en comparativa con los 2.77 millones del mismo periodo en 2017.

2019

El Ministerio de Cultura y Deporte, le concede al diseñador, un premio nacional por la importancia que tiene en la moda contemporánea de España.

Además, es en este año, cuando la compañía decide reducir la expansión internacional (Tan fuerte en la vida de la compañía), para hacer frente a la crisis del momento. Reorganizando los equipos, volviendo a producir en Ourense y retomando el control familiar. En mayo de este año Adriana, una de las hijas del diseñador, toma el puesto de consejera delegada y en otoño, su hermana Tiziana es nombrada directora creativa y con ella, después de varios años, la firma, regresa a las pasarelas, con modelos no profesionales, desfiles deslocalizados y colecciones limitadas.

Del mismo modo, se lanza el reconocido slogan “Piensa si te queda bien. Piensa si te durará. Piensa si lo necesitas. Piensa. Luego compra” que como siempre, en línea con el compromiso medioambiental que mantiene la firma, incita a la reducción del consumismo y a un mayor cuidado del medio ambiente. Provocando que los clientes dejen de comprar de manera ansiosa y piensen más de una vez, en la necesidad del producto que van a comprar.



Imagen 6. Slogan de la firma 2019

2020

Seguida de la campaña del año anterior y como siempre, en línea con el compromiso medioambiental, se lanza la frase (slogan) “Repite más. Necesita menos” que al igual que el año anterior, incita a los clientes, a pensar en la verdadera necesidad de comprar, manteniendo la idea de normalizar el uso de ropa repetida y elogiar el uso del uniforme, apostando así por la sostenibilidad. Ya que, para el diseñador, el uso de un “uniforme”, refiriéndose a este como una prenda que te gusta, te sienta bien y usas de manera continua. No es en ningún caso, una renuncia, sino una reafirmación de estilo propio, que además ayuda a ahorrar tiempo y dinero.



Imagen 7. Slogan de la firma 2020

En este año, el grupo cuenta con 391 tiendas (52% fuera de España) y presencia en 22 países, con una facturación de 112 millones en el último ejercicio.

En mayo, Adolfo Domínguez manteniéndose como consejero dominical y principal accionista de la compañía (31,5% del capital), abandona el cargo de presidente en un proceso de relevo generacional a su hija Adriana Domínguez. Es entonces, cuando Adriana toma el puesto de su padre y junto con Antonio, director general trabajan arduamente para posicionar a la firma en positivo tras diez años de crisis. Consiguiendo cifras de crecimiento de dos dígitos en las ventas, mayor rentabilidad por tienda y aumento del comercio online.

2021

Tiziana Domínguez, una de las hijas del diseñador, como directora creativa, hace posible que la firma colabore con el Atlético de Madrid Femenino, en una colección personalizada para la equitación de calle.



Imagen 8. Colaboración con el Atlético de Madrid Femenino

2022

Este año la firma cuenta con 165 establecimientos en España, 183 tiendas fuera, siendo México y Japón, los mercados principales. A la vez que abriendo dos nuevas tiendas en Japón, tres en Chipre y una en España. Además de una ampliación de las ventas en otros diez países a través del ecommerce.

Del mismo modo, hasta el momento de la redacción de este trabajo, se ha registrado un resultado para el primer semestre de 2022, un resultado un margen bruto del 59,2%, con

ventas de 49.6 millones de euros (creciendo en un 27%) y un resultado neto de -2.7 millones (74,8% mejor que el mismo periodo del ejercicio anterior). Por último, resaltar que la facturación se encuentra en un 94% en comparación con la época pre-Covid y el diseñador indica que la internacionalización continúa siendo uno de los pilares fundamentales de crecimiento de la firma (Presentación resultados 1S ejercicio 2022/2023, 2022).

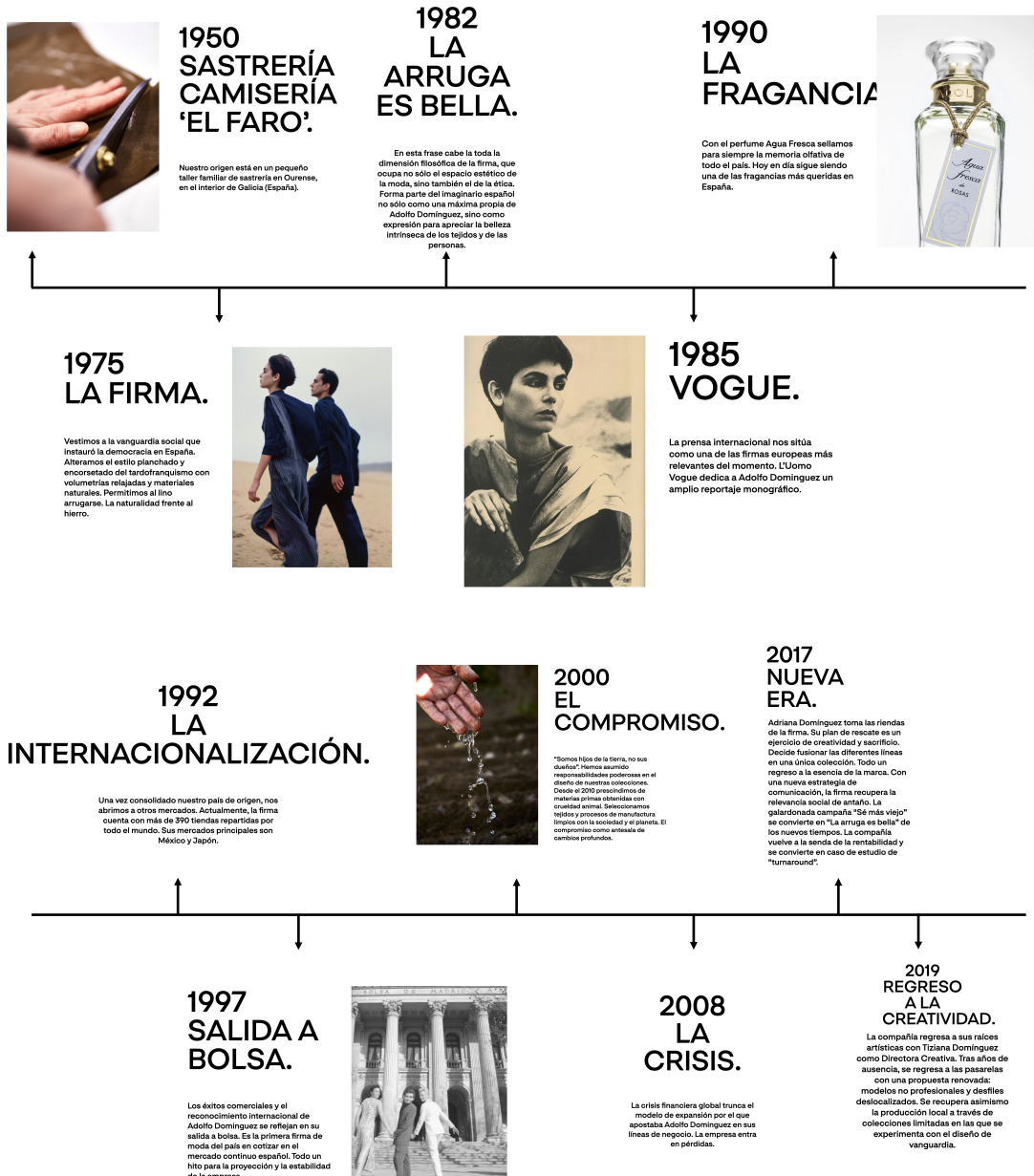
Datos primer semestre ejercicio 2022/23
 Datos en miles de euros

	2022/23	2021/22	2022 vs 2021	
Ventas	49.603	39.058	10.545	27,0%
Consumos	(20.253)	(18.206)	(2.047)	(11,2%)
Margen Bruto	29.350	20.852	8.498	40,8%
	59,2%	53,4%		
Otros Ingresos	738	829	(91)	(11,0%)
Gastos de Personal	(15.764)	(18.968)	3.204	16,9%
Otros Gastos Explotación	(10.041)	(8.274)	(1.767)	(21,4%)
Total Gastos Operativos	(25.805)	(27.242)	1.437	5,3%
EBITDA	4.283	(5.561)	9.844	177,0%
	8,6%	(14,2%)		
Amortizaciones	(4.970)	(4.375)	(595)	(13,6%)
Provisiones, Subvenciones y Deterioro Inmovilizado	(9)	25	(34)	(136,0%)
Resultado Explotación (EBIT)	(696)	(9.911)	9.215	93,0%
	(1,4%)	(25,4%)		
Resultado Financiero	(1.464)	(896)	(568)	(63,4%)
Resultado antes de Impuestos	(2.160)	(10.807)	8.647	80,0%
	(4,4%)	(27,7%)		
Impuesto sobre Beneficios	(553)	54	(607)	(1124,1%)
Resultado Neto	(2.713)	(10.753)	8.040	74,8%
	(5,5%)	(27,5%)		

Tabla 3. Datos primer semestre ejercicio 2022/23 (Presentación resultados 1S ejercicio 2022/2023, 2022)

Resumen cronológico

Con todo lo mencionado anteriormente, en el siguiente esquema cronológico, se pretende visualizar los puntos clave de la evolución de la firma durante los 72 años que lleva la firma en pie.



Valoración histórica de la empresa

En el siguiente gráfico se puede observar el valor de la acción desde el 2000 hasta hoy, viendo cómo en el 2000 estaba a 9,62€ y a medida que iban pasando los años incrementaba su valor, llegando a su máximo de 52,60€ en 2006, a continuación, decreció

drásticamente hasta los 5,55€ en 2009 y luego creció un poco durante 2010, volviendo a caer de nuevo en 2012, es desde entonces que se ha mantenido entre los 3,20€ y los 8,80€.

Adolfo Dominguez SA

€4.10

↓ 60.88% -6.38 MAX

Nov 25, 5:38:00 PM UTC+1 · EUR · BME · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



Gráfica 7. Valor de la acción a lo largo de los años (*Adolfo Dominguez SA (ADZ) Stock Price & News, s. f.*)

Por otro lado, en la siguiente gráfica se puede ver el valor del capital de la empresa desde 2012 hasta agosto de 2022. Empezando con un valor de 33.752 M en noviembre de 2012, incrementando su valor hasta 2014, el cual comenzó a bajar hasta que en 2016 vuelve a subir, llegando a el máximo observado de 81.82 M en 2018, el cual se vio mayoritariamente afectado con el Covid-19 y fue decreciendo hasta 2020 que ha sido cuando se ha mantenido más o menos constante.



Gráfica 8. Capital de mercado de Adolfo Domínguez (*The Complete Toolbox For Investors | finbox.com, s. f.*)

Dirección

En este apartado se quiere resaltar la evolución histórica en cuanto a la dirección de la firma. Para ello, se va a resaltar los nombres principales, los puestos desarrollados y el tiempo en el que han desempeñado dichos puestos:

- Adolfo Domínguez (fundador de la firma), desde 1976 hasta 2020 como Presidente de la firma y desde 2021 hasta hoy como Consejero dominical (Vocal).
- Alberto Pavón, fue desde 2010 hasta 2015 Responsable del control de gestión y desde 2018 hasta 2019 Director de finanzas y nuevas tecnologías.
- Valeria Domínguez (hija del fundador), desde 2011 hasta 2016 Chief digital officer y miembro del comité de dirección. Se ausentó durante un año y desde 2018 hasta hoy, es Líder del comité de Transformación digital y miembro del Consejo de Administración como vocal.
- Patricia Alonso, desde 2014 hasta 2018 ha sido Head of Retail Marketing y desde 2019 hasta hoy es Directora global de marketing y miembro del comité de dirección.
- Antonio Puente, en 2016 Head of Finances Management Control, de 2017 a 2018 Director de operaciones, de 2019 hasta hoy Director general, formando parte del Consejo de Administración como Consejero Delegado.
- Adriana Domínguez (Hija del fundador), desde 2017 hasta hoy como Presidenta Ejecutiva y miembro del Consejo de Administración.
- Tiziana (Hija del fundador), desde 2009 hasta 2018 es “Director of corporate social responsibility and creative director” y desde 2019, hasta hoy, es directora creativa de la firma.
- José Luis Sáinz Díaz, desde 2021 hasta hoy, es Vicepresidente y Consejero Coordinador del consejo de administración de la firma.
- Maite Aranzabal Harreguy, vicepresidenta de la firma desde 2017 hasta 2020.
- Vicente Asensi, Director de ventas desde 2019 hasta 2020.
- José Carlos Lorenzo García, Director global de retail & E-commerce desde 2019 hasta 2021.
- Tatiana Suárez Cancelo, Directora Corporativa de Talento & Cultura e impacto, desde 2019 hasta 2022.

- Pablo Aranda, Director de ecommerce y miembro del comité de dirección desde 2017 hasta 2018.
- Mario Ávila, Director de comunicación desde 2017 hasta 2019.
- María Pérez Mantecón, Finance management Controlling Director & member of management Committee desde 2017 hasta hoy.
- Estanislao Carpio Martínez, director general desde 2012 hasta 2015 y Consejero Delegado en 2016.
- Diana Morato Feliciano, vocal del Consejo de Administración desde el 2021.
- Rafael Prieto Martín, vocal del Consejo de Administración desde el 2021.

En resumen, en esta firma que se encuentra en la segunda generación de empresa familiar, actualmente hay 3 miembros de la familia en cargos directos. Como se puede ver a continuación dentro del consejo de administración se encuentran: Adriana Domínguez González, Adolfo Domínguez Fernández y Valeria Domínguez González.

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	REPRESENTACIÓN	TIPO DE CONSEJERO	CARGO EN EL CONSEJO	FECHA PRIMER NOMBRAMIENTO	FECHA ÚLTIMO NOMBRAMIENTO
Dña. Adriana Domínguez González		Ejecutivo	Presidenta Ejecutiva	23/11/2016	31/08/2021
D. José Luis Sainz Díaz		Externo Independiente	Vicepresidente y Consejero Coordinador	27/04/2021	31/08/2021
D. Antonio Puente Hocoes		Ejecutivo	Consejero Delegado	31/05/2022	31/05/2022
D. Adolfo Domínguez Fernández		Externo Dominical	Vocal	12/03/1992	23/07/2020
Dña. Valeria Domínguez González		Externo Dominical	Vocal	30/08/2018	31/05/2022
Dña. Diana Morato Feliciano		Externo Independiente	Vocal	31/08/2021	31/08/2021
D. Rafael Prieto Martín		Externo Independiente	Vocal	31/08/2021	31/08/2021

Tabla 4. Consejo de administración Adolfo Domínguez 2022 (Consejo de Administración – Adolfo Dominguez ADZ., s. f.)

Estando como parte de la familia, únicamente Adriana Domínguez dentro del comité ejecutivo.

Dominio del capital

Nada más empezar, empieza a cotizar en bolsa y a fecha del 28 de febrero de 2022, la sociedad tenía 52.303 acciones. Actualmente los accionistas con participaciones

significativas (que sean significativas implica que sean superiores al 3%) son los siguientes:

Nombre o Denominación Social del Accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	% Directo	% Indirecto
D. Adolfo Domínguez Fernández	2.923.232,00	-	31,51	-
Puig, S.L.	-	1.372.930,00	-	14,80
Libertas 7, S.A.	6.664,00	947.595,00	0,07	10,22
La Previsión Mallorquina de Seguros	701.000,00	-	7,55	-
Indumentaria Pueri, S.L.	-	792.802,00	-	8,55
Solventis S.G.I.I.C., SA	-	300.000,00	-	3,23

Tabla 5. Accionistas con participaciones significativas (Participaciones significativas y autocartera – Adolfo Dominguez ADZ, s. f.)

Como se puede observar, el principal accionista es Adolfo Domínguez, el fundador. Seguido de la sociedad de Antonio Puig, siendo Puig otra empresa familiar de tercera generación dedicada a la moda y las fragancias. La tercera corresponde a Luxury Liberty empresa que se dedica a la compraventa, administración y explotación de inmuebles. En cuarto lugar, una aseguradora española, en quinto la sociedad Global Portafolio Investments y, por último, Solventis un grupo financiero independiente que provee de servicios como: consultoría financiera, corporate finance, gestión de patrimonios e inmobiliario.

Modelo de negocio

I. Países en los que se encuentra

Como se ha mencionado anteriormente, la firma tiene 165 establecimientos en España y 183 fuera. Con tres modelos de negocio distintos, las ventas pueden ser gestionadas tanto en tiendas de manera directa por la firma, como franquicias o venta online. Teniendo la opción de corners únicamente para las gestionadas de manera directa.

	Gestión Directa		Franquicias		Total
	España	Extranjero	España	Extranjero	
Tienda	56	30	22	73	181
Corners	87	80	-	-	167
Total	143	110	22	73	348

Tabla 6. Número de tiendas a 28 de febrero 2022 (mazars, 2022)

Como se puede ver en la siguiente tabla, si se comparan las cantidades del año anterior, en España, se ha optado por reducir los puntos de venta tanto de gestión directa como de franquicias. Aumentando los puntos de venta en el extranjero con ambas modalidades.

	Gestión Directa		Franquicias		Total
	España	Extranjero	España	Extranjero	
Tienda	-2	+2	-3	+12	+9
Corners	-4	+1	-	-	-3
Total	-6	+3	-3	+12	+6

Tabla 7. Comparación con número de tiendas a 28 de febrero 2021 (mazars, 2022)

Para la firma, el internacionalizarse ha sido algo muy valioso, puesto que las ventas en el extranjero han crecido en un 41,6% de 2020 a 2021. Lo que hace que se quiera invertir rápidamente en la expansión internacional del negocio.

Ejercicio 2021-

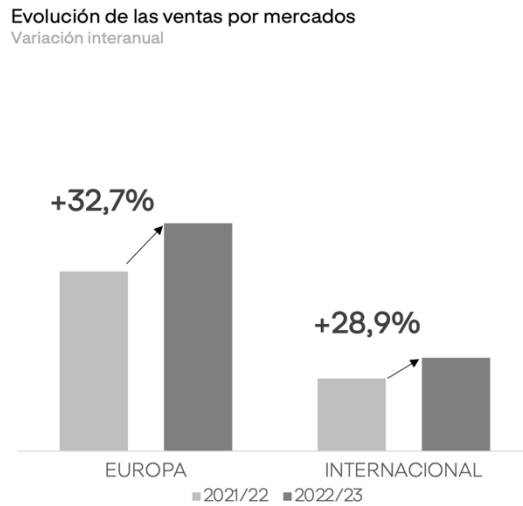
	Euros						Total Consolidado
	España	Resto de Europa	América	Asia	Total	Ajustes de Consolidación	
Ventas	73.254.983	6.051.113	15.974.205	5.087.517	100.367.818	(8.302.541)	92.065.277
Resultado bruto de explotación	(7.475.062)	(13.740)	(418.579)	(500.678)	(8.408.060)	(221.235)	(8.629.295)
Resultados financieros	(1.409.969)	(100.228)	265.504	(73.222)	(1.317.916)	(96.145)	(1.414.061)
Resultado antes de impuestos	(8.885.032)	(113.968)	(153.075)	(573.901)	(9.725.976)	(317.380)	(10.043.356)
Activos totales	80.100.811	3.494.721	10.790.059	8.061.008	102.446.598	(16.820.049)	85.626.549

Ejercicio 2020-

	Euros						Total Consolidado
	España	Resto de Europa	América	Asia	Total	Ajustes de Consolidación	
Ventas	51.464.918	2.167.673	11.669.566	5.309.562		(4.619.412)	65.992.307
Resultado bruto de explotación	(14.647.991)	(359.462)	(890.501)	(1.740.287)		66.920	(17.571.321)
Resultados financieros	(1.487.560)	(50.630)	514.596	(136.134)		(537.008)	(1.696.736)
Resultado antes de impuestos	(16.135.552)	(410.092)	(375.905)	(1.876.421)		(470.087)	(19.268.057)
Activos totales	85.372.261	4.013.220	10.482.591	6.878.168		85.372.261	91.208.572

Tabla 8. Desglose anual por distribución geográfica (mazars, 2022)

A continuación, se puede diferenciar el incremento en los beneficios que se han obtenido por zona geográfica. Pudiendo observar, como el mercado europeo es mucho mayor que el resto y cómo ambos han aumentado mucho con respecto al periodo anterior.



Gráfica 9. Evolución de las ventas comparables por mercado (Adolfo Domínguez, 2022)

Los distintos países en las que se encuentra son: México, Japón, Portugal, Australia, Chile, Austria, Rusia, Egipto, Turquía, Arabia Saudita, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Azerbaiyán, Kazajistán, China, Tailandia, Colombia, Costa Rica, Perú, Brasil, Chile, Argentina, Filipinas, Francia, Estados Unidos y Luxemburgo.



Imagen 9. Red comercial en el 1T 2022/23 (Adolfo Domínguez, 2022)

Como se puede ver en la imagen anterior, en Japón, teniendo 18 establecimientos en el país, la firma ha conseguido después de 30 años, tener allí la segunda mayor filial después

de México. Puesto que ha sido la primera firma en introducir de manera exitosa, la moda española en el país.

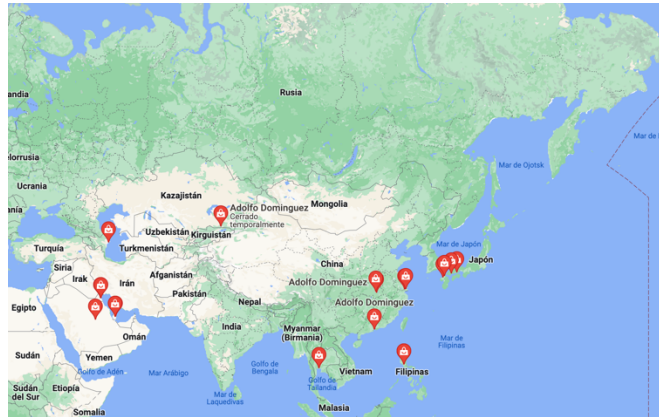


Imagen 10. Posición en Asia

En la anterior imagen se muestra dicha posición en Asia que, quitando los puntos de venta de Japón, entrarían dentro de los 29 puntos restantes que se muestran en la Imagen 9 del resto del mundo. Por otro lado, en la siguiente imagen se sitúan algunos de los puntos de venta de Centro América que también, entrarían dentro de los 29 mencionados anteriormente.

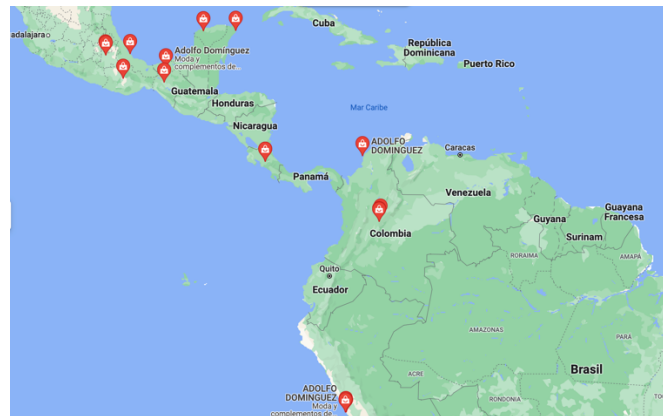


Imagen 11. Posición en Centro América

II. Actividad principal y subactividades

Como actividad principal está el diseño y venta de ropa y accesorios prêt-à-porter. En concreto, para mujeres y hombres, mantienen una línea completa de ropa y complementos desde 1985. Manteniendo un estilo práctico, orientado a personas trabajadoras y activas, donde el traje sastre es una prenda fundamental. Los complementos por su lado

involucran desde bolsos, hasta bisutería que al igual que las prendas de ropa, combinan la discreción con lo atractivo.

Entre las piezas más características de la marca, comprende la sastrería que actualmente envuelve a un amplio público masculino de entre los 30-45 años. También, se posicionan dentro del mundo de las fragancias, con las cuales han tenido mucho éxito, estando entre su amplia gama, un perfume que ha sido el favorito por las mujeres a nivel mundial.

Por último, también vende eyewear bajo licencia y su más reciente lanzamiento es una línea pensada para gente joven.

III. Beneficios y facturación por líneas de negocio

El resumen financiero del ejercicio de 2021 en miles de euros, comparado con el de 2020, el siguiente:

	2021	2020	Var
Ventas	92.065	65.992	39,50%
Margen bruto	56,10%	46,60%	
EBITDA	372	-6.816	105,50%
Margen EBITDA (%)	0,40%	-10,30%	
EBIT	-8.630	-17.571	50,90%
Margen EBIT(%)	-9,40%	-26,60%	
Resultado Neto	-9.268	-19.344	52,10%
Posición Financiera Neta	-1.730	842	

Tabla 9. Resumen financiero en miles de euros (mazars, 2022)

*Las cifras no cuadran con la Tabla 8, pero provienen del mismo informe de auditoría publicado por Mazars en 2022.

Teniendo como puntos a destacar, el aumento de las ventas totales en un 39,5% y el resultado neto en un 52,10%. Por otro lado, a continuación, se muestran las cifras principales de las resoluciones del año 2021. De las que cabe destacar, el 13,8% del beneficio procedente de la facturación online y el 80% de mujeres en plantilla.

AD en cifras	2021
Puntos de Venta	348
Países con presencia	18
Facturación total MM€	92,1 MM €
Facturación por Geografía o por Canal 2021	Europa: 68,4 MM €
	México: 15,1 MM €
	Japón: 4,7 MM €
	Internacional: 3,9 MM €
% Ventas Comparables 2021 vs 2020	Europa: +44%
	México: +67%
	Japón: +3,4%
	Resto: +26%
Gastos Operativos 2021 vs 2020	2021: 94 MM €
	2020: 74 MM €
	2021 vs 2020: 20MM € (+27%)
% Facturación Online	+13,8%
N.º proveedores	83
N.º prendas Fabricadas / Diseñadas	2.033
	Plantilla
% Mujeres en plantilla	80%
Edad media de la plantilla	43 años

Tabla 10. AD en cifras (Estado de información no financiera 2021, 2022)

Análisis de la sucesión

Como se ha hecho hincapié previamente, la sucesión es, de acuerdo a las estadísticas, el principal reto al que se enfrentan las empresas familiares y con frecuencia causa número uno del fracaso del proyecto empresarial. Esto se debe esencialmente a que a la hora de escoger un sucesor para dirigir la gestión de la compañía los problemas familiares de origen emocional se interponen en dicha decisión. El fundador, o sucesor del fundador para las empresas de segunda generación, debe tomar en consideración las cualidades del candidato que generen valor para la compañía, en primer lugar. Y, en segundo lugar, debe saber comunicar a los miembros de la familia dicha decisión. La comprensión de que la persona adecuada lo es porque fortalecerá y creará valor es esencial. El propósito y creación de valor deben prevalecer.

Con este propósito, se va a realizar un pequeño análisis de la persona adecuada para poder formar parte de un puesto directivo dentro de la firma. Por los motivos explicados, se analizará si dicho candidato debe ser un miembro de la familia o una persona ajena a la misma.

1. Análisis detallado de la situación actual

Como se ha ido explicando en la sección de la información de la compañía, es una empresa que inició en 1976, Ourense, con una pequeña tienda y con ello ha ido creciendo

año tras año, teniendo que afrontar distintos retos comerciales, sociales y económicos que han hecho de la firma lo que es ahora. Hace cinco años, el fundador cedió su puesto de director general a su hija Adriana y en 2019 ella ascendió a consejera delegada, cediendo su puesto a Antonio Puente, quien entró en la compañía en 2015, como director financiero en Japón, luego director de gestión de toda la empresa y desde 2017 director de operaciones del grupo.

Como se ha mencionado anteriormente, la firma se encuentra con 165 establecimientos en España, 183 fuera, apostando por la internacionalización, ya que ha demostrado ser uno de los pilares fundamentales de la firma, lo que ha generado que aparte de España, México y Japón, sean los mercados principales. No asentándose aquí, si no que vendiendo online en otros 10 puntos del mundo, apostando así por el ecommerce y mayor internacionalización.

Con esto las ventas en el extranjero han aumentado en un 41,6% y en total, en un 31% respecto del periodo anterior, alcanzando el 94% de la facturación en la época pre-covid. Por lo que se puede decir que la firma, en comparación con el sector, ha conseguido sobrepasar esta crisis que ha afectado a la gran mayoría de comercios en todo el mundo.

Adriana Domínguez, llevaba desde 2006 trabajando en la empresa, empezó trabajando en el área de comunicación, luego pasó a ser directora de perfumes y como se ha mencionado anteriormente, fue en 2017 cuando saltó a ser presidenta ejecutiva de la firma, lo que fue una dirección en la sucesión familiar con la salida de su padre de la presidencia ejecutiva. La problemática es que como se ha mencionado anteriormente, todo buen consejo de administración tiene que pensar en la sucesión de sus directivos y dado que Adriana lleva menos tiempo en el puesto, vemos más pertinente analizar la sucesión de Antonio Puente en su figura de CEO y del posible candidato que debería de incorporar la firma.

2. Análisis de la sucesión

Debido a lo estudiado en el marco teórico, siendo que analizar detenidamente la sucesión y tener un plan de acción es clave para el correcto desarrollo y supervivencia de la firma. Se va a analizar al perfecto candidato para poder llevar a cabo esta posición dentro de la empresa, teniendo en cuenta tanto los puntos clave que se han destacado en el marco

teórico, a la vez que la contribución que este individuo puede hacer a la firma, enfocándonos en la rentabilidad que se le puede sacar a dicha incorporación.

2.1 Necesidades de la posición

Además de esto, se va a hacer un pequeño análisis de lo que sería la posición, con los requisitos o características que se necesitan para poder llevar a cabo el cargo de la mejor manera posible. Basando los conceptos en un estudio realizado por profesores del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y prestigiosos analistas, que han definido las características primordiales de un buen CEO.

Como primera habilidad se destaca la **fortaleza**, una persona que integra y que inspira a los miembros de la empresa hacia el mismo objetivo. Lo que implica inteligencia emocional, para poder gestionar a los demás y a sí mismo. Destacando que muchas veces, los empleados dejan las compañías no tanto por la empresa en sí, sino por cómo es la relación con sus superiores.

En segundo lugar, la remarcada cualidad que todos los buenos líderes deben tener, **visión estratégica**. De esto depende el buen o mal desarrollo de la empresa, “a medio-largo plazo. Requiere una mezcla de prudencia, equilibrio y sentido práctico” (Standout, 2021) que hará que el negocio fluya, se adapte a las necesidades de sus clientes y saque el mejor rendimiento posible.

En tercer lugar, **flexibilidad y gestión del cambio**, principalmente como se ha mencionado anteriormente, en empresas familiares esta es una característica clave que hace que una empresa, normalmente pequeña, pueda sobrepasar dificultades, dado que es flexible a dichos inconvenientes y se adapta de manera rápida a nuevos cambios o modificaciones en el mercado. Siendo que todo esto ha tomado mayor relevancia después del covid, haciéndonos ver que “la posibilidad de quedarse en la zona de confort ha dejado de ser una opción” (Standout, 2021).

Con valores, esto es algo que también se ha mencionado anteriormente, para poder llevar adelante cualquier empresa, es necesario interactuar con multitud de personas y dado que esta figura inspira al resto del equipo, es necesario que sea un ejemplo a seguir. En la cual

destaquen la humildad, valor que implica saber escuchar y con ello conocer otras validas y posibles opiniones. La cercanía de trato con los demás, un líder tiene que ser accesible para poder trabajar con un objetivo común. El optimismo, cada vez más se valora tener personas que tiren del carro hacia delante con su manera de ser, lo que provoca en los demás un cambio de actitud y, por tanto, mejor confort a la hora de trabajar. Valentía, para adentrarse en cosas nuevas o en las propias problemáticas del día a día y, por último, solidario, una persona que busca servir y no ser servido.

Haciendo un paréntesis con el objetivo de analizar este aspecto dentro de la firma, resaltar la misión, visión y valores que tiene Adolfo Domínguez:

- Misión: “Ofrecer moda de autor a un precio cómodo” (Estado de información no financiera 2021, 2022).
- Visión: “Ser una empresa líder en el mundo de la moda del autor, cuya marca garantice productos con sonido propio” (Estado de información no financiera 2021, 2022).
- Valores (Estado de información no financiera 2021, 2022):
 - Abrazar el cambio
 - Respeto por la naturaleza
 - Diálogo con la sociedad
 - Creatividad e innovación
 - Orientación a resultados
 - Excelencia

A destacar el hecho de que, sin los valores inculcados dentro de la cultura y propósito de la empresa, es muy difícil que todos remen en un mismo sentido. Dado que el propósito es la base cultural de la empresa, la razón por la que existe y de la que se derivan la visión y misión de la empresa, para poder alcanzarlo, es necesario implementar, tanto dentro como fuera de la empresa, un ambiente de diálogo, un ambiente creativo e innovador, unas ansias por la excelencia, una buena adaptación al cambio. Lo que componen los valores de la empresa.

Siguiendo con lo anterior, otra de las cualidades es la **Resiliencia**, “capaz de gestionar la adversidad, que se vence al poner el foco en lo que se tiene y lo que se puede hacer” (Standout, 2021). **Innovador**, esta habilidad va ligada con la gestión del cambio, es

necesario que un buen CEO sea capaz de innovar no solo en el producto, si no en la manera de gestionar, de adaptarse, de solventar los problemas, entre muchas otras cosas. Con esta también va ligada el **saber tomar decisiones**, para ello, es necesario conocer bien tanto el producto como la manera de proceder de la empresa, teniendo así las herramientas necesarias que conllevan a ser capaz de decidir.

Eficiente y orientado a resultados, todo negocio busca beneficio, dado que, sin él, no puede sobrevivir. Por lo tanto, es necesario que se tengan los objetivos claros y por ello que todo esté orientado a dicho fin común, tratando de eliminar o reducir todos aquellos obstáculos que pueden interferir con dicho fin.

Colaborador, “el liderazgo que triunfa es el resultado de un esfuerzo colectivo y colaborativo, de modo que el concepto presupone, más que a un héroe solitario con superpoderes, algo parecido a Batman, un personaje que no podía ni volar, ni fulminar a nadie con su mirada láser ni desplazarse a la velocidad de la luz, pero que era lo suficientemente listo como para rodearse, sin que fuera un problema, de otro que sí podían” (Standout, 2021).

Comunicador, como se ha mencionado anteriormente, es necesario que sea humilde y por ello, capaz de escuchar. No todos somos iguales o reaccionamos de la misma manera, lo que hace imprescindible que un líder sea capaz de transmitir de manera transparente, clara y empática las ideas u objetivos que deben regir las acciones de los empleados. A la vez, que saber escuchar lo que tienen que decir estos.

A parte de las 10 habilidades mencionadas, es necesario que tenga noción y experiencia en el negocio, lo que le capacita a la hora de tomar decisiones, debido a una amplia experiencia que las respalda, consiguiendo así que estas sean las decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa. Por tanto, el objetivo es encontrar una persona que tenga experiencia en el mundo de la venta de ropa, siendo una experiencia extensa en la que dicho perfil se debe de haber posicionado en altos cargos, que le han llevado a la toma de decisiones difíciles y a proponer posibles salidas a dichas complicaciones. Siendo importante que haya conocido, las distintas áreas que rigen toda empresa, cómo trabajan dentro del mundo del retail, una pequeña noción de los números y un buen conocimiento tanto de los competidores como del mercado.

Por último, después de todo lo mencionado, dado que estamos hablando de una empresa internacional, es indispensable que por mucho que la sede sea en España, el líder sea capaz de comunicarse con el resto de sedes y, por tanto, sepa hablar de manera fluida en inglés.

2.2 Interno o externo a la firma

Debido a que actualmente la empresa cuenta con muy buenos profesionales, que conocen el negocio y que llevan varios años trabajando para la firma. Es importante hacer un análisis en el que vamos a razonar si la persona idónea a entrar a trabajar en la firma debe de ser un perfil externo que puede tener mucha y relevante experiencia previa, frente a un empleado actual que tiene no solo experiencia previa si no que conoce los valores de la compañía.

En primer lugar, después de hacer un análisis de los perfiles directivos que se encuentran actualmente en la firma, la persona más cualificada a nivel de todas las cualidades mencionadas anteriormente sería Valeria Domínguez, hija del fundador, una mujer que habla cinco idiomas a nivel nativo, es “ingeniero superior en robótica industrial, tiene un Executive MBA por la Universidad de Harvard, a la vez que es la fundadora y CEO de Felino, una consultora de estrategia eCommerce especializada en marcas de moda” (Valeria Domínguez, s.f.).

Es con esto que surge la duda de si dentro de la posibilidad de que sea un actual empleado de la firma, pueda ser un familiar más dentro del comité de dirección además de Adriana Domínguez. Cuestión que haría que tuviesen que firmar un protocolo familiar, dado que los intereses familiares podrían verse afectados por la relación entre Adriana y Valeria.

En relación con este último punto, podríamos decir que la decisión de que varios miembros de la familia ocupen puestos ejecutivos es algo que no siempre responde a un buen gobierno corporativo para una empresa que se encuentra cotizando en bolsa, puesto que los dueños ya no son los familiares o unos pocos inversores, sino que aun siendo que Adolfo Domínguez conserva el mayor porcentaje de acciones, hay muchos más accionistas que buscan alinear sus intereses con los del Consejo de Administración y que el equipo ejecutivo se haga eco de estos intereses para ejecutarlos adecuadamente. De

este modo, teniendo la posibilidad de encontrar una persona externa a la familia igual de preparada que Valeria, optarán por encontrar a esa persona antes que jugarse a la posibilidad de que pueda haber un conflicto familiar que ponga en riesgo el proyecto empresarial.

No quedándonos aquí, como se ha mencionado anteriormente, en el momento en el que se decidió ascender a Adriana Domínguez como consejera delegada de la firma, el revuelo entre los accionistas generó que muchos se fueran. Derivado del descontento general de que un familiar volviese a formar parte del comité de dirección de la firma, no tanto por las cualidades como líder que las tiene, sino por el conflicto familiar que puede suponer. Es por esto por lo que la opción de suplir el puesto de Antonio Puente con una persona perteneciente a la familia se ve descartada.

Por otro lado, es necesario evaluar si dado que la única diferencia entre que sea de fuera o directamente sea ascendido dentro de la propia firma, es que posea los valores y conozca la firma al completo. O si con tener una noción del negocio, debido a haber trabajado anteriormente en el sector, es más beneficioso y en última instancia rentable para la firma. Teniendo en cuenta que no siempre mantener la forma de hacer las cosas es lo más beneficioso para todos, sino que el tener savia nueva hace a la empresa recapacitar en los puntos buenos y malos que lleva a cabo, manteniendo los buenos y reconduciendo aquellas cosas que se pueden hacer mejor, gracias a la incorporación de este nuevo punto de vista.

Además, una nueva incorporación externa también puede hacer el negocio más atractivo debido a su experiencia previa, a la vez que genera en el individuo, debido a su condición, vinculación una emocional menor, lo que le hace más eficiente a la hora de tomar decisiones.

También, teniendo en cuenta que las costumbres familiares de hacer las cosas han dejado de ser tan arraigadas debido a la expansión de la compañía y su entrada a bolsa, se podría decir que, en el caso de Adolfo Domínguez, la entrada a un puesto directivo, puede ser parecido a cualquier otra empresa no familiar, en la que por mucho que haya costumbres y maneras de llevar a cabo las cosas, no están tan cerrados a los cambios como una empresa familiar que no está cotizando.

Sin dejar de mencionar la importancia de que aquella persona que vaya a suplir el puesto tenga los valores de Adolfo Domínguez, previamente mencionados: que sepa conciliar y tenga ganas de ser el cambio, que conozca y respete la naturaleza, que mantenga y haga por mantener un dialogo continuo con la sociedad, que sea una persona creativa e innovadora, que dentro de todo lo anterior este orientado a los resultados, dado que de eso vive la firma y que busque siempre la excelencia. Con esto, como se ha mencionado antes, será posible alcanzar el propósito de la empresa y que dicha persona, con la influencia de su cargo, consiga que todos remen en el mismo sentido.

Por tanto, podemos concluir que el mayor beneficio que puede sacar Adolfo Domínguez de la sustitución de Antonio Puente es contratando a una persona externa, con alto nivel de experiencia en el sector, que cumpla, por un lado, con las necesidades mencionadas en el apartado anterior y por otro, con los valores de la empresa. Teniendo también, un buen nivel de confianza, comunicación efectiva y humildad para ser lo suficientemente capaz como para adaptarse a lo que sería este nuevo reto.

Conclusión

En conclusión, tras poder analizar el contexto de las empresas familiares en España, se ha podido visualizar cómo este modelo de negocio es el principal generador de empleo en nuestro país, teniendo el mayor volumen de facturación a nivel mundial. Siendo Galicia la comunidad que más empleo genera debido a la incorporación de personal a empresas familiares, siendo también la sede de origen de Adolfo Domínguez.

Por otro lado, se ha podido observar cómo el segundo sector donde se encuentran la mayoría de las empresas familiares es en el comercio, sector al que aporta la firma analizada. También, se han destacado datos como la aportación de un 57,1% del PIB proveniente del sector privado, resaltando de nuevo Galicia con el mayor porcentaje.

En relación con el gobierno corporativo dentro de una empresa familiar, se han destacado los valores que dicen que en el 90% de los casos en España, el CEO de la empresa pertenece a la familia fundadora, siendo un 79% hombres y un 52% con estudios

universitarios, que el 53,6% de las empresas familiares son de primera generación. A la vez que el principal criterio para la elección de un sucesor es la condición de ser un familiar en un 28,31% de los casos y que para las empresas de primera generación familiar es más común que los directivos tengan peor nivel de formación.

Por otro lado, y ya adentrándonos en la discusión final del trabajo, hemos analizado los principales retos de una empresa familiar, destacando la sucesión como una de las principales problemáticas, dado que, si no está bien definida previamente, puede dar lugar a conflictos y dificultades de entendimiento entre distintas generaciones familiares. Destacando la importancia de los órganos de gobierno en las empresas familiares, dado que son los encargados de buscar la viabilidad de negocio, controlar la gestión del equipo directivo y, por tanto, de velar porque el negocio vaya viento en popa sin importar los vínculos familiares.

Además, con el fin de poder dar una mejor definición de lo que debe de buscar la empresa, en un directivo del nivel de Antonio Puente. Se han analizado y definido, las distintas cualidades clave que debe tener un buen CEO, como son la fortaleza, el saber tomar decisiones, el tener una visión estratégica del negocio, ser resiliente o saber gestionar el cambio, entre muchas otras cosas. Destacando la necesidad de que comparta los valores de la empresa, pudiendo así acoplarse a los objetivos que tenga, haciendo suyos dichos objetivos.

Por otro lado, se ha podido seguir el recorrido de la firma Adolfo Domínguez durante su historia, pasando por múltiples etapas con las que ha conseguido ir sorteando los distintos problemas que se le han ido presentando por el camino, destacando la expansión a otros territorios como principal fuente de ingresos. También como toda empresa, ha ido incorporando y dejando ir a gente, y dado que es familiar, han estado trabajando las hijas del fundador llegando a suplir puestos directivos.

Además, hemos podido analizar el estado en el que se realizó la primera sustitución familiar en 2017 con Adriana Domínguez al cargo, pudiendo ver como sus iniciativas de expansión, la fusión de las diferentes líneas en una misma colección, la nueva estrategia de comunicación, entre muchas otras cosas. Hacen que la firma se convierta en un caso de estudio, debido al cambio que dio. Como se puede ver en la siguiente imagen, la

capitalización del mercado pasó de 45M aproximadamente a más de 80M en menos de un año. Cayendo a continuación con la crisis que generó el covid-19 y de la cual todavía están recuperándose.



Gráfico 10. Capital de mercado de Adolfo Domínguez (The Complete Toolbox For Investors | finbox.com, s. f.)

Dado que es una empresa que se encuentra cotizando en bolsa, lo que hace que sea necesario y fundamental, un buen análisis previo de la sucesión de sus directivos, ya que no tenerlo, puede ser un riesgo que la empresa no sea capaz de asumir. Basándonos en el estudio previo, tanto en el marco teórico, como en la propia historia de la compañía, se ha definido el candidato idóneo para realizar la sucesión de un puesto directivo como es el de Antonio Puente. Siendo este el cargo ejecutivo más alto y el que lleva más tiempo dentro de ese puesto.

Así pues, han surgido varias opciones que se han ido descartando a medida que se analizaban. Por un lado, se ha planteado la idea de que sea o no un empleado de dentro de la empresa. Por tanto, un ascenso de alguien de la casa. Dentro de esta situación, se ha visto que la persona más cualificada y con experiencia dentro de los puestos directivos de la empresa, es Valeria Domínguez. Desatando otro debate sobre si es o no recomendable que sea un familiar, siendo que va a trabajar codo con codo con la actual presidenta ejecutiva Adriana Domínguez (Hermana de Valeria).

En base a este último punto, dado que es una empresa cotizada en bolsa y que a los accionistas previamente no les había gustado el ascenso de Adriana Domínguez se rechazó la opción de que fuese un familiar el que tomase el puesto de Antonio Puente, dado de que además de lo mencionado anteriormente, se puede encontrar en el mercado

personas con sus mismas cualidades que no vayan a afectar a la empresa por el vínculo familiar que pueda tener. Evitando así un problema que pueda o no ocurrir.

Por otro lado, retomando el punto de que, aunque no sea un familiar, pero si alguien interno, tras analizar los aspectos negativos y positivos que puede proveer ambas situaciones, se concluyó que para la firma es más enriquecedor y rentable que esta persona provenga de fuera, puesto que trae consigo nuevas formas de hacer las cosas, rompiendo la rutina y haciendo que la empresa salga de su zona de confort, implementando todo lo bueno que trae incorporar sabia externa.

Del mismo modo, se le dio valor a que siendo una persona externa que puede o no traer consigo los valores de la empresa, estos se busquen en el momento de realizar la contratación del perfil, puesto que para que todos los empleados vayan en conjunto, buscando el mismo rumbo y, por tanto, mismos objetivos, la cabeza principal debe tenerlos claros e incorporados dentro de su estrategia. Sin dejar de mencionar que son también importantes, buscar en dicho perfil, las cualidades mencionadas anteriormente que definen lo que sería un buen CEO.

El hecho de incorporar a una persona externa a la familia se interpreta de la siguiente manera:

- Representa una continuidad en la cultura de la compañía de profesionalizar sus órganos de gestión iniciada con el nombramiento de Antonio Puente.
- Reparte el poder de decisión en la ejecutiva entre la presidenta ejecutiva, miembro de la familia, y el CEO, ajeno a la familia.
- Otorga de independencia al Consejo de Administración, ya que no incorpora a un miembro de la familia a dicho consejo.
- Genera confianza en los inversores minoritarios y en los mercados de capitales, que no perciben un dominio de la familia en los órganos de administración ni un deseo de control excesivo de la empresa.
- Proporciona herramientas de creación de valor y sostenibilidad futuros.

Bibliografía

- Vestir a las referentes del fútbol español: Adolfo Domínguez colabora por primera vez con el Atlético de Madrid femenino. (2021, 7 octubre). Vogue España. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://www.vogue.es/moda/articulos/adolfo-dominguez-colaboracion-atletico-madrid-femenino>
- Heritage. (s. f.). Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://www.adolfodominguez.com/es-es/ad-heritage.html>
- Martínez, J. (2021, 2 marzo). Adolfo Domínguez, Premio Nacional de Diseño de Moda de 2019. FashionUnited. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://fashionunited.es/noticias/gente/adolfo-dominguez-premio-nacional-de-diseno-de-moda-de-2019/2019111131546>
- Consejo de Administración – Adolfo Dominguez ADZ. (s. f.). Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://adz.adolfodominguez.com/index.php/consejo-de-administracion/>
- Bolsa de Madrid - Ficha de ADOLFO DOMINGUEZ, S.A. (s. f.). Copyright © BME 2022. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/FichaValor.aspx?ISIN=ES0106000013>
- Adolfo Domínguez consolida la nueva dirección y nombra consejero delegado a Antonio Puente. (2022, 27 abril). Modaes. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://www.modaes.com/empresa/adolfo-dominguez-consolida-la-nueva-direccion-y-nombra-consejero-delegado-a-antonio-puente>
- Adolfo Dominguez. (s. f.). LinkedIn. Recuperado 8 de noviembre de 2022, de <https://www.linkedin.com/company/adolfo-dominguez-s-a-/about/>
- Adolfo Domínguez. (s. f.). Hola. <https://www.hola.com/biografias/adolfo-dominguez/>
- Vives, J. (2022). Los retos de las empresas familiares y los riesgos que debería evitar. La vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20220706/8389419/retos-empresas-familiares-riesgos-deberia-evitar-brl.html>
- Moreno, C. (2022, 21 septiembre). La empresa familiar: características y retos a los que se enfrenta. EDEM Escuela de Empresarios. <https://edem.eu/la-empresa-familiar-caracteristicas-y-retos-a-los-que-se-enfrenta/>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2019, 28 octubre). Sucesión en la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/retos/sucesion/>
- mazars. (2022). Adolfo Domínguez, S.A. y Sociedades Dependientes. Informe de Auditoría emitido por un Auditor Independiente.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019, octubre 28). Cifras empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019, octubre 24). Radiografía de la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2022, 11 enero). Empleo y variables económicas. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019, octubre 24). Gobierno corporativo en la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>
- Ana Botella-Andreu, Cynthia E. Clark, Alejandro Escribé-Esteve & Patricia Gabaldón. (2021). El difícil paso de planificar la sucesión. En Cátedra de Empresa Familiar. Universitat de València. https://iefamiliar.com/wp-content/uploads/2022/01/NI_EL-dificil-paso-de-planificar-la-sucesion_compressed.pdf
- Horrillo, E. (2021). ¿A qué retos se enfrentan las empresas familiares españolas? EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-06-21/a-que-retos-se-enfrentan-las-empresas-familiares-espanolas.html>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019, octubre 28). Dimensión empresarial. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/retos/dimension/>
- Standout, I. (2021, 22 noviembre). 10 características de los altos directivos. IESE Standout. <https://www.iese.edu/standout/es/altos-directivos-caracteristicas/>
- Tiziana Domínguez. (s. f.). LinkedIn. Recuperado 25 de octubre de 2022, de <https://linkedin.com/in/tiziana-dominguez/>

- Valeria Domínguez. (s. f.). LinkedIn. Recuperado 26 de octubre de 2022, de <https://linkedin.com/in/valeriodominguez/>
- Tatiana Suarez Cancelo. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2022, de <https://www.linkedin.com/in/tatiana-su%C3%A1rez-cancelo-5921351b/>
- Participaciones significativas y autocartera – Adolfo Dominguez ADZ. (s. f.). <https://adz.adolfodominguez.com/index.php/participaciones-significativas-y-autocartera/>
- Adolfo Dominguez. (2022). Presentación resultados 1T Ejercicio 2022/23. En file:///Users/martaserrano/Downloads/14072022_R_Adolfo%20Dominguez_1T22.pdf. Elaboración propia.
- Adolfo Domínguez sale a bolsa con una ganancia del 132% y congestiona el mercado. (1997, 19 marzo). El País. https://elpais.com/diario/1997/03/19/economia/858726002_850215.html?event=go
- Adolfo Dominguez SA (ADZ) Stock Price & News. (s. f.). Google Finance. <https://www.google.com/finance/quote/ADZ:BME?sa=X&ucbcb=1>
- The Complete Toolbox For Investors | finbox.com. (s. f.). <https://finbox.com/LSE:0DGZ/explorer/marketcap>
- Riaño, P. (2017, 22 diciembre). 2017, el año en que Adolfo Domínguez se encomendó, de nuevo, a la familia. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/2017-el-ano-en-que-adolfo-dominguez-se-encomendo-de-nuevo-a-la-familia>
- INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS. (2017). En Adolfo Domínguez (A-32104226). https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/01/170606110925_HR252966.pdf
- INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS. (2018). En Adolfo Domínguez (A-

32104226). https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/01/200619124928_IAR-2019.pdf

- Consejo de Administración – Adolfo Dominguez ADZ. (s. f.). <https://adz.adolfodominguez.com/index.php/consejo-de-administracion/>
- Urrutia, M. (2021). ¿CUÁLES SON LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE UNA EMPRESA FAMILIAR? Confianz. <https://www.confianz.es/actualidad/cuales-son-los-organos-de-gobierno-de-una-empresa-familiar/>
- Órganos de gobierno (empresa familiar). (2022, 29 agosto). Family Business Solutions. <https://fb-solutions.es/services/organos-de-gobierno/>
- Presentación resultados 1S ejercicio 2022/2023. (2022). En Adolfo Domínguez SA. Adolfo Domínguez SA.
- Estado de información no financiera 2021. (2022). En Adolfo Domínguez. Adolfo Domínguez SA. https://adz.adolfodominguez.com/wp-content/uploads/2022/04/04.EINF_2021-1.pdf