



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

Financiera
Maderera S.A.: Un
gigante del sector
maderero gallego

Daniel Mayo Quintela

Titor: Joan Carles Maixé Altes

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Año 2015

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A
Coruña para la obtención del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen

El principal propósito del presente trabajo es realizar un análisis global de Finsa, la empresa líder del sector de la primera transformación de la madera tanto en Galicia como en España, lo que la convierte en uno de los principales baluartes de la red empresarial en nuestra comunidad autónoma. De manera previa a dicho análisis, se establecerá una descripción de la situación actual y del recorrido histórico del sector de la madera tanto a nivel gallego como español. Seguidamente, se ofrecen unas concisas pinceladas teóricas sobre el concepto de empresa familiar, que sin duda constituye uno de los principales signos de identidad de la maderera compostelana y que ayudará a contextualizar el posterior estudio de la actualidad de la multinacional gallega. El análisis de Finsa ha sido realizado desde varias vertientes; en primer lugar se expone la trayectoria histórica de Finsa hasta llegar a los años más recientes. A continuación se presenta la tesitura actual de la maderera, especificando la actividad y composición del Grupo Finsa, además de la problemática presente en los años más duros de la crisis, en los que Finsa aplicó diversos expedientes de regulación de empleo en muchas de sus factorías y empresas dependientes del Grupo en esos momentos. Por último se expone y analiza la situación contable y financiera para los últimos años hasta llegar al ejercicio más reciente del que se poseen datos contables, en este caso, el de 2013. El análisis concluye con un breve epígrafe en el que se toca la parte más social y ambiental de la maderera y las políticas medioambientales seguidas por esta empresa.

Palabras clave: Finsa, industria transformadora de la madera, repoblación forestal, atomización sectorial, empresa familiar, proceso de internacionalización, crecimiento empresarial, políticas medioambientales.

Abstract

The main purpose of this present work is to carry out a general analysis of Finsa, the leading company in the first transformation of wood both in Galicia and Spain, and so converting it into one of the main bastions in the company network in our community. As an introduction to this analysis, a description of the present situation of the wood industry as well as the historic development of this sector at the Galician and Spanish level will be presented. Following, a few concise points will be presented on the concept of a family-run business, which without any doubt is one of the main points of identity of this wood company and will help to put the later study of the present situation of the multinational into context. The analysis of Finsa has been carried out from various angles; the first presents a historical record of Finsa to the present day. Following, the actual situation of the wood industry is presented highlighting the activity and the structure of the Finsa Group to the problems faced by Finsa during the hardest years of the crisis when it was forced to carry out redundancies in many of its factories and companies depended into the group. Lastly, the financial situation is presented and analyzed for the last few years to 2013. The analysis concludes with a brief epigraph on the more social and the environmental policies followed by this company.

Key words: Finsa, wood processing industry, reforestation, sectorial atomization, family-run company, going international process, company growth, environmental policies.

Índice

Introducción	7
1. El sector industrial de la madera	9
1.1 La industria transformadora de la madera en España	9
1.1.1 Consumo y comercio exterior de madera en España desde una perspectiva histórica	10
1.1.2 Radiografía del sector maderero español en la actualidad	14
1.2 La industria transformadora de la madera en Galicia	17
1.2.1 Recorrido histórico y desarrollo del sector maderero en Galicia.....	18
1.2.2 Indicadores de coyuntura desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad	20
1.3 El subsector de la chapa y el tablero.....	23
2. Breve introducción al concepto de empresa familiar	26
2.1 Aproximación a la idea de empresa familiar	26
2.2 Preferencias financieras de las empresas familiares.....	27
2.3 Internacionalización de la empresa familiar española	28
3. Evolución histórica de Finsa	29
3.1 La prehistoria de Finsa. La figura de Manuel García Cambón (1931-1945).....	29
3.2 Constitución y primeros pasos (1946-1959).....	31
3.3 El auge de Finsa (1960-1980)	33
3.4 Expansión internacional y relevo generacional (1981-1999)	35
3.5 Finsa en los albores del siglo XXI	38
4. Configuración empresarial de Finsa en la actualidad	40
4.1. Actividad de Finsa.....	40
4.2. Grupo Corporativo Finsa.....	43
4.3. Recursos humanos en Finsa: evolución del número de empleados y composición de la plantilla	45
5. Análisis contable y financiero de Finsa	49
5.1. Análisis del Balance y la cuenta de resultados.....	49
5.1.1 Estructura económica. Composición del activo	49
5.1.2 Estructura financiera. Composición del pasivo y del neto patrimonial.....	51
5.1.3 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	53
5.2. Análisis de las diferentes rentabilidades de Finsa	54

5.2.1 Estudio de la rentabilidad económica de Finsa	55
5.2.2. Estudio de la rentabilidad financiera de Finsa	56
5.3. Presentación de ratios de situación financiera.....	58
5.3.1 Análisis de la solvencia a corto plazo de Finsa	58
5.3.2 Análisis de la solvencia a largo plazo de Finsa.....	60
6. Finsa: RSC y Políticas medioambientales	62
6.1. RSC en Finsa: Ausencia de una guía en materia social y ambiental.....	62
6.2. Políticas medioambientales en Finsa.....	64
Conclusiones	66
Bibliografía.....	68

Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1: Evolución del consumo de madera y leña en España durante el siglo XX	11
Gráfico 2: Comercio exterior y tasa de cobertura de la madera como materia prima en España a lo largo del siglo XX.....	12
Gráfico 3: Evolución del número de personas ocupadas en la industria de la madera y el corcho (CNAE 16) (2008-2013).....	15
Gráfico 4: Trayectoria del Valor Añadido Bruto y el número de empleados de la industria de la madera en Galicia (1955-1995) (VAB en millones de pesetas)	20
Gráfico 5: Evolución del número de empresas de la industria de la primera transformación de la madera en Galicia (2008-2013)	21
Gráfico 6: Evolución del margen sobre el beneficio en Finsa (1991-1999).	38
Gráfico 7: Producción de tablero en Europa en 2013 (Millones de metros cúbicos)	41
Gráfico 8: Producción de tablero en el mundo en el año 2013 (Millones de metros cúbicos) ..	41
Gráfico 9: Número medio de empleados del Grupo Finsa (1998-2013).....	46
Gráfico 10: Distribución de los empleados del Grupo Finsa al cierre del ejercicio 2013 en función del sexo y categoría.....	48
Gráfico 11: Configuración del activo de Finsa (2004-2013).....	49
Gráfico 12: Configuración del pasivo y el patrimonio neto de Finsa (2004-2013)	51
Gráfico 13: Evolución del resultado del ejercicio del Grupo Finsa (2003-2013).....	53
Gráfico 14: Evolución de la rentabilidad económica del Grupo Finsa (1997-2013)	55
Gráfico 15: Evolución de la rentabilidad financiera del Grupo Finsa (1997-2013)	56
Gráfico 16: Senda del apalancamiento financiero, rentabilidad financiera y rentabilidad de la totalidad de los capitales empleados (Datos en tanto por uno) (1997-2013).....	57
Tabla 1: Principales rasgos característicos actuales del sector maderero español	14
Tabla 2: Comunidades Autónomas líderes en exportación de madera para el año 2013	16
Tabla 3: Evolución del número de empresas de la primera transformación maderera gallega en función de su tamaño según el número de asalariados	22
Tabla 4: Ranking de las empresas de fabricación de chapa y tableros en Galicia por volumen de facturación en el año 2013.....	25
Tabla 5: Evolución del número de aserraderos y aparatos de sierra en la provincia de A Coruña y en Galicia. (1936-1954).....	31
Tabla 6: Reparto accionarial de Finsa en 1946 (Cifras del capital en pesetas)	32
Tabla 7: Accionistas suscriptores de la ampliación de capital de Finsa en 1972 (Cifras del capital desembolsado en pesetas).....	35
Tabla 8: Accionistas en la ampliación de capital de Finsa en 1984 (Cifras en pesetas).	36
Tabla 9: Consejo de Administración de Finsa en 1990	37
Tabla 10: Sociedades dependientes del Grupo Finsa en 2015.....	43
Tabla 11: Consejo de administración de Financiera Maderera, S.A. en la actualidad	45
Ilustración 1: Circuito productivo de los materiales derivados de la madera en Finsa	42

Introducción

Nos encontramos inmersos en un mundo empresarial que difiere mucho del que existía en 1946, año de constitución de la empresa objeto de estudio en este TFG, Finsa. Por lo tanto, es interesante realizar un análisis global de una compañía con tantos años a sus espaldas y que a lo largo de su dilatada trayectoria ha vivido buenos y malos momentos, pero que ha conseguido alcanzar una posición dominante tanto en la industria maderera gallega como española.

Me ha parecido interesante el tema a tratar no solo por la dimensión empresarial de Finsa y su condición de liderazgo en el sector. Lo que realmente me ha llamado la atención es el hecho de que una empresa familiar con unos modestos comienzos haya conseguido ser una de las compañías más reconocidas dentro de nuestra comunidad autónoma. Por tanto, la elección de Finsa también tiene que ver con sus orígenes gallegos, ya que es una empresa con un fuerte arraigo en nuestra tierra. Además, mediante el estudio de la trayectoria histórica de la compañía se puede comprobar como evoluciona paralelamente al ritmo de la coyuntura de cada etapa, tratando de adaptarse de la mejor manera posible a las particularidades de cada época. Así, las diferentes estrategias corporativas seguidas en cada momento dependen en buena medida de la situación económica existente, así como del estudio de los mercados en los que opera la empresa.

Para realizar un análisis completo de Finsa, es necesario hacerlo desde varios prismas, pero sin duda, el análisis desde un punto de vista histórico es especialmente relevante, ya que nos permite conocer y comprender en gran medida la dinámica de Finsa en la actualidad. Por lo tanto, el conocimiento de la idiosincrasia, su carácter familiar y su modus operandi a lo largo de los años, nos hacen entender el estudio de su situación más reciente, además de contextualizar las medidas y estrategias empleadas por la empresa en materia económica, financiera y medioambiental. Por

ello, el desarrollo histórico de Finsa nos ayuda a sentar las bases de los posteriores apartados en los que se tratan los diferentes aspectos que completan el análisis global de la maderera compostelana. Algunos de los temas más relevantes son las características económicas y financieras, que presentan particularidades como la preferencia de la empresa por la financiación propia, lo cual le otorga una mayor independencia financiera y menores niveles de endeudamiento. Asimismo se analiza el papel de la empresa familiar y cómo Finsa poseyendo esta característica ha alcanzado la condición de multinacional y una buena internacionalización a lo largo de los años de crecimiento empresarial. Otra temática importante se refiere a la contracción de los mercados en los que opera Finsa y la mala situación económica actual, que han obligado a la maderera a cambiar radicalmente muchas de las estrategias que seguía hasta entonces. Debido a ello, a nivel corporativo y en materia de recursos humanos se han llevado a cabo muchas medidas impopulares como reducciones de plantilla o desinversiones y disolución de muchas de las sociedades que conformaban el Grupo Finsa.

En este trabajo de fin de grado se ha manejado diversa bibliografía y fuentes de información, principalmente literatura específica de los distintos temas tratados, así como el empleo de bases de datos como las del INE o el IGE. Para la obtención de datos referentes al análisis económico y financiero de Finsa se ha usado la base de datos SABI y además ha sido necesario ponerse en contacto con la propia empresa, que ha tenido la amabilidad de facilitarme las Cuentas Anuales Consolidadas y los Informes de Gestión de cada ejercicio que le he pedido.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se analizan los sectores de la madera a nivel autonómico y nacional, así como el subsector de la chapa y el tablero. A continuación, una breve descripción del concepto de empresa familiar, seguidamente se trata la evolución histórica de Finsa hasta llegar al estudio de la actualidad, donde se indica la actividad y composición del Grupo Finsa. Tras esto, se detalla el análisis contable y financiero de la empresa en los años más recientes. Por último, se incluye información relacionada con la RSC y las políticas medioambientales que ha seguido la multinacional maderera y para finalizar se exponen las conclusiones obtenidas tras la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

1. El sector industrial de la madera

En los siguientes apartados se va a describir el sector de la madera en España tanto desde un punto de vista histórico, como analizando algunas de las principales macromagnitudes. Tras esto, se hará lo propio con el sector a nivel Galicia y al final de este capítulo se ofrece una breve descripción del subsector de la chapa y el tablero, por ser ésta la principal actividad productiva de Finsa. El desarrollo de estos aspectos va a servir como marco para contextualizar y sentar las bases hacia el objetivo principal de este trabajo, que no es otro que el análisis global de la empresa maderera Finsa, tanto de su trayectoria a lo largo de los años como de la situación más actual en la que se encuentra.

1.1 La industria transformadora de la madera en España

Desde una perspectiva histórica, se puede considerar que la actividad transformadora de la madera en España se configura como industria alrededor del siglo XIX. En esta época comienzan a surgir aserraderos y compañías productoras de cajas de madera. En esta última actividad destacaron zonas como Valencia, que empleaba estas cajas en la recogida de cítricos y otras frutas, y también varias provincias andaluzas como Sevilla, Cádiz o Málaga en donde se ubicaban fábricas de recipientes para el vino, que demandaban la madera para la construcción de las célebres pipas (Miramontes, 2009, p.220).

A principios del siglo XX la industria transformadora de la madera ya estaba implantada en mayor o menor medida en casi todas las regiones españolas. Sin embargo, donde poseía más importancia por número de empresas era en Cataluña y Andalucía, en el caso catalán debido al alto grado de industrialización y urbanización, y en el caso andaluz por la buena amplitud de su mercado interno. En otras regiones madereras importantes como Valencia o Galicia la importancia no radicaba tanto en el total de empresas, si no en la especialización productiva. En el caso valenciano era de destacar la presencia de factorías que fabricaban envases para el almacenamiento y transporte de frutas y cítricos. Por su parte, en Galicia comenzaron a aparecer bastantes aserraderos que se nutrían de la abundante madera, especialmente de pino, que proporcionaban los montes de nuestra región. El destino de esta madera era básicamente para la fabricación de cajas para almacenar pescado o bien para la

construcción naval (Miramontes, 2009, p. 238).

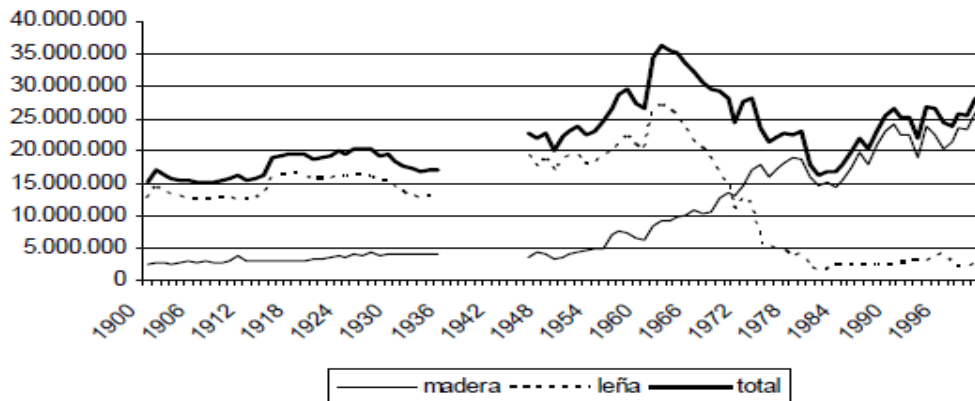
No obstante, la implantación de aserraderos no se redujo únicamente a Galicia. Como uno de los sectores más tradicionales de la industria de la primera transformación de la madera, tuvo sus orígenes en España alrededor de mediados del siglo XIX. Con la llegada del siglo XX este tipo de empresas tuvieron un crecimiento rápido y sostenido, principalmente propiciado por el aumento en la demanda de madera de este período. Paralelamente a este crecimiento del número de empresas y por ende del número de empleados de la industria de los aserraderos, se produjeron mejoras en el equipamiento al surgir innovaciones como la sierra de cinta que mejoró de manera sustancial los índices de producción y productividad (Zapata, 2001, pp. 323-329). Otro hecho relevante en la industria maderera de la primera transformación se produce a mediados del siglo XX, con el despegue del subsector de la chapa y el tablero en España y Galicia, pero esto será tratado con más detalle en el epígrafe 1.3.

1.1.1 Consumo y comercio exterior de madera en España desde una perspectiva histórica

Siguiendo a Iriarte (2008) conocemos que en etapas anteriores al siglo XX, como por ejemplo durante la primera y segunda Revolución Industrial el consumo de madera descendió en términos relativos (consumo per cápita y consumo por unidad de PIB). No fue así en términos absolutos, ya que en general el consumo presentaba un crecimiento en paralelo y al mismo ritmo que el crecimiento del PIB. Por esto, se deduce que con este crecimiento, un material como la madera fue ampliamente demandado en muchas ramas de la actividad. Este aumento en el consumo se pudo llevar a cabo básicamente con un gran incremento en las actividades de extracción de madera de los bosques y también aumentando las importaciones de madera.

En el gráfico 1 aparece representado el consumo total de madera en España a lo largo del siglo XX detallando que parte del total corresponde a madera y que parte corresponde a leña. Tradicionalmente, la madera se ha usado para la fabricación de elementos muy variados como muebles o elementos para carpintería, y a nivel más industrial, la madera triturada era condición necesaria para la obtención de pasta de madera o tableros de contrachapado. Por su parte, la leña era empleada como combustible, interviniendo en la generación de carbón vegetal o simplemente era utilizada para usos agrarios.

Gráfico 1: Evolución del consumo de madera y leña en España durante el siglo XX* (medido en metros cúbicos con corteza)



*No existen datos fiables para el periodo 1936-1946.

Fuente: Iriarte (2008)

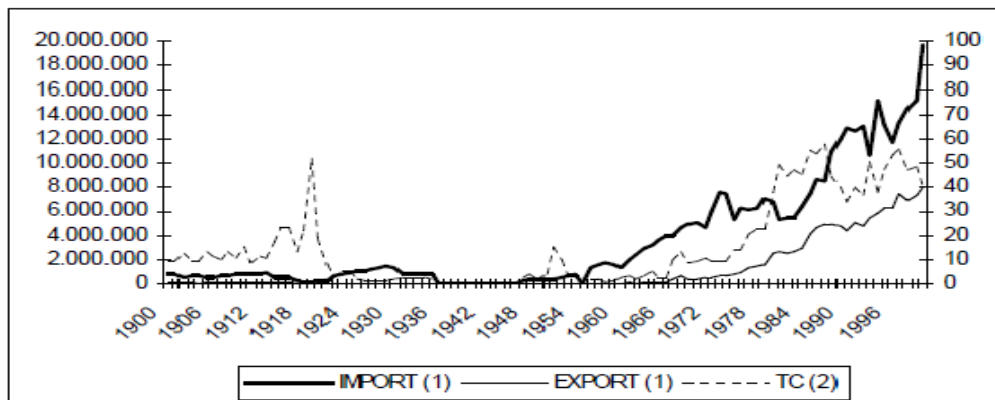
Como se puede apreciar en el gráfico, el consumo de madera presenta niveles de crecimiento prácticamente constantes, siendo un crecimiento discreto en el primer tercio de siglo. Hacia las décadas de los cuarenta y los cincuenta es interesante observar que el consumo de leña es muchísimo más representativo que el de madera. Esto fue debido a que eran los primeros años del franquismo en los cuales se propugnó la autarquía y por tanto hubo como una especie de regresión a la leña como fuente de energía. Esto explica en buena parte los sorprendentes buenos datos de la demanda de leña en este periodo. Sin embargo, a partir del inicio de la década de los setenta su consumo comenzó a caer en picado, principalmente debido al éxodo rural, por lo que se empezó a dejar de utilizar la leña en los usos domésticos. En años posteriores continuó este descenso y desde finales de los setenta el consumo de leña se ha visto relegado a niveles mínimos con respecto al de la madera.

Todo lo contrario sucedió en los sesenta con el consumo de madera como materia prima, en este periodo registró un gran crecimiento, en buena medida auspiciado por el auge económico de la época. Esto propició que durante esos años se incrementase la demanda de la madera triturada a nivel industrial. Este aumento en el consumo de madera triturada también va muy ligado al cambio técnico en el tratamiento del proceso productivo de la madera acaecido en esos años, ya que permitió trabajar este material con más facilidad. Otro factor que incidió positivamente en el consumo de madera fue la creciente importancia del sector de la construcción, que se vio impulsado por el rápido proceso de urbanización de dicha etapa. A partir de entonces, se puede afirmar que el crecimiento en el consumo de la madera fue sostenido, con la salvedad de un pequeño bache en el crecimiento desde 1976 hasta 1985 aproximadamente. A fin de cuentas, en el consumo de madera como materia

prima se puede observar una latente dualidad. Por un lado al ser un material tradicional y con tantos años de uso a sus espaldas es posible que pudiese ver disminuido su consumo en detrimento de otros nuevos materiales o fuentes de energía, pero aun así, a día de hoy continua siendo una materia prima muy importante y empleada en todo el mundo (Iriarte, 2008, pp.4-10).

A la hora de hablar del comercio exterior de la madera hay que comentar que hasta mediados del siglo XIX en España se importaban grandes cantidades de madera de los mercados internacionales. El motivo era que los bosques españoles generalmente no proporcionaban madera de grandes dimensiones para la producción a gran escala. Además las malas condiciones en el transporte no permitían colocar la madera de los bosques españoles en los lugares de consumo a precios razonables, por lo que no se pudo generar un mercado interno fuerte. Esta tendencia comenzó a cambiar a medida que aumentó la demanda de la madera, sobre todo, por el aumento en la comercialización de la madera triturada, muy empleada en la industria. Por supuesto fue más fácil abastecer al mercado interno con madera española debido a la mejora que existió en los medios de transporte y en la red viaria lo cual facilitó el acceso a los bosques. Como se refleja en el gráfico 2 la tendencia general a lo largo del siglo XX en España es que el volumen de importaciones de madera era mayor que el de exportaciones.

Gráfico 2: Comercio exterior y tasa de cobertura de la madera como materia prima en España a lo largo del siglo XX



Nota: Las importaciones y exportaciones vienen dadas en metros cúbicos con corteza, mientras que la tasa de cobertura es el cociente entre las exportaciones multiplicadas por cien y las importaciones.

Fuente: Iriarte (2008)

Comenzando el análisis por las importaciones; se comprueba que la tendencia a lo largo del siglo XX es claramente creciente, sin embargo han existido diversas

oscilaciones debido a periodos tanto de crisis como de expansión. Como etapas malas para las importaciones destacan los años de la Primera Guerra Mundial en los que lógicamente por causas del conflicto bélico era complicado importar. Una segunda caída en las compras exteriores de madera comienza aproximadamente con el inicio de la Guerra Civil Española en 1936, situación que continúa prolongándose en los años siguientes con las primeras etapas del franquismo. Sin embargo, a partir de los sesenta las importaciones comienzan a crecer al alimón con el crecimiento económico de esos años. Desde 1976 a 1985 existe un ligero parón en el citado crecimiento de las compras exteriores, básicamente debido a la segunda crisis del petróleo y el lento crecimiento del PIB. No obstante, este escenario cambia a partir de 1986, ya con España en el marco comunitario europeo, se alcanzan niveles muy altos de importación maderera, entre otras causas por la ventaja relativa que poseían las maderas de otros países con respecto a las de España.

En lo referente a las exportaciones de madera, han sido casi siempre inferiores a las importaciones, y hasta cierto punto, han poseído poca relevancia durante los dos primeros tercios del siglo XX. De hecho, en este periodo la tasa de cobertura alcanza siempre niveles inferiores al 20% salvo en los años de la Primera Guerra Mundial (pero esto es causa de la gran bajada de las importaciones en ese periodo, y no tanto por un aumento de las exportaciones). Así, las ventas al exterior de madera española tienen tasas de crecimiento negativo hasta finales de la década de los cuarenta. Después en los cincuenta y sesenta, las exportaciones madereras alcanzaron un buen ritmo de crecimiento, y a partir de finales de los sesenta empezaron a tener una mayor relevancia en el conjunto del comercio exterior, lo cual se tradujo también en un incremento de la tasa de cobertura. Mejor aún fue el periodo comprendido entre 1976 y 1985 en el que la tasa de cobertura ascendió hasta los mayores niveles registrados en el siglo, debido a la ralentización de las importaciones, pero sin duda también por los buenos datos referentes a la exportación. Con la llegada de España a la UE esta situación cambia y la tasa de crecimiento anual de las exportaciones vuelve a estar por debajo de la de las importaciones. Sin embargo, a pesar de esto, las ventas exteriores de madera siguieron aumentando y la tasa de cobertura se mantuvo a buen nivel, sobre todo en comparación con otras épocas precedentes (Iriarte, 2008, pp.11-16).

1.1.2 Radiografía del sector maderero español en la actualidad

Para definir la situación más reciente del sector de la madera en España, los datos contenidos en la tabla 1 nos indica en qué punto se encuentra en estos momentos esta industria.

Tabla 1: Principales rasgos característicos actuales del sector maderero español

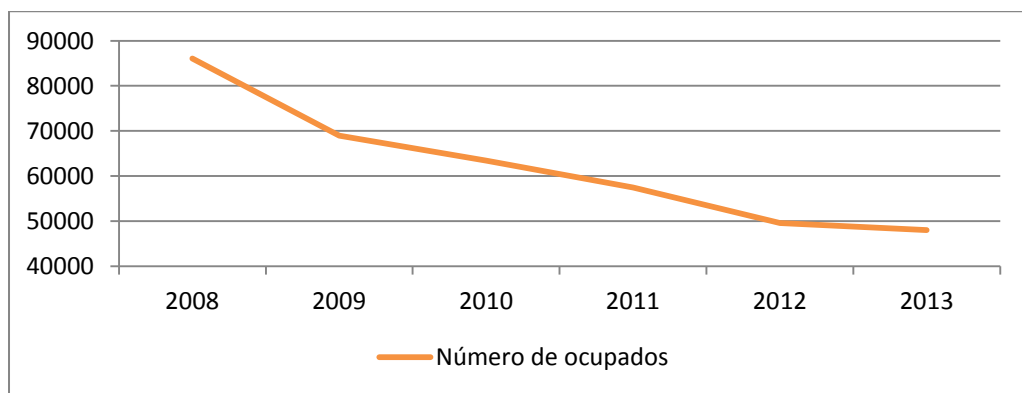
España es el tercer país de la UE con mayor superficie arbolada.	El crecimiento anual de las masas forestales es de 45 millones de metros cúbicos de madera, de los cuales se extraen y aprovechan 15 millones.
El consumo anual actual de madera en España se encuentra cerca de los 32 millones de metros cúbicos, de los cuales las importaciones ascienden a alrededor de los 15 millones.	El consumo medio de madera en nuestro país es de 0,8 metros cúbicos por habitante/año, bastante por debajo de la media europea.
Existen cerca de 12.000 empresas que se dedican a la transformación de la madera, con una cifra de negocio de 10.236 millones de euros (datos de 2012).	La industria transformadora de la madera da empleo a 48.028 personas en el año 2013. Aunque la tendencia en los últimos años es la de reducción de los puestos de trabajo (Ver gráfico 3).
En lo referente al comercio exterior por comunidades autónomas, Galicia lidera las exportaciones de productos de madera (Ver tabla 2).	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CONFEMADERA (2013).

Estos datos resultan representativos a la hora de hacernos una idea de la situación actual del sector. Siguiendo al Observatorio Industrial del Sector de la Madera (2011) y en conjunción con los datos anteriores, se puede hacer un análisis atendiendo a los diferentes aspectos tanto positivos como negativos que presenta el sector en la actualidad. La tabla 1 enumera entre otros factores, la situación forestal española, así como el consumo de madera en la actualidad. Referente al potencial forestal español, algunos objetivos deseables podrían ser: la apuesta por una gestión forestal sostenible haciendo hincapié en el cuidado de los bosques, no solo por el beneficio medioambiental que supone, sino también en aras de garantizar la calidad de los productos madereros. Por otro lado, sería conveniente un reposicionamiento de la imagen de marca del sector para que la sociedad no tuviese la creencia de que el consumo de madera es nocivo para el medioambiente. En lo tocante al consumo de

madera, se deben implementar medidas que espoleen el empleo de este material y ayuden a remontar el vuelo de un consumo algo mermado en los últimos tiempos. Además, en un mercado cada vez más globalizado, los productos madereros españoles han de diferenciarse mediante el grado de innovación ante la amenaza de productos madereros extranjeros, que tratan de competir vía precios. Para hablar del número de empleados de la industria maderera (ver gráfico 3) hay que saber que la reducción en los puestos de trabajo va aparejada al mal momento que está sufriendo el sector en los últimos tiempos.

Gráfico 3: Evolución del número de personas ocupadas en la industria de la madera y el corcho (CNAE 16) (2008-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DIRCE del INE.

Los datos reflejan una tendencia decreciente muy acusada para el empleo en el sector. Pero lo que es realmente preocupante es que en solamente cinco años el número de personas empleadas se haya reducido hasta casi la mitad, pasando de los 86.000 trabajadores que había en 2008 a los 48.000 de 2013. Esta reducción está muy ligada al momento crítico en el que se halla el sector de la construcción, que siempre fue uno de los principales clientes del sector de transformación de la madera. Al existir un descenso en la construcción de nuevas viviendas bajó mucho la demanda de productos derivados de la madera como: puertas, ventanas, parquet y otras estructuras destinadas a la construcción (Sojo, 2012, p. 61), lo que repercutió sin duda en el mal estado de muchas empresas del sector. Por lo tanto todo apunta a que el menor crecimiento de la producción en los últimos años influye de manera sustancial en el descenso del empleo en el sector maderero.

Además de lo anterior, es importante señalar que por norma general, en los últimos años los sectores maderero y forestal han mostrado un importante incremento de la productividad del trabajo. Dichos incrementos son explicados en buena parte como consecuencia de esta fuerte caída del empleo. La caída del empleo ha sido más

pronunciada en los países cuyo sector maderero es más vanguardista tecnológicamente, como puede ser el caso español. Asimismo, dada la creciente mecanización de la industria de la madera en las últimas décadas, el porcentaje de los costes laborales sobre los costes totales ha ido descendiendo gradualmente, por ello, los salarios han ido reduciéndose paulatinamente en la industria de la madera. En relación con el cambio tecnológico, en los últimos años el avance del grado de industrialización en el sector se ha estancado. Por lo tanto, las estimaciones apuntan a que los incrementos de productividad no serán tan altos pero a pesar de esto, la mecanización de la actividad transformadora de la madera seguirá alimentando la reducción de costes. También a mayor automatización se necesitará mayor cualificación de los empleados por lo que las capacidades exigidas a los trabajadores deberán ser más profundas, para lo cual es imprescindible mejorar los programas de formación. Una buena coordinación de los sistemas formativos a las necesidades actuales y futuras de la industria es crucial para conseguir que la formación sea eficaz (Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias, 2008, pp.66-74). En la tabla 2 pueden verse datos referentes a la exportación de madera y productos derivados en las regiones que más destacan en este aspecto.

Tabla 2: Comunidades Autónomas líderes en exportación de madera para el año 2013 (datos en millones de euros)

CC.AA.	Madera	Mueble	TOTAL	VAR 12-13
Galicia	427,9	143	570,9	9,6%
C. Valenciana	162,3	384,1	546,3	-17,3%
Cataluña	135,1	399,4	534,5	-4,07%
Castilla León	82,2	39,4	121,6	6,8%
La Rioja	75,3	-	95,9	-
Andalucía	68,2	142,2	210,3	29,4%
País Vasco	62,7	66,9	129,7	-4,16%
Madrid	40,3	136,2	176,5	14,9%
Navarra	29,8	53,7	83,5	0.5%
Castilla La Mancha	29,1	-	-	-

Fuente: CONFEMADERA GALICIA, 2013

En relación al comercio exterior, cada vez en mayor medida existen amenazas ante la competencia de las importaciones de productos madereros procedentes de países con menores costes de producción. Generalmente suelen ser países asiáticos, y que contrariamente a la creencia general, sus productos suelen poseer una calidad similar a la de los productos de madera nacionales. En cuanto a las exportaciones, existe cierta dificultad a la hora de realizar ventas exteriores debido a las reducidas dimensiones de muchas empresas del sector. También existe poco grado de

internacionalización en dichas empresas, por lo que podría ser interesante cierto apoyo por parte de los organismos públicos para mejorar en este aspecto. No obstante, los productos madereros españoles poseen buena imagen en el exterior debido a su buena relación calidad-precio por lo que estimular las exportaciones podría ser una de las posibles opciones para revitalizar el sector y mejorar su cifra de negocio (Observatorio Industrial del Sector de la Madera, 2011, p.149).

Con los datos aportados en la tabla anterior se comprueba la relevancia de Galicia dentro de la industria de la madera española al comparar sus datos con el resto de comunidades autónomas fuertes en el sector. En este caso, es especialmente destacable la importancia que supone para el sector exterior español maderero, pues ni siquiera la suma de las tres comunidades autónomas que le siguen en el ranking alcanza las cifras gallegas en cuanto a las exportaciones de madera. No sucede esto mismo en el caso de la segunda transformación de la madera, ya que en las exportaciones de muebles Galicia no presenta unas cifras tan espectaculares como en el caso de la primera transformación de la madera.

1.2 La industria transformadora de la madera en Galicia

En nuestra comunidad autónoma la industria de la madera cobra especial relevancia dado que buena parte del territorio gallego son montes y bosques. Por ello, Galicia es la región líder en madera cortada anualmente en España, llegando a cortar más de siete millones de metros cúbicos de madera, el 50% de la producción total española (Miramontes, 2009, p.212).

Por otro lado está el fuerte arraigo del sector, que a pesar de venir arrastrando reducciones en el empleo en los últimos años, mantiene en nuestros días un constante afán por la renovación y la reestructuración. Este proceso es llevado a cabo sobre todo por las empresas de mayor dimensión y las más internacionalizadas, entre las cuales se encuentra Finsa (Carmona y Nadal, 2005, p.364-365).

Aunque Galicia cuenta con una larga tradición en el sector maderero, a la hora de comentar la historia de este sector es especialmente interesante el estudio de los siglos XX y XXI dado que la empresa objeto de análisis en este TFG, Finsa, tiene sus orígenes en 1931 y se constituye como tal en 1946.

1.2.1 Recorrido histórico y desarrollo del sector maderero en Galicia

Siguiendo a Miramontes (2009), en el siglo XVIII la industria maderera era una actividad localizada principalmente en entornos rurales y de carácter complementario. En este siglo, se produce en Galicia el origen del desarrollo industrial a cargo de unas incipientes actividades manufactureras. Estos primeros pasos de la manufactura gallega podrían ser extrapolables a la definición que dio el historiador económico alemán Peter Kriedte “industria antes de la industrialización” (Carmona y Nadal, 2005, p.3). En esos tiempos era relevante la producción de bienes de madera como los zuecos o los cubiertos torneados. El mercado de todos estos productos era básicamente interno y apenas tenía trascendencia más allá de las fronteras gallegas. Pero sin duda es destacable la relación que tenía la industria maderera con el sector pesquero a mediados del siglo XVIII. El sector de la madera servía de industria auxiliar al sector pesquero con la fabricación de productos cesteros o de embarcaciones de madera (Miramontes, 2009, pp.214-219).

El siglo XIX se enmarca dentro de un contexto en el que algunas de las actividades tradicionales gallegas sufrieron un pronunciado desgaste, debido a que en otras zonas del país se estaba produciendo la industrialización de manera más rápida, con lo que Galicia se convierte en una región industrialmente atrasada en este siglo (Carmona y Nadal, 2005, p.67). Mientras que en otras zonas de España el sector maderero se desarrollaba a través de la implantación de aserraderos, en Galicia el progreso fue, en líneas generales, más lento. Paso a paso la industria maderera evolucionaba desde lo artesanal a lo industrial principalmente debido al auge de las industrias conserveras y de la construcción con las que compartía evidentes sinergias. Poco a poco, comenzaron a proliferar las actividades de aserrío y el comercio con los excedentes de madera, de los cuales cierta cantidad era destinada a la exportación, tanto para el resto de España como para incluso países extranjeros (Miramontes, 2009, pp.221-222). Por todo ello, la industria maderera gallega comenzaba a especializarse en la industria de la primera transformación, tendencia que se ha perpetuado hasta nuestros días.

En el siglo XX nace la actual estructura fabril que conocemos hoy en día, en un proceso que fue bastante gradual a lo largo de las décadas de este siglo. Las principales actividades referentes a la madera en los primeros años de siglo fueron los astilleros de barcos de madera en la zona portuaria de Vigo y la venta de madera para la construcción de bateas de las actividades acuícolas que comenzaron a surgir en las

Rías Baixas. Además, en el primer tercio del siglo XX Galicia se convirtió en el mayor productor de tablilla de madera en el país debido al incremento en el número de aperturas de aserraderos mecánicos.

Tras la Guerra Civil, la industria atraviesa momentos duros debido a la escasez de materias primas y el fuerte intervencionismo estatal. No obstante, pocos años después la industria transformadora de la madera se preparaba para un rápido crecimiento con la apertura de muchos aserraderos. La razón principal de este auge fue debido a que existía una gran demanda exterior de madera para reconstrucciones tras las diversas guerras que asolaron a la Europa de la época. Paralelamente a este incremento de las exportaciones se realizaron desembolsos en compras de nueva maquinaria para la industria y una adquisición de mayores volúmenes de materia prima.

En lo tocante al mercado propio de Galicia la apertura de empresas de mayor tamaño hizo que se incrementase significativamente la demanda de madera y, en cierto modo, este factor contribuyó a transformar el monte gallego. En la industria se trabajaba fundamentalmente con pinos y sobre todo eucaliptos (árboles de rápido crecimiento y que se cortaban relativamente jóvenes) con lo cual en el monte comenzaron a predominar estas especies.

En este sentido, es trascendental saber que la proliferación del pino y del eucalipto en el monte gallego fue consecuencia del proceso de sustitución que sufrieron otras especies tradicionales gallegas como son el roble y el castaño. Estos últimos árboles no tenían tanta demanda para usos industriales debido a su lento crecimiento, mientras que en el caso del pino y el eucalipto fueron muy empleados por su crecimiento en menor tiempo. El pino fue mayoritariamente usado por los aserraderos y las fábricas de tableros, mientras que en el caso del eucalipto, los principales demandantes fueron las fábricas de pasta de papel (Prada, 1991, p.178).

Las políticas repobladoras han transformado las superficies forestales, el pino y el eucalipto se han convertido en las principales especies forestales gallegas al alcanzar el 64% del volumen forestal existente en nuestra región (Bermúdez y Touza, 2000, p.8). Estas repoblaciones del territorio forestal gallego comenzaron a producirse en los cuarenta y los cincuenta y fueron un fenómeno común a lo largo de las últimas décadas del siglo XX. Algunos de los problemas ecológicos derivados de las repoblaciones forestales en Galicia fueron que las nuevas especies no eran las más compatibles con el territorio y el suelo gallego. Pero sin duda mención aparte merece el problema de los incendios forestales, que aparte de las evidentes pérdidas para el

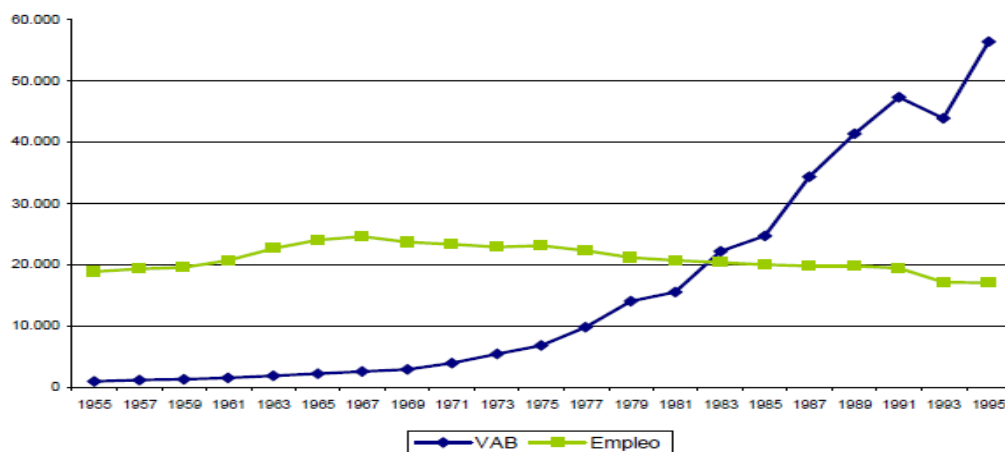
sector maderero, constituyen pérdidas y daños de carácter ambiental. Los incendios provocan la degradación y erosión del suelo, daños a la flora y fauna, alteraciones en el ciclo del agua y empobrecimiento paisajístico. Sin ánimo de entrar a detallar demasiado las causas de este hecho, hay que comentar que la principal causa de los incendios forestales en Galicia desde siempre y en los últimos años, ha sido el factor humano, es decir, la intencionalidad (Miramontes, 2009, pp.96-118).

A partir de la segunda mitad de siglo el rural empieza a perder población en detrimento de las áreas urbanas, además de producirse la ruptura del sistema agrícola tradicional. Aparecen nuevos sistemas de explotación agrícolas para atender la creciente demanda de la industria alimentaria y los nuevos mercados urbanos. Los años sesenta y setenta son testigo del desarrollo y del crecimiento fabril en Galicia (Miramontes, 2009, pp.222-237).

1.2.2 Indicadores de coyuntura desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad

Para poder conocer la relevancia real del sector transformador de la madera en Galicia es necesaria la interpretación de diferentes datos que abarcan desde la segunda mitad del siglo XX hasta final de siglo y los primeros años del siglo XXI. En el gráfico 4 se estudia la evolución del Valor Añadido Bruto¹ y el número de empleados de la industria de la madera en Galicia a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

Gráfico 4: Trayectoria del Valor Añadido Bruto y el número de empleados de la industria de la madera en Galicia (1955-1995) (VAB en millones de pesetas)



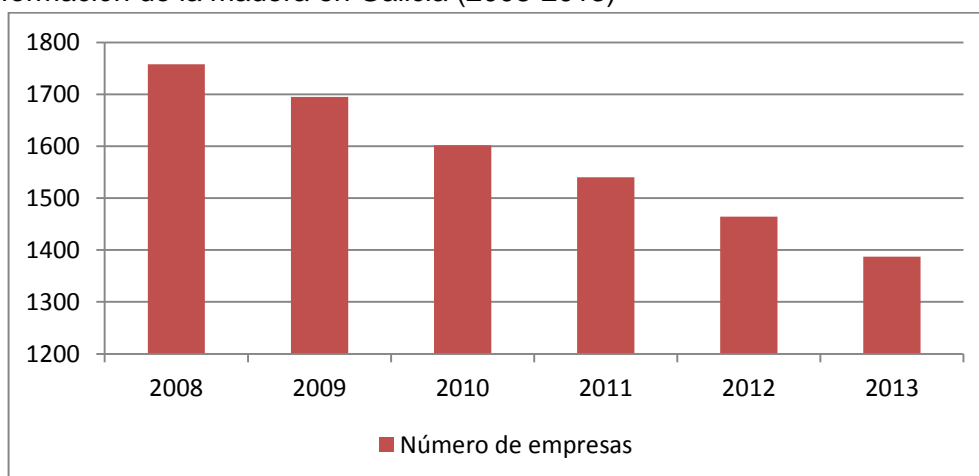
Fuente: Miramontes (2009)

¹ El Valor Añadido Bruto (VAB) se define como la diferencia entre el valor total de la producción (valorado a precios básicos) y el de los consumos intermedios empleados en el proceso de producción (valorados a precio de adquisición) (Cañada, 1999, p.129).

Ambas variables presentan un comportamiento heterogéneo a lo largo del periodo analizado. Se puede comprobar cómo, en líneas generales, el VAB presenta un incremento bastante pronunciado y el número de empleados de la industria maderera se mantuvo bastante estable con pequeños descensos hacia el final del periodo. El gran ascenso del VAB en los setenta entronca con el aumento de la productividad en el sector transformador de la madera, principalmente debido a los avances en la cadena productiva del sector. Tras esto, en los ochenta el crecimiento del VAB se vuelve todavía más espectacular y este, entre otros factores convierte al sector en una de las industrias más importantes. Sin embargo, llegada la década de los noventa el sector se vio abocado a un pequeño retroceso por causa del descenso en el consumo nacional, lo que se tradujo en la pérdida en el número de empleados que se puede apreciar en el gráfico. A pesar de ello, el VAB siguió en su buena senda debido al buen hacer de las empresas más grandes y punteras del sector que estaban obteniendo muy buenas cifras en su comercio exterior (Miramontes, 2009, pp.245-247)

Por otra parte, en el gráfico 5 aparece representada la evolución del número de empresas de primera transformación de la madera en Galicia. El guarismo para cada año analizado corresponde a la suma de las empresas gallegas incluidas en la división 16 de la CNAE “Industria de la madera y el corcho, excepto muebles; cestería y espartería”. Si observamos el dato en 2008, el montante de empresas ascendía a 1758, mientras que en el dato más reciente de 2013, el número de empresas eran 1387. De estas cifras se extrae que en un intervalo de cinco años han cerrado sus puertas 371 empresas de la primera transformación de la madera, lo cual representa una caída en el total de empresas de algo más del 20%.

Gráfico 5: Evolución del número de empresas de la industria de la primera transformación de la madera en Galicia (2008-2013)



Fuente: elaboración propia a partir del Directorio de Empresas del IGE

Para explicar las causas de este descenso se pueden enumerar varios factores, en primer lugar, es bien sabido que la coyuntura económica de los últimos años no ayuda a que se creen nuevas empresas, y por supuesto el sector maderero no es ajeno a este hecho. Puesto que se puede decir que el año 2008 supone el inicio de la crisis económica actual, parece evidente que una causa del citado descenso en el número de empresas a lo largo del periodo se puede explicar en buena parte por este factor. Sin embargo existen más factores, en este caso, de tipo más sectorial, según Miramontes (2009) este receso en el número de empresas se debe al cierre de muchas empresas de aserrío de reducidas dimensiones ubicadas principalmente en entornos rurales. Conforme pasaba el tiempo se iban volviendo cada vez menos productivas y les era muy complicado competir con empresas de mayor dimensión, las cuales tenían un grado mucho más alto de tecnología a las que las empresas pequeñas no podían llegar. Observando la tabla 3 se puede ver una vez más como la tendencia en la evolución del número de empresas de la primera transformación maderera es negativa, pero esta vez fijándonos en la dimensión empresarial en función del número de asalariados.

Tabla 3: Evolución del número de empresas de la primera transformación maderera gallega en función de su tamaño según el número de asalariados

	Año 1999	Año 2008	Año 2013
Total de empresas	1886	1758	1387
0 a 2 asalariados	1231	1116	1025
3 a 5 asalariados	257	258	157
6 a 9 asalariados	157	162	88
10 a 19 asalariados	141	105	64
20 a 49 asalariados	79	86	37
50 a 99 asalariados	12	20	11
100 a 249 asalariados	7	7	3
250 asalariados o más	2	4	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE.

Sin embargo, de la tabla anterior se pueden extraer más conclusiones aparte del descenso en el número de empresas de primera transformación de la madera. Aquí, se pone de manifiesto otro rasgo distintivo del sector de la primera transformación de la madera en Galicia, el alto grado de atomización empresarial. La elección de los tres años de la tabla es significativa ya que se ve reflejada la evolución desde 1999, año enmarcado en un contexto de estabilidad económica, hasta la

actualidad, pasando por 2008, año en el que se inicia la fuerte recesión actual. Un común denominador para los tres años representados es que la gran mayoría de empresas del sector son de reducidas dimensiones, lo que nos indica el alto nivel de fragmentación del sector. Lógicamente en un sector en el que predominan las pymes y micropymes, cuando existan cierres de empresa en la industria, la mayoría de éstos se concentrarán en las empresas de esta tipología. La caída del número de empresas de pequeñas dimensiones es grande pero no lo suficiente como para determinar que existe un proceso de concentración empresarial en el sector. Principalmente esta reducción puede ser explicada por la mala situación económica presente desde 2008. Por otro lado, las grandes empresas del sector, las que poseen 250 asalariados o más, mantienen los niveles de 1999, por lo que se deduce que tratan de capear el temporal de la crisis afianzando sus posiciones en un contexto empresarial cada vez más globalizado. En resumidas cuentas, la concentración empresarial del sector es baja, por lo tanto existen numerosas empresas de pequeño tamaño, pero son las empresas grandes las que “tiran del carro” del sector al poseer índices de facturación muy elevados y un nivel de tecnología superior.

1.3 El subsector de la chapa y el tablero

Dentro de los diversos subsectores que componen la industria de la madera se encuentra el subsector de la fabricación de chapas y tableros. Considero necesaria la explicación, aunque sea breve, de dicho subsector poniendo el foco en la chapa y el tablero gallegos, puesto que la fabricación de tableros es la actividad principal de Finsa, la empresa sobre la que versa este TFG.

Desde un punto de vista histórico a nivel del sector maderero, uno de los hitos más importantes fue la aparición de empresas fabricantes de tablero a partir de madera triturada, que comprenden una gran variedad en formas de producción y calidad del producto. Los tableros son utilizados como producto intermedio en la industria del mueble y de la construcción, o bien como producto final en otras actividades como por ejemplo la del bricolaje. Para poder fabricar este tipo de productos es necesario hacerlo bajo condiciones industriales, por lo que es un subsector con una alta intensidad en capital debido a la carestía y el nivel técnico de la maquinaria empleada (González et al., 1998, p.104).

Tradicionalmente el producto más popular fue el aglomerado, pero actualmente destacan los tableros de elevadas densidades. La presencia de este subsector en Galicia no es baladí, puesto que de la totalidad de las plantas industriales que fabrican este producto en España, la mitad se encuentran en Galicia (Carmona y

Nadal, 2005, p.365).

La trayectoria histórica del sector del tablero tuvo sus inicios en los albores del siglo XX con el impulso en la fabricación del contrachapado, un tipo de tablero realizado mediante la suma de chapas de madera natural encoladas. Este modelo tuvo gran fuerza en Valencia, que era la primera productora de esta clase de productos en dicha época. En Galicia no hubo iniciativas de este tipo hasta la apertura de la histórica empresa Peninsular Maderera en 1945. Dicha compañía estuvo casi dos décadas entre las empresas punteras en su especialidad en Galicia y en España hasta que cerró sus puertas en 1976.

Desde la década de los cuarenta comienza a producirse la sustitución del contrachapado por los tableros de madera aglomerada, principalmente por ser una alternativa mucho más económica, ya que en el aglomerado se utilizaban básicamente subproductos de los aserraderos. La compañía pionera en Galicia en la fabricación de aglomerado fue Tafisa que se instaló en Pontevedra en 1958, acto seguido Finsa irrumpió también en la fabricación de aglomerado poniendo en el mercado un tablero aglomerado que comercializó bajo el nombre de Fimapán. Esta modalidad de tablero fue uno de los productos estrella del sector a nivel nacional. Sobre esta época destacó el crecimiento de las empresas grandes del sector, ya sea por absorciones de empresas de menor tamaño o por la instalación de nuevas plantas productivas tanto en Galicia como en el exterior.

Además de la expansión territorial y las estrategias de crecimiento horizontal también tenemos ejemplos de integración vertical, ya que en 1962 se formó en Caldas de Reis la compañía Industrias Químicas del Noroeste, S.A. (Foresa), para fabricar productos químicos usados en el encolado y procesado de los tableros. Dicha compañía surgió bajo el auspicio de Finsa y Tafisa, años más tarde, Tafisa abandonó la empresa, que quedó en manos de Finsa (Carmona y Nadal, 2005, pp.364-368).

En la actualidad, en Galicia las empresas productoras de chapa y tablero poseen gran relevancia ya que son las que mayor facturación tienen dentro del sector maderero y las que emplean a más personas, así como las que mayor volumen exportador generan. Además suelen ser las empresas del sector que más capital dedican al I+D+I, por ello no es de extrañar que los primeros tableros MDF (tableros de madera de densidad media) de Europa se fabricasen en Galicia (Miramontes, 2009, pp.256-257).

Una particularidad del subsector de la chapa y el tablero gallego es que tiene una situación bien diferente a la de España, ya que el saldo de la balanza comercial

gallega posee un amplio superávit, por lo que las exportaciones de nuestra región representan un porcentaje muy amplio en el total de las exportaciones españolas (González et al., 1998, p. 102).

Asimismo, en los últimos años las empresas del sector han tratado de aumentar su capacidad productiva y se ha fomentado la integración vertical, con lo que se permitió reducir la dependencia de suministros procedentes del exterior (Bermúdez y Touza, 2000, p.18). La suma de estos factores permite a las empresas gallegas de fabricación de chapa y tableros competir en los mercados internacionales más exigentes.

En la tabla 4 aparecen representadas las empresas con mayor volumen de facturación del subsector en Galicia. Como se puede comprobar, Finsa es la empresa líder del subsector con unos niveles de facturación muy superiores al de las compañías competidoras. Por supuesto con un volumen de facturación casi diez veces superior al de su inmediata seguidora en Galicia, a nadie podrá sorprender el hecho que Finsa sea también la empresa líder de chapa y tablero a nivel nacional.

Tabla 4: Ranking de las empresas de fabricación de chapa y tableros en Galicia por volumen de facturación en el año 2013.

Empresa	Facturación	Provincia
Financiera Maderera, S.A	512.703.203 €	A Coruña
Industrias del Tablero, S.A	55.098.819 €	A Coruña
Tableros Losán, S.A.	43.117.699 €	A Coruña
PINA,S.A.	38.170.932 €	A Coruña
Industrias Losán, S.A.	34.458.331 €	A Coruña
Unión de Empresas Madereras, S.A	34.077.092 €	A Coruña

Fuente: elaboración propia a partir de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1621.html>

2. Breve introducción al concepto de empresa familiar

La realización de este pequeño epígrafe de corte teórico sirve para encuadrar uno de los rasgos identificativos más característicos de Finsa, que no es otro que la denominación de empresa familiar. Este somero análisis nos permitirá comprender mejor tanto el recorrido histórico de la multinacional maderera como el posterior estudio de la actualidad de Finsa, además del análisis de datos contables y financieros.

2.1 Aproximación a la idea de empresa familiar

De acuerdo a Galve y Salas (2003) este tipo de organización empresarial ha sido objeto de diferentes tratamientos dentro de la literatura especializada. Estos autores defienden el empleo de tres definiciones auspiciadas por M.C. Shanker y J.H. Astrachan para superar la ambigüedad del término empresa familiar y poder precisar de una manera más armónica el espíritu de la definición. Las tres definiciones subsiguientes se presentan ordenadas desde la más global a la más concreta.

Una empresa familiar sería en su definición más amplia una sociedad en la que el control de las decisiones estratégicas recae en los miembros de una familia y existe la idea de que dicho control se perpetúe en el futuro.

Una definición intermedia engloba a las empresas familiares como las que el fundador y sus descendientes directos tienen el control de la empresa y toman las decisiones estratégicas. Además, tienen cierta participación directa en la ejecución de estas decisiones, con lo que la familia participaría también en la gestión, aunque no en exclusividad.

La definición restrictiva solo considera empresas familiares en las que el control y la gestión son llevados a cabo por varias generaciones de una dinastía familiar, y por ende la participación de la familia en los diferentes niveles de dirección y ejecución es muy intensa, así que la familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa.

En este sentido, según Gallo (1997), "la empresa familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo de unión consiste en que parte de la cultura de ambas entidades, formada por creencias y valores es compartida de forma

voluntaria y permanente”. Sin embargo, esta definición se asienta sobre valores de índole cualitativa; para simplificar esta definición se ofrecen tres aspectos muy interrelacionados referentes al control que ejerce una familia sobre su propia empresa.

Propiedad: Se refiere al control de la sociedad. En una empresa que tenga la forma jurídica de sociedad por acciones, en el caso de que la familia posea la mayoría de estas acciones, la familia aglutina el poder suficiente como para tener el control sobre la actividad de la empresa.

Poder: Uno o varios miembros de la familia propietaria dedican buena parte o incluso la totalidad de su vida laboral a trabajar en la empresa, principalmente en puestos directivos o siendo miembros del consejo de administración.

Continuidad: Por lo menos la segunda generación de la estirpe familiar se ha incorporado a la empresa, lo que pone de manifiesto la voluntad de transmisión generacional de la propiedad y el control de la misma y por tanto la prolongación en la empresa de los valores de la familia.

2.2 Preferencias financieras de las empresas familiares

La propia idiosincrasia de las empresas familiares supone que existan diferencias sustanciales con respecto a las empresas no familiares en diversos campos, pero especialmente interesante son las diferencias existentes en materia de financiación. En este sentido, Duréndez y Mariño (2013) ofrecen una serie de factores extraídos mediante la revisión de la literatura existente sobre estos temas concretos. Dichos factores son atributos intrínsecos a la empresa familiar para el ámbito financiero y que difieren de las empresas no familiares.

En primer lugar, las empresas familiares suelen poseer niveles de deuda menores que las empresas no familiares, por ejemplo es raro que al acudir a una ampliación de capital se permita que nuevos socios ajenos a la familia suscriban dicha ampliación. Una empresa familiar preferirá que la ampliación se sustente sobre el capital que posean los miembros del clan. Esto se explica principalmente debido a que los dirigentes de las empresas familiares son bastante reacios a ver menguado su control del negocio por causa del acceso de nuevos socios. Por esto, muchas empresas familiares no asumen este riesgo y optan por acudir a la financiación propia antes que a la ajena, por lo que la financiación más habitual en este tipo de empresas será con beneficios no distribuidos en detrimento de la deuda.

De esto también se puede deducir que en lo tocante a la política de reparto de dividendos las empresas familiares tienen tendencia a realizar un reparto menor de los beneficios e incluso de manera más laxa que en las sociedades no familiares.

2.3 Internacionalización de la empresa familiar española

Como sostiene Quintana (2007), tradicionalmente la internacionalización de las empresas españolas no fue demasiado espectacular hasta la década de los sesenta del siglo XX. Este hecho fue básicamente debido al excesivo intervencionismo imperante en España décadas atrás que hizo que las empresas del país no tuviesen por norma general excesivas relaciones con el exterior. Aun a día de hoy se observa que el nivel de internacionalización de las empresas familiares es todavía insuficiente con respecto a las de otros países. No obstante, con la entrada de España en el marco comunitario europeo se produce el gran salto cualitativo de muchas empresas en este aspecto, tanto empresas familiares como no familiares, que comienzan el proceso de internacionalización sobre esos años. Poniendo el foco sobre las multinacionales españolas familiares, muchas empresas de esta tipología han sido las grandes protagonistas de la apertura al exterior española en los últimos años, sobre todo empresas de carácter familiar del sector industrial y del sector servicios. Respecto a los mercados exteriores en los que operan, en años anteriores a la crisis la tendencia era invertir en países asiáticos, mientras que en la década de los noventa el principal mercado fue Latinoamérica.

Algunos de los principales factores a tener en cuenta a la hora de que una empresa familiar se plantee un proceso de internacionalización son: nivel de profesionalización empresarial, capacidades del equipo directivo, posibles barreras de entrada y estructura financiera. Respecto a la dimensión empresarial pudiera parecer que a menor tamaño fuese más dificultoso el proceso de internacionalización, sin embargo esto no es óbice para que sea exitosa la internacionalización, pero sí que va a condicionar las estrategias a seguir.

Como se ha mencionado en la introducción a este epígrafe, la mayoría de las cualidades descritas para las empresas familiares se pueden encontrar en Finsa, tanto a lo largo de su historia como en su presente. Por tanto, como se podrá comprobar en los posteriores apartados es especialmente interesante fijarse en ciertos aspectos que determinan esta condición como son la estructura financiera y el modelo de internacionalización seguido por la empresa maderera.

3. Evolución histórica de Finsa

El grueso del desarrollo de los siguientes epígrafes está elaborado a partir de dos obras: en primer lugar, el capítulo que glosa la faceta empresarial de Manuel García Cambón, el fundador de Finsa, realizado por Rico Boquete (2006, pp.461-479) en el libro *Empresarios de Galicia*, coordinado por Carmona Badía. En segundo lugar, el capítulo dedicado a la trayectoria de Finsa realizado por Alonso, Lindoso y Vilar (2008, pp.224-241) del segundo volumen del libro *Construyendo empresas. La trayectoria de los emprendedores coruñeses en perspectiva histórica, 1717-2006*. Asimismo se ha obtenido información de las cuentas anuales consolidadas y los informes de gestión consolidados de Finsa para diferentes ejercicios, que la propia empresa ha tenido la gentileza de proporcionarme. Realizo esta reseña para evitar el empleo de numerosas citas a lo largo del desarrollo de este apartado y que podrían dificultar o hacer más árida la lectura, dados los numerosos acontecimientos que se van a explicar a continuación.

3.1 La prehistoria de Finsa. La figura de Manuel García Cambón (1931-1945)

No es posible hablar del sector de la primera transformación de la madera en Galicia ni de Finsa en la actualidad sin referirse a la figura del fundador de la empresa compostelana, Manuel García Cambón. Nace en 1907 en Logrosa (Negreira), en el seno de una familia numerosa del rural gallego. Debido a las dificultades propias de la época, Manuel permaneció poco tiempo en la escuela y ya a los 14 años comienza a trabajar como aprendiz de carpintero, en lo que fue su primera toma de contacto con algo relacionado con el mundo de la madera.

Su vida profesional comienza realmente al año siguiente, con 15 años y asociado con un trabajador de origen portugués, recorrían los montes cercanos serrando madera, con lo que Manuel conseguía sus primeras percepciones económicas. A los 21 años contrae matrimonio con Sara Baliña Pérez, cuyo padre ofreció la oportunidad a Manuel de trabajar en el aserradero de su propiedad. Cuando Manuel comienza a desempeñar este oficio, el aserradero tenía una actividad intermitente, ya que dependía de los encargos esporádicos que solía hacer la gente de la zona. Esta situación cambia cuando el suegro adquiere nueva maquinaria y el

aserradero comienza a funcionar de manera continuada enfocando la producción hacia el mercado.

En este contexto emprendedor, en 1931 se decide crear una nueva sociedad, aunque no se inscribió en el Registro Mercantil hasta 1937, era la empresa Rubira y García Cambón S.L., que se inició con un aserradero en Portanxil (Ames). Estas instalaciones se destinaron para la producción de tabla y de tablilla para envases, cuyo mercado era principalmente Santiago de Compostela. Es destacable que en esos años la compañía trataba de fabricar productos de mayor valor añadido que la mayoría de empresas competidoras. Además, García Cambón logró implementar medidas que permitían el ahorro de costes tanto en gastos por compras de materia prima como de transporte, lo que se tradujo en un importante aumento de los márgenes.

En pleno crecimiento fue necesaria la creación de un segundo aserradero en la zona de Negreira, lo cual estaba justificado estratégicamente porque se pretendía la adquisición de un pinar en las inmediaciones de la zona. En esos años era de capital importancia que el aserradero estuviese próximo al lugar de extracción de la materia prima, dadas las malas condiciones del transporte.

Durante la Guerra Civil, las fábricas de la empresa fueron militarizadas por parte del ejército golpista con el fin de abastecer al bando sublevado. García Cambón obtuvo bastante dinero ya que realizó buenos negocios gracias a la ayuda de su socio Rubira, que había sido jefe de la Falange en Negreira. Todavía fueron mayores los beneficios acabado el conflicto bélico, ya que durante la posguerra la demanda de madera aumentó sustancialmente debido a que fue necesaria la reconstrucción de muchos edificios en diversas ciudades del país. Una gran cantidad de estos beneficios se destinaron a la adquisición de unos terrenos en Pontecesures donde se tenía pensado construir una nueva fábrica. Este lugar fue elegido por sus buenas comunicaciones y por su proximidad a varios bosques de pinos.

En 1939 la participación de Rubira en la sociedad fue vendida a Agustín Sarrasquete, empresario del naval que facilitó a la compañía dos barcos que se emplearon en el transporte de madera. El año 1944 fue importante para García Cambón ya que se hizo con el 95% de las acciones de la compañía, mediante la compra de la mayoría de las acciones de Sarrasquete, que decide poner fin a su trayectoria en la empresa. Para poder comprobar la dimensión real de Rubira y García Cambón S.L. en esta época, se detallan seguidamente las partidas más importantes del activo del balance al cierre del año 1945.

En ese año, los activos de la empresa comandada por Manuel García Cambón tenían un valor de algo más de nueve millones de pesetas de la época. Era destacable la tenencia de dos almacenes y tres fábricas que hacían las funciones de aserraderos, además de un pinar en Noia que se erigía en el activo fijo de más valor, cifrado en algo más de un millón de pesetas. Asimismo, era importante el alto grado de liquidez de la sociedad, ya que el saldo en las cuentas corrientes ascendía hasta 3,1 millones de pesetas, lo que hacía que esta partida representase casi el 35% del valor total de los activos en el balance.

3.2 Constitución y primeros pasos (1946-1959)

El inicio de esta etapa se encuadra dentro de un marco de expansión para el sector transformador de la madera en Galicia. En casi todas las latitudes de nuestra región comenzaron a surgir multitud de aserraderos, con lo que se iniciaba el gran despegue de la industria de la primera transformación maderera (ver tabla 5).

Tabla 5: Evolución del número de aserraderos y aparatos de sierra en la provincia de A Coruña y en Galicia. (1936-1954).

Año	A Coruña		Total Galicia	
	Aserraderos	Aparatos de sierra	Aserraderos	Aparatos de sierra
1936	108	223	332	733
1943	140	285	545	1.050
1945	322	694	853	1.742
1954	558	959	1.131	2.083

Fuente: elaboración propia a partir de Rico (2006).

En 1946 un grupo de personas formado por empresarios y gente influyente de la zona le propusieron a García Cambón la creación de una nueva sociedad de mayor envergadura que se dedicase a la actividad maderera. Dicho grupo estaba encabezado por José Parga, un empresario compostelano que había hecho fortuna con el comercio de wolframio. Tras diversas reuniones, decidieron crear una sociedad anónima con el objeto de dedicarse a la producción y comercialización de productos de madera. Por ello, el 12 de Junio de 1946 se formaliza la constitución de Financiera Maderera, S.A. (FINSa). A Finsa se le transfirieron todos los activos y pasivos de Rubira y García Cambón S.L. además del capital (ver tabla 6) y los bienes que

aportaron sus socios. Entre los activos fijos aportados destacaban varias propiedades que Parga poseía en Vilagarcía, en las inmediaciones de la fábrica que tenía García Cambón en esa localidad.

Tabla 6: Reparto accionario de Finsa en 1946 (Cifras del capital en pesetas)

Socios	Acciones	Capital
Manuel García Cambón	5.095	2.547.500
José Parga Moure	5.095	2.547.500
José Caamaño y Caamaño	10	5.000
TOTAL	10.200	5.100.000

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso et al. (2008).

Como en todos los comienzos de cualquier empresa existieron dificultades que hubo que ir corrigiendo con el paso del tiempo. Finsa tenía algunas dificultades para dar salida a sus mercancías, principalmente debido a una errónea estrategia de compras, lo cual se tradujo en elevados stocks en los almacenes. Por esto en los primeros años de existencia de Finsa era bastante habitual la obtención de pérdidas en las cuentas de resultados. En el ámbito tecnológico tampoco puede decirse que Finsa estuviese a la vanguardia, pero este factor era compartido por el resto de las empresas del sector en la España de la autarquía. Esta situación era bien diferente para las grandes empresas madereras en Europa y Estados Unidos que poseían un grado de desarrollo tecnológico muy superior.

A comienzos de la década de los cincuenta García Cambón decide realizar una serie de acciones encaminadas a mejorar la producción y modernizar los procesos productivos. Así, trata de concentrar la actividad principal en las factorías más vanguardistas y con más capacidad de producción. Para llevar a cabo esta renovación estratégica cerró las fábricas que tenía en Noia y Vilagarcía y quiso construir una fábrica más moderna y de mayor dimensión en Pontecesures. Llevar a cabo esto no fue una tarea tan fácil como podríamos pensar hoy en día, no tanto por el propio proceso en sí mismo, sino debido a los numerosos trámites burocráticos que había que sortear. En la España intervencionista de la época se exigían una multitud de requisitos, incluso solo para un proyecto de ampliación del negocio como era este caso. Además de las trabas burocráticas también se contó con la oposición de la patronal del sector de la época, el Grupo Nacional de Rematantes y Aserradores de Maderas Españolas, que alegaba que la ampliación del negocio que haría Finsa aumentaría la explotación de los bosques. Finsa contraatacó exponiendo que la ampliación a realizar no cambiaría las características del sector, ya que no se

produciría un aumento del consumo de madera, sino que se trataba de mejoras técnicas en la producción. La solicitud de ampliación fue concedida en Abril de 1952, con lo cual se podrían incorporar novedades como mejores sierras, máquinas que optimizaran la producción y también maquinaria que aprovechara los subproductos para poder comercializarlos. Finalmente, y a pesar de contar con la aprobación del gobierno, el ya citado Grupo Nacional, que en realidad funcionaba como sindicato vertical en el sector maderero, logró salirse con la suya y este proyecto se quedaba en la recámara.

A mediados de los cincuenta, Finsa inició un proceso de apertura al exterior ampliando sus mercados para la venta de sus productos. Para ello, creó canales de comercialización en países como Israel, Marruecos e Irak. La razón de la elección de estos países es significativa, puesto que el mercado europeo, que a priori parece más asequible por la cercanía geográfica, estaba bastante saturado y la competencia era muy fuerte. Además, fue en esta época cuando el socio José Parga decide poner punto y final a su trayectoria en la empresa con lo cual Finsa perdía la propiedad de la fábrica de Portanxil.

A nivel sectorial, la industria de la transformación de la madera en Galicia atravesaba una situación complicada a finales de la década de los cincuenta. Debido a la elevada atomización del sector comenzó a aumentar demasiado el consumo de madera y los precios de esta. Además, la liberalización de la economía española comenzada en 1959 facilitó la importación de madera lo cual agravó la mala situación sectorial, incluso llegándose a producir el cierre temporal de algunas empresas.

3.3 El auge de Finsa (1960-1980)

La mala situación del sector descrita en el subapartado anterior pronto se recrudece y a comienzos de los sesenta ya se podía hablar de crisis en el sector de la madera. Los empresarios del sector reaccionaron ante esta situación de maneras diversas. En el caso de Finsa, García Cambón pensó que la salida de la crisis radicaba en dar una vuelta de tuerca a las elaboraciones de los productos de la empresa, generando productos de más calidad y de mayor valor añadido.

García Cambón mediante sus viajes por Europa pudo observar como en las industrias madereras de muchos países se aprovechaban los subproductos de la propia actividad transformadora para elaborar tableros de aglomerado. Con la idea de implantar esta idea en Galicia, Finsa optó por fabricar un tablero de buena calidad formado por tres capas, una interna más gruesa y de menor calidad y las otras dos

externas más finas. La idea estaba concebida para ser un gran éxito puesto que se esperaba que los tableros de Finsa tuviesen ciertamente una calidad superior a la de sus competidores. Para llevar a cabo la fabricación en masa de los tableros fue necesario retomar la vieja idea de construir una fábrica en Pontecesures que años atrás había quedado suspendida. Para ello fue necesaria una ampliación de capital que solamente suscribieron Manuel García Cambón y su familia, con lo cual el control de Finsa por parte del clan García Cambón era casi total. Además, la sede social de Finsa se trasladó a Santiago, dotando así a la empresa de un carácter más urbano y moderno del que tenía hasta entonces. La construcción de la fábrica de Pontecesures es un hito importante en la historia de Finsa, puesto que el coste total ascendió hasta los 68 millones de pesetas de la época.

En 1965 se puso en marcha en la factoría de Pontecesures la fabricación de los tableros aglomerados de madera que Finsa comercializó bajo la firma Fimapán y que constituyeron un rotundo éxito debido a su buena calidad. Estos tableros fueron ampliamente demandados en una España imbuida en un periodo desarrollista en el que destacó el sector de la construcción, que con su gran crecimiento requería una gran demanda de tableros aglomerados. Con esta nueva orientación productiva Finsa pudo sortear la crisis que atenazaba al sector maderero y se situó como la compañía buque insignia de la fabricación del tablero aglomerado.

Debido a la buena posición de la empresa se pudieron acometer nuevas inversiones con otra ampliación de capital. En 1969 se construye en Formarís, en los alrededores de Santiago, la segunda fábrica de tableros aglomerados, la cual incorporó un aserradero automático, una nueva línea de fabricación de tableros aglomerados y una instalación para plastificar tableros entre otras mejoras. Estas novedades convierten a la nueva factoría en la más vanguardista y ubicada en una zona en la que se podrían realizar futuras ampliaciones, además de las buenas comunicaciones y facilidades de abastecimiento de materia prima.

Tanto fue así que a comienzos de los setenta hubo que acudir a una nueva ampliación de capital debido a las elevadas inversiones que requería la fábrica de Formarís. Esta nueva suscripción de capital realizada en 1972 ascendió a 350 millones de pesetas (ver tabla 7), que elevó el capital social hasta los 425 millones de pesetas. Tal era la importancia que estaba adquiriendo Formarís que la dirección de Finsa decide trasladar la sede social de la maderera de Santiago a Formarís, donde permanecerá hasta nuestros días.

Tabla 7: Accionistas suscriptores de la ampliación de capital de Finsa en 1972 (Cifras del capital desembolsado en pesetas)

Accionista	Capital desembolsado	Acciones
Manuel García Cambón	175.600.000	35.120
Antonio García Cambón	52.450.000	10.490
Manuel García Baliña	36.500.000	7.300
Santiago García Baliña	36.500.000	7.300
Carmen García Baliña	36.500.000	7.300
Manuel García Mayo	8.300.000	1.660
Álvaro García Cambón	2.075.000	415
José Franco Álvarez	2.075.000	415
TOTAL	350.000.000	70.000

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso et al. (2008).

Una de las estrategias típicas en el sector durante los años setenta fue la de integración horizontal, que también siguió Finsa en esta etapa ya que la compañía había intervenido en 1972 en la creación de Unión de Empresas Madereras (UNEMSA) y en 1979 adquirió la firma orensana Orember.

3.4 Expansión internacional y relevo generacional (1981-1999)

Superada la convulsa situación económica de los setenta muchas empresas madereras salieron reforzadas de este periodo, que lograron abandonar sin demasiados daños. Es en esta etapa cuando muchas compañías se convierten en grandes multinacionales, un proceso que fue en buena medida incentivado por la entrada de España en la Comunidad Económica Europea.

La expansión internacional comienza a principios de los ochenta con un acuerdo de colaboración entre Finsa y Tafisa para crear una empresa distribuidora cuyo objetivo fue mejorar las exportaciones al Reino Unido. Pero este no fue el único acercamiento entre Finsa y Tafisa, ya que en vista de los buenos frutos que les dio su primer acuerdo volvieron a formar otra sociedad que se ubicó en Holanda para poder realizar exportaciones al mercado centroeuropeo. A continuación Finsa entró en Irlanda adquiriendo una fábrica de tableros de partículas, melanina y contrachapado. Para completar esta internacionalización de Finsa, no tendría sentido no entrar en el mercado del país vecino, Portugal, donde Finsa se establece bajo la firma Madiberia.

Todo este proceso de expansión internacional no fue óbice para que Finsa consolidase su posición dominante en el mercado gallego y español. Finsa nunca descuidó el mercado doméstico, prueba de ello fue que en Galicia instala en Rábade

una nueva fábrica de tableros, Fibranor, y además se hace con la compañía compostelana Arborum. A nivel nacional adquiere Inama en Vizcaya y Gonzalo Felipe en Valencia, ambas empresas dedicadas a la producción de tableros de fibra. Debido a este volumen de inversiones hubo que acudir en 1984 a una ampliación de capital de mil ciento cincuenta millones de pesetas que catapultó a Finsa a un capital social total de dos mil ciento cincuenta millones de pesetas con el que muy pocas empresas en Galicia podían competir. Es destacable que a pesar de las mareantes cifras del capital desembolsado, la empresa mantenía su carácter familiar en esos años, como se puede comprobar en la tabla 8.

Tabla 8: Accionistas en la ampliación de capital de Finsa en 1984 (Cifras del capital en pesetas).

Inversores	Capital desembolsado	Acciones
Manuel García Cambón	589.425.000	5895
Manuel García Baliña	126.500.000	1265
Santiago García Baliña	126.500.000	1265
Carmen García Baliña	126.500.000	1265
Manuel García Mayo	23.000.000	230
Álvaro García Cambón	5.700.000	57
Manuel Dios Mosquera	2.875.000	29
Dolores Nimo Andrade	74.755.000	747
Dolores García Nimo	24.915.000	249
Lourdes García Nimo	24.915.000	249
Manuela García Nimo	24.915.000	249
TOTAL	1.150.000.000	11500

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso et al. (2008).

En 1990 se produce el deceso del creador y alma mater de Finsa, Manuel García Cambón. En este caso, el relevo generacional se había venido produciendo años atrás ya que Manuel se encontraba enfermo en sus últimos años de vida. Los hijos de García Cambón habían asumido progresivamente cada vez más responsabilidades dentro de la maderera compostelana. Realmente es a partir de 1969 cuando comienzan a asumir puestos de responsabilidad en la empresa. El primogénito Manuel ejercía de secretario del Consejo de Administración, mientras que Santiago formaba parte del citado consejo. Como se ha podido comprobar en la tabla anterior sus dos hijos varones y su hija eran ya los segundos de a bordo años antes del fallecimiento del fundador. Por ello, se puede catalogar la transición empresarial de Finsa como absolutamente natural y carente de sobresaltos. Finalmente, se acordó que su hijo Manuel fuese nombrado presidente del consejo y su hermano Santiago ejercería las funciones de vicepresidente y consejero delegado (ver tabla 9).

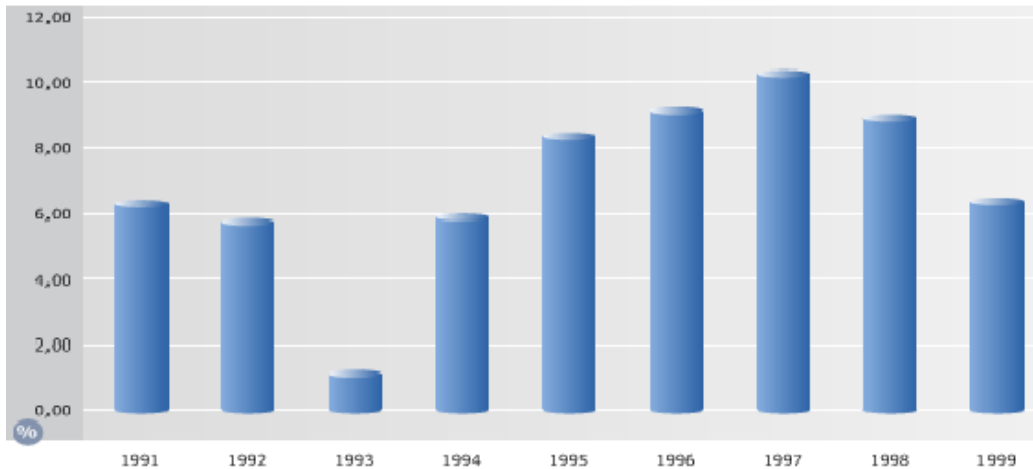
Tabla 9: Consejo de Administración de Finsa en 1990

Presidente	Manuel García Baliña
Vicepresidentes	Santiago García Baliña (consejero delegado) y Manuel García Mayo
Secretario	José Carballo García
Vocales	Cristina Villar Fernández, Domingo Enrique Aller Rodríguez, Dolores Nimo Andrade, Manuel Martínez Antelo, Manuela García Nimo, Lourdes García Nimo y José María Ramos García

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso et al. (2008).

A lo largo de la década de los noventa, Finsa recogió los frutos del buen trabajo realizado en las etapas precedentes con García Cambón al mando. Los objetivos en este periodo fueron la consolidación de la posición hegemónica de Finsa en el mercado gallego y español e incrementar la presencia a nivel internacional principalmente a través de la comercialización de tableros y conglomerados. En este sentido, Finsa decide disolver el acuerdo comercial que tenía con Tafisa para facilitar las exportaciones y decide comenzar a actuar por su cuenta creando una red de distribución mediante la fundación de sociedades en zonas como Holanda, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Portugal y Oriente Medio.

Además, los noventa sirvieron para diversificar las actividades productivas y comenzar a emplear estrategias de integración vertical. Algunas de las nuevas actividades desarrolladas por Finsa fueron la entrada en el sector energético a través de la actividad de la cogeneración, y paralelamente también se invirtió en el negocio de la construcción inmobiliaria. En esta etapa finisecular, Finsa trató de agregar un mayor valor añadido a sus productos, pero lo cierto es que el mercado nacional del tablero se encontraba bastante saturado, lo que implicaba un aumento de la oferta que produjo caídas en los precios del output. Este hecho se tradujo en reducciones del margen sobre el beneficio para el año 1999 (ver gráfico 6). El porcentaje en el margen sobre el beneficio de 1999 (6,40%) fue el peor dato desde 1994 (5,91%). Aun así, se comprueba que en la década de los noventa esta variable en Finsa nunca arrojó porcentajes negativos.

Gráfico 6: Evolución del margen sobre el beneficio en Finsa (1991-1999).

Fuente: SABI

3.5 Finsa en los albores del siglo XXI

El año 2000 comienza para Finsa con la importante mejora de la factoría Fibranor en la cual se tenía pensado crear nuevos modelos de los modernos tableros de fibra. Otro hecho trascendental acaecido en ese mismo año es la fundación del clúster de la madera de Galicia donde Finsa tenía un rol preponderante debido a su condición de buque insignia del sector transformador de la madera. Otras empresas importantes que participaron en la creación del clúster fueron: Tafisa, Ence, Muebles Hermida o Losán entre otras. El clúster aglutinó a cerca de 2500 empresas de los sectores de la madera, forestal, del mueble, de la chapa y tableros y de la pasta de papel. Los principales objetivos de esta asociación eran hacer más fuertes a los anteriores sectores mediante la mejora del ciclo de la madera en Galicia, apostando por la innovación tecnológica y tratando de atraer inversiones extranjeras. Especialmente se tomaron medidas para potenciar a la industria de la segunda transformación de la madera que tenía mucho menos peso en el total de la industria que la de la primera transformación.

En el momento de la constitución del clúster el volumen de negocio de las empresas que lo formaban ascendía a casi 260.000 millones de pesetas en ventas y proporcionaba alrededor de 40.000 empleos directos. A la luz de estos datos se estimó que los sectores de la madera y forestal en Galicia se podían equiparar a la suma de Dinamarca, Grecia e Irlanda en estos dos sectores y casi alcanzar las cotas de países como Italia o Gran Bretaña. Por otro lado, Finsa continuaba liderando el sector del tablero en España pero para seguir ostentando esta posición de privilegio tuvo que

lidar con algunos problemas. La principal competidora de Finsa en el sector en el año 2001 era la portuguesa Sonae. Esta compañía era la líder en Portugal y tenía algunas inversiones relevantes en España, especialmente después de haber adquirido las firmas Tafisa y Glunz AG. Debido a esto Sonae se convirtió en la principal némesis de Finsa tanto en la competencia por la compra de madera como en el mercado final de los tableros de fibra. Dicha situación pudo haberse enquistado a raíz de la privatización parcial de la empresa Ence, en tanto en cuanto Sonae pretendía tomar el control de la empresa papelera. De haber sido así, la nueva situación habría dificultado el crecimiento de Finsa, ya que Sonae pasaría a competir con mucha más fuerza sobre los precios de la madera, con lo cual la configuración sectorial podría verse alterada. Finalmente Sonae no logró hacerse con Ence con lo que se vio cumplido el deseo de Finsa de trancar las ansias expansionistas de Sonae en España.

Superadas estas turbulencias, ya en 2005 Finsa adquiere la gallega Aglomerados Ecar que poseía una cifra de negocio cercana a los 12 millones de euros. La planta de Ecar sería dotada de maquinaria muy avanzada para crear productos de gran calidad y mayor valor añadido. Este hecho no es baladí si tenemos en cuenta que la estrategia en los últimos años había pasado de producir un gran número de tableros a tratar de diferenciarse mediante una generación superior de valor añadido en los productos. Este viraje en la estrategia se vio incrementado por el cambio de escenario que supuso la implantación del euro en España, que hizo más complicado realizar exportaciones debido a la fuerza del euro frente al dólar.

En la línea de continuar con las estrategias de integración, en el mismo año 2005 Finsa adquiere la tercera compañía del sector del tablero en Portugal, Jomar. El interés que tenía Finsa en esta operación era que esta compañía tenía una patente en propiedad, el superpan, un modelo de tablero de fibra que estaba obteniendo una demanda creciente. Además Jomar llegó a representar en el siguiente ejercicio a su adquisición el 4 % de las ventas totales del Grupo Finsa. Ciertamente, la coyuntura económica para el sector del tablero era bastante favorable así que muchas empresas potentes a nivel europeo como Egger o Kaindl optaron por ampliar sus mercados en muchos países de la UE. Finsa decide no quedarse atrás y a finales de ese año entra de lleno en el mercado francés adquiriendo dos fábricas de tablero pertenecientes al grupo norteamericano Weyerhaeuser.²

² Información obtenida de las Cuentas Anuales Consolidadas y el Informe de Gestión Consolidado de Finsa para el ejercicio 2005.

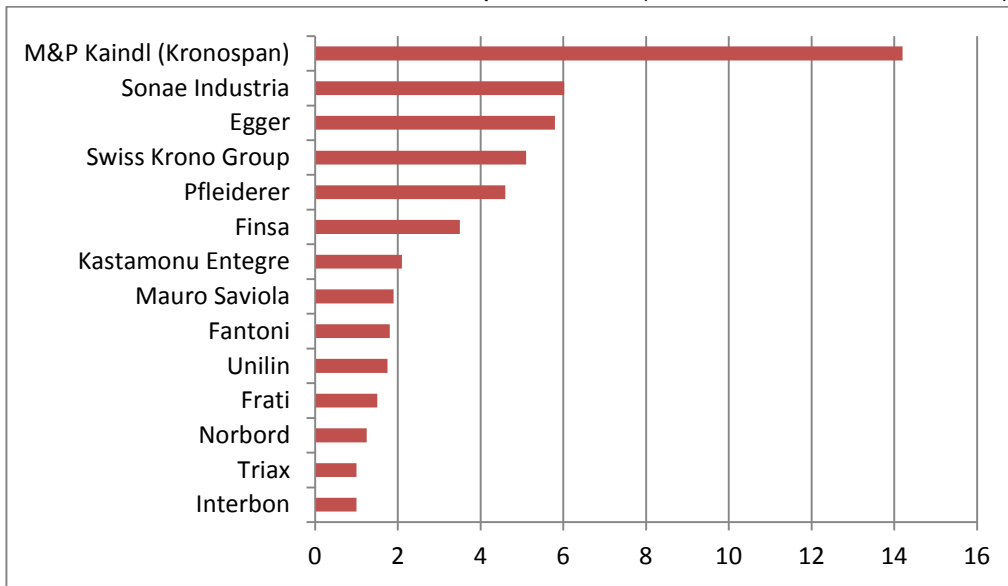
Así, en 2006 continúa la tónica de la diversificación de las actividades. Finsa incorpora a su propiedad el valenciano Grupo Faus, una empresa de producción de tarima flotante, mientras que en algunas factorías de Finsa en Galicia se comienzan a fabricar componentes de muebles. En el año 2008 se produce el fallecimiento del hijo mayor de García Cambón, Manuel García Baliña que hasta entonces ejercía como presidente de Finsa. Le sucedió en la presidencia el otro hijo, Santiago, que sin embargo, no permaneció demasiado tiempo en el cargo ya que fallece repentinamente al año siguiente. Debido a estos fallecimientos la segunda generación familiar al cargo de la maderera compostelana pasaba el testigo a la tercera generación del clan familiar.

4. Configuración empresarial de Finsa en la actualidad

4.1. Actividad de Finsa

En nuestros días, Finsa es la multinacional líder del sector de transformación de productos de madera en España y una de las líderes a nivel europeo y mundial. En el ejercicio 2013, las cuentas anuales consolidadas del Grupo Finsa arrojaron unos ingresos de explotación de 744.362.090 euros, mientras que el resultado del ejercicio ascendió a 13.081.279 euros tras tres años consecutivos de pérdidas. Finsa cuenta con 14 centros de producción a la vanguardia tecnológica, además existen delegaciones comerciales situadas en Europa, África, Asia y América Latina, así como un departamento de exportaciones que atiende a clientes de más de 60 países. También es notable la red logística, contando con una flota de 450 vehículos. Además, el alcance internacional está bien garantizado gracias al servicio marítimo que posee la empresa hacia los principales puertos mundiales. La principal actividad de Finsa es la compra, transformación y venta de maderas y productos auxiliares de la industria de la madera. De anteriores epígrafes conocemos que de esta definición de actividad la más importante y que mayor prestigio aportó a Finsa es la fabricación de tableros de aglomerado y MDF (ver gráficos 7 y 8). Por ello, al ser los productos estrella de la compañía, Finsa no escatima recursos en desarrollar y mejorar la gama de estos productos con multitud de modelos, medidas y acabados.

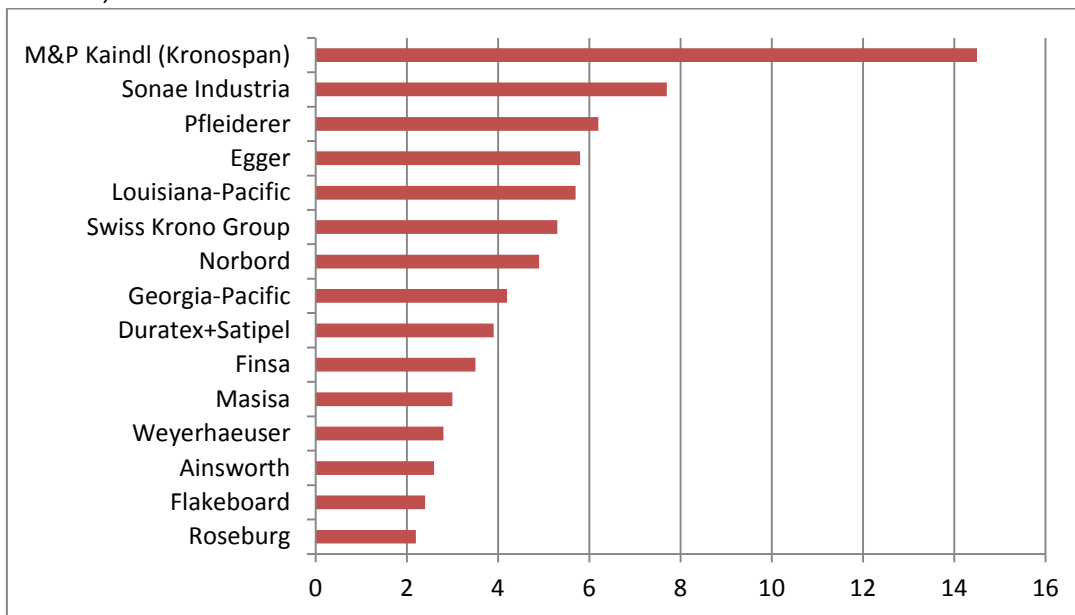
Gráfico 7: Producción de tablero en Europa en 2013 (Millones de metros cúbicos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos facilitados por el departamento de Auditoría Interna de Finsa.

Finsa produjo tres millones y medio de metros cúbicos de tableros, por lo que queda clara la alta capacidad productiva de la empresa para el principal output de los productos derivados de la madera. Con estas cifras, Finsa alcanza la sexta posición por volumen de producción en el ranking europeo de producción de tablero y la décima en el mercado del tablero a nivel mundial.

Gráfico 8: Producción de tablero en el mundo en el año 2013 (Millones de metros cúbicos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos facilitados por el departamento de Auditoría Interna de Finsa.

Por supuesto en Finsa también nos encontramos diversificación de productos y por ello fabrica y comercializa otros artículos bajo diversas marcas. En la actualidad Finsa posee hasta 32 marcas diferentes bajo las que distribuir sus productos. Citando algunas de las más significativas, para la fabricación de los tableros de melamina lo hace a través de la marca Finsadecor, suelos laminados bajo la firma Finfloor, muebles y componentes bajo la denominación Finsactiva, productos químicos mediante la filial Foresa y papel decorativo mediante la filial Decotec Printing, entre otros productos. Mediante la Ilustración 1 nos podemos hacer una idea grosso modo de las diferentes etapas dentro de la cadena productiva, que convierten la materia prima en madera técnica preparada para su comercialización³.

Ilustración 1: Circuito productivo de los materiales derivados de la madera en Finsa



Fuente: web corporativa de Finsa: <http://www.finsa.es>

El proceso anterior arranca con la obtención de la materia prima, la madera, que en el caso de Finsa puede provenir de diferentes fuentes: el aprovechamiento forestal, subproductos como serrín o virutas procedentes de otras industrias, o bien del reciclaje tal y como puede apreciarse en la ilustración. Dentro del propio proceso productivo de la madera técnica es importante mencionar la actividad de cogeneración, que consiste en el aprovechamiento de la energía y el calor que surge de la actividad productiva. Para la actividad de cogeneración Finsa cuenta con la filial

³ Información obtenida de la web corporativa de Finsa <http://www.finsa.es>

Cogeneración del Noroeste, S.L., con dicha actividad se trata de optimizar la producción reduciendo los gastos en el coste energético. Por ello, la energía producida por la cogeneración si bien una parte se emplea para la venta en el mercado energético, otra parte interviene en el proceso productivo de la maderera, maximizando así el ahorro energético y tratando de minimizar los residuos. En este sentido, queda clara la estrategia de buscar la eficiencia y la competitividad a través de la reducción de gastos. Otra muestra más de ello es la integración vertical que se produce en Finsa, por ejemplo, la cola consumida en el proceso productivo de la madera técnica es suministrada por la empresa filial Foresa, el área química de Finsa, cuyas ventas al mercado del aglomerado y MDF representan el 42,08% de sus ventas totales. Además, el papel impreso decorado utilizado en algunos tableros aglomerados y MDF lo fabrica Decotec Printing S.A. también filial del Grupo Finsa.

4.2. Grupo Corporativo Finsa

El Grupo Finsa lo conforman un total de 21 sociedades. Financiera Maderera S.A. es la sociedad dominante del Grupo, cuya matriz global es Fincorporativa S.L. constituida en 2008 con la actividad de gestionar, administrar y controlar los valores representativos de fondos de las sociedades mercantiles que participe. La mayoría de las empresas que componen el Grupo son sociedades dependientes (ver tabla 10), es decir, son compañías sobre las que el Grupo Finsa ostenta directa o indirectamente el control, siendo capaz de dirigir las políticas financieras y de explotación del negocio. Ninguna de las acciones de las sociedades pertenecientes al Grupo Finsa cotiza en bolsa.

Tabla 10: Sociedades dependientes del Grupo Finsa en 2015

Denominación social	Participación %	Actividad
Cogeneración del Noroeste S.L.	60% (Finsa)	Energía eléctrica y térmica
Luso Orember LDA	100% (Finsa)	Sin Actividad
Finsa BV	100% (Finsa)	Comercialización de tableros
Luso Finsa Industria e Comercio de Madeiras S.A.	100% (Finsa)	Fabricación y venta de tablero
Foresa, Industrias Químicas del Noroeste, S.A.	98% (Finsa) 2%(autocartera)	Fabricación de productos químicos

Florestal do Norte, Sociedade Comercial de Madeiras, Ltd.	70% (Finsa) 30% (Luso Orember)	Sin Actividad
Bresfor Industrias del Formol, S.A.	100% (Luso Finsa)	Fabricación de productos químicos
Finsa Polska SP ZOO	100% (Finsa)	Comercialización de tableros
Finsa UK	100% (Finsa)	Comercialización de tableros
Finsa Forest Products	99.99% (Finsa)	Comercialización de tableros
Protección e Integridad, S.A. (PROINSA)	74% (Finsa)	Vigilancia
Finsa Trading Middle East FZE	100% (Finsa)	Comercialización de tableros
Finsa Italia SRL	100% (Finsa)	Comercialización de tableros
Decotec Printing, S.A.U.	100% (Finsa)	Fabricación de papel decorado e impreso
Enercaima	100% (Luso Finsa)	Energía eléctrica y térmica
Finsa Holding France	65% (Finsa) 35%(Foresa)	Sociedad de cartera
Finsa France, S.A.S.	100% (Finsa Holding France)	Fabricación y venta de tablero
Foresa France, S.A.S.	100% (Finsa Holding France)	Fabricación y venta de productos químicos
Finsa Home	100% (Finsa)	Comercialización de tableros

Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

Las sociedades dependientes de la tabla anterior tienen sus domicilios sociales en países como España, Portugal, Holanda, Polonia, Reino Unido, Irlanda, Italia, Francia y Emiratos Árabes Unidos lo cual es indicativo del grado de internacionalización alcanzado por el Grupo Finsa. Atendiendo a los ingresos de explotación de dichas sociedades las tres empresas punteras en este aspecto son: Luso Finsa e Industria de Madeiras S.A. con 128 millones de euros, Foresa Industrias Químicas del Noroeste S.A. con algo más de 103 millones de euros y Cogeneración del Noroeste con 42 millones de euros.

Por otra parte, Finsa también posee sociedades asociadas, que son entidades sobre las que alguna de las sociedades dependientes anteriores incluidas en la

consolidación o la propia dominante Financiera Maderera ejercen influencia significativa. Se entiende que existe influencia significativa ya que Finsa tiene participación en estas sociedades y puede intervenir en las decisiones de políticas financieras y de explotación pero sin llegar a tener el control total. En el Grupo Finsa las entidades asociadas no tienen la misma relevancia que las dependientes, prueba de ello es que dichas sociedades se excluyen del perímetro de consolidación. Como ejemplo están Eastern Cape Veeners y H.M. Plywood que se hallan en proceso de liquidación. Mientras que Andrés Faus, S.A. es considerada como una sociedad mantenida para la venta y por esa razón se excluye del perímetro de consolidación.⁴

Por último, en la tabla 11 se representa el consejo de administración de Financiera Maderera, S.A. en la actualidad con las personas físicas y jurídicas que lo forman. En estos momentos el carácter de empresa familiar de la multinacional compostelana está encarnado por la tercera generación del fundador.

Tabla 11: Consejo de administración de Financiera Maderera, S.A. en la actualidad

Nombre	Función
FINCORPORATIVA SL	Presidente (desde 15/04/2009)
Domingo Aller Rodríguez	Administrador; Consejero (desde 31/12/2001)
Domingo Enrique Aller Rodríguez	Administrador; Consejero (desde 5/08/2013)
José María Carballo García	Administrador; Consejero (desde 5/08/2013)
Santiago Víctor García Valiño	Administrador; Consejero (desde 5/08/2013)
Anselmo Carlos Martínez Echavarría	Administrador; Consejero (desde 4/12/2008)
Estanislao Rodríguez Ponga y Salamanca	Administrador; Consejero (desde 4/12/2008)
Juan Soler Padros	Administrador; Consejero (desde 23/08/2010)

Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

4.3. Recursos humanos en Finsa: evolución del número de empleados y composición de la plantilla

Desde el Modelo de Gestión implantado por Finsa se pretende implicar a todos los trabajadores en la gestión diaria de Finsa. Este sistema de mejora continua que incentiva el trabajo en equipo se basa en las mejoras que cada empleado pueda aportar cada día en su puesto de trabajo y que aporten valor al proceso productivo.

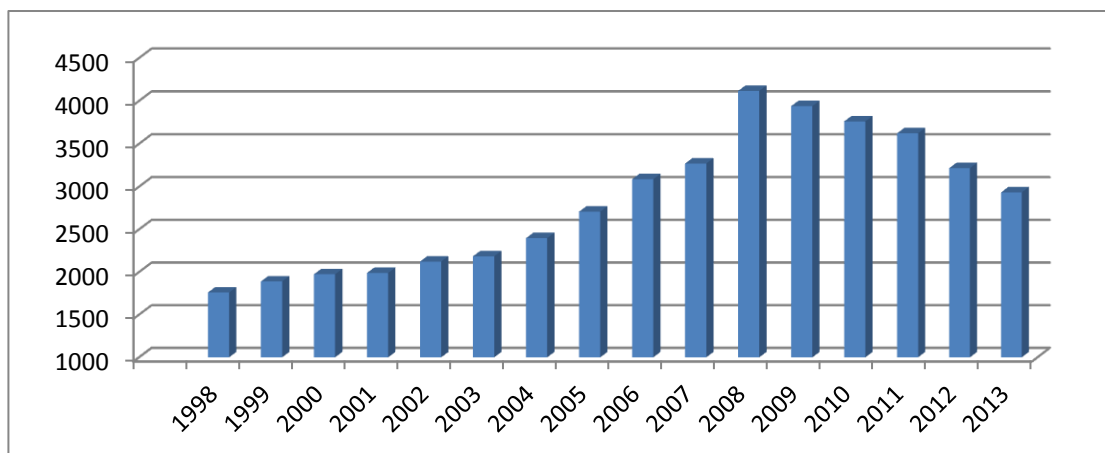
⁴ Información obtenida de la Nota 2 de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa para el ejercicio 2013.

Para ello, se establecen estándares de fácil comprensión y aplicación que permitan una correcta transmisión de conocimientos y la creación de procesos sistematizados que se traduzcan en una optimización de las mejoras tecnológicas y los sistemas de información.⁵

Otros aspectos a destacar dentro de Recursos Humanos es el interés en que los empleados posean una buena formación respecto a las tareas que puedan desempeñar. Bajo el objetivo de conseguir una plantilla en constante formación y con un alto grado de desarrollo profesional se vienen articulando medidas para conseguir esta meta. Valga como ejemplo el año 2009 en el cual entre todas las sociedades del Grupo Finsa se impartieron hasta un total de 67.320 horas de formación, siendo las principales materias cursadas: prevención de riesgos, formación técnica, idiomas y recursos humanos.⁶

Como se refleja en el gráfico 9, en términos globales el Grupo Finsa ha ido incorporando a su plantilla a cada vez más empleados, consecuencia lógica del crecimiento de la empresa, si bien esta tendencia se ha visto disminuida en los últimos años. Este cambio en las políticas laborales de la multinacional maderera obedece a motivos como la contracción de muchos de los mercados en los que opera Finsa, así como la reducción del número de sociedades pertenecientes al Grupo Finsa, consecuencia de ciertas desinversiones en varias de las empresas participadas.

Gráfico 9: Número medio de empleados del Grupo Finsa (1998-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI y la Memoria Consolidada de Finsa para el ejercicio 2009.

⁵ Información obtenida de la web corporativa de Finsa: <http://www.finsa.es>

⁶ Información obtenida del Informe de Gestión Consolidado del Grupo Finsa para el ejercicio 2009.

El primer gran aumento interanual de la plantilla media se produce de 2004 a 2005, cuando el número medio de trabajadores ascendió en 310 personas, debido a las adquisiciones de empresas que realizó el Grupo Finsa en ese año como se citó en el epígrafe 3.5. El crecimiento sostenido en el número medio de empleados se interrumpe en 2009 cuando ya se comienzan a notar los efectos de la crisis económica y la caída en las ventas en ese ejercicio llega a alcanzar el 28%⁷. El grupo Finsa decide plantear varios ERES temporales tanto en el valenciano Grupo Faus (empresa actualmente en liquidación) como en todas las factorías de Finsa en Galicia (la fábrica más perjudicada fue la de Rábade en cuyo caso el ERE afectó a casi toda su plantilla) lo que influyó en el descenso del número medio de empleados para ese ejercicio. La aplicación de estos ERES se notó también en el siguiente ejercicio ya que la duración de estas reformas suele prolongarse incluso hasta periodos superiores a un año.

La mala situación del Grupo Finsa parecía no mejorar, en el ejercicio 2011 el resultado total en la cuenta de pérdidas y ganancias atribuido a la sociedad dominante, Financiera Maderera, fue de -21.9 millones de euros. Debido a estas malas cifras y a la caída de la demanda el Grupo tomó la decisión de cesar la actividad de Aglomerados Ecar y Sociedad Industria de Maderas Aglomeradas, extinguiendo los contratos de todos los trabajadores de ambas sociedades dependientes. Además de estos despidos, se planteó un nuevo ERE temporal en todas las factorías gallegas de Finsa, si bien esta nueva regulación tenía una menor duración que el ERE temporal de 2009. Asimismo, el fabricante de tableros, Inama, se vio obligada en 2012 a cerrar sus puertas tras aplicarse un ERE de extinción que puso fin al trabajo de 107 empleados de la hasta entonces filial de la multinacional compostelana.⁸

Además, durante los años más difíciles de la crisis Finsa se ha visto obligada a realizar desinversiones de muchas de sus sociedades en las que tenía participación, ya fuese total o parcial. Asimismo se han producido fusiones entre sociedades del Grupo para centralizar la estructura societaria. Con esto, se buscaba simplificar la actividad productiva lo cual facilitaría la reducción de los costes de administración y gestión además de mejorar la eficacia en la toma de decisiones operacionales y estratégicas.⁹ Todas estas acciones han tenido repercusión en la evolución del número medio de empleados del Grupo Finsa que ha venido reduciendo la plantilla desde los inicios de la crisis económica actual.

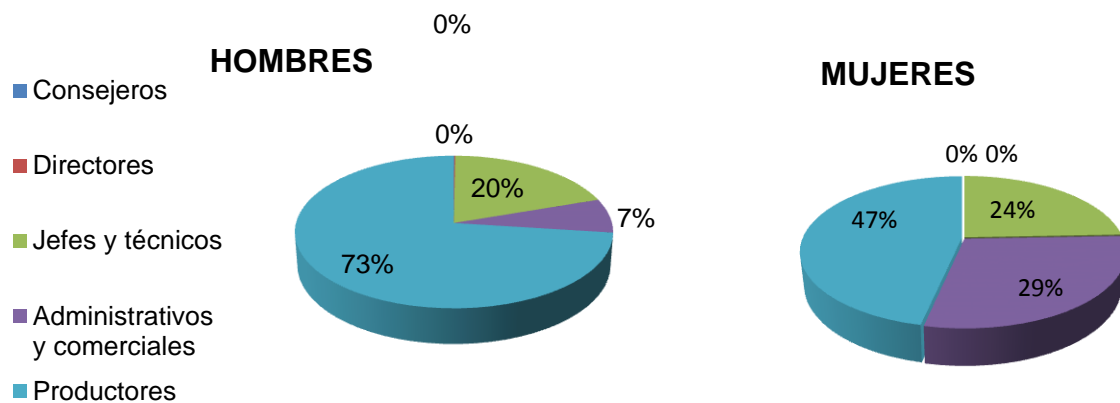
⁷ Información obtenida de la Memoria Consolidada del Grupo Finsa para el ejercicio 2009.

⁸ Información obtenida de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa para el ejercicio 2012.

⁹ Información obtenida de las Cuentas Anuales Consolidadas y el Informe de Gestión Consolidado de Finsa para el año 2009.

Una vez vista la trayectoria del número medio de empleados podemos comprobar la composición del total de la plantilla del Grupo Finsa según su género y la función que desempeña cada persona dentro del mismo (ver gráfico 10). Para la elaboración de este gráfico lógicamente es necesario conocer el número de empleados al cierre de los respectivos ejercicios y no el número medio de empleados que ya se ha comentado anteriormente.

Gráfico 10: Distribución de los empleados del Grupo Finsa al cierre del ejercicio 2013 en función del sexo y categoría.



Fuente: elaboración propia a partir de la nota 28 de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa para el ejercicio 2013.

A final del ejercicio 2013 el Grupo Finsa tenía un total de 2.906 empleados de los cuales 2.447 eran hombres y 459 mujeres. Si bien el número de hombres es más de cinco veces mayor al de mujeres, como se puede apreciar en los gráficos anteriores, las mujeres tienen en porcentaje más presencia que los hombres en los puestos de mando intermedio y en funciones de administración y comercial.

De todas maneras, la preeminencia de un perfil masculino en el empleado tipo del Grupo Finsa no debería constituir una sorpresa, ya que las empresas del sector de la madera por norma general poseen una población asalariada predominantemente masculina (Observatorio Industrial del Sector de la Madera, 2011, p.49).

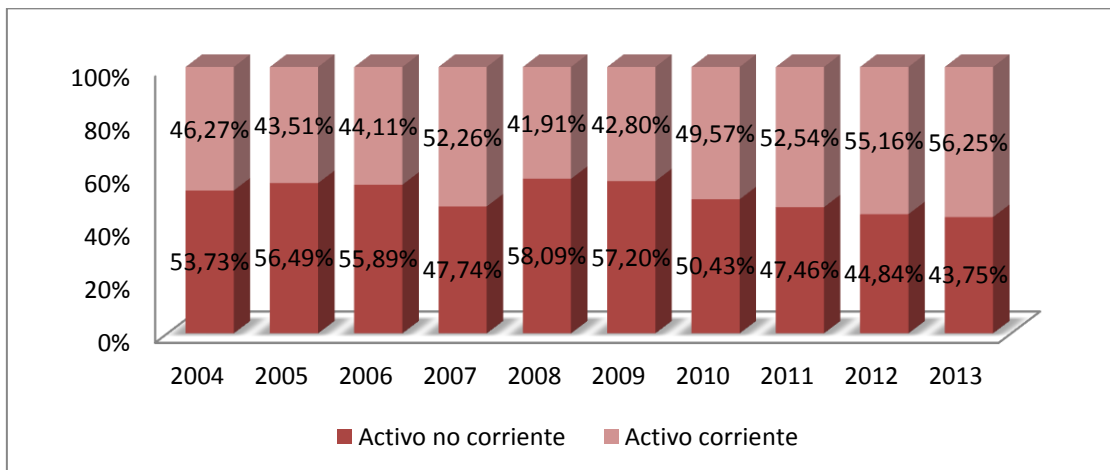
5. Análisis contable y financiero de Finsa

5.1. Análisis del Balance y la cuenta de resultados

5.1.1 Estructura económica. Composición del activo

La estructura económica de una empresa se identifica con su activo, el cual, de acuerdo al Plan General de Contabilidad vigente se define como los bienes y derechos controlados económicamente por la empresa y de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro. El activo se divide en activo no corriente y activo corriente. El activo no corriente engloba los elementos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año. Por su parte, el activo corriente abarca los activos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del mismo, entendiéndose que el ciclo normal de explotación no será superior a un año. En el siguiente gráfico podemos observar la composición del activo de Finsa según los porcentajes de sus masas patrimoniales lo largo de los últimos 10 años.

Gráfico 11: Configuración del activo de Finsa (2004-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales Consolidadas de los ejercicios 2005 a 2013.

En líneas generales la estructura del activo de Finsa en los últimos años se rige por el equilibrio entre su activo fijo y el activo circulante. A pesar de ello es destacable el cambio de situación que se produce desde el principio del periodo analizado hasta la actualidad, ya que se ha pasado del ligero predominio del activo no corriente sobre el activo corriente a la situación inversa. Intuitivamente se podría pensar que la composición del activo de 2004 es más típica que la de la actualidad, dado el carácter industrial de Finsa. En este tipo de empresas, teóricamente los activos fijos (instalaciones, maquinaria y demás inmovilizado material) suelen tener más peso porcentualmente y un valor más elevado que los activos circulantes. Además, como se ha podido comprobar en el epígrafe 4.1, dada la alta capacidad de producción de Finsa es lógico pensar que la empresa realiza fuertes inversiones en instalaciones y maquinaria con lo que se estaría corroborando este supuesto de predominio del activo fijo sobre el circulante.

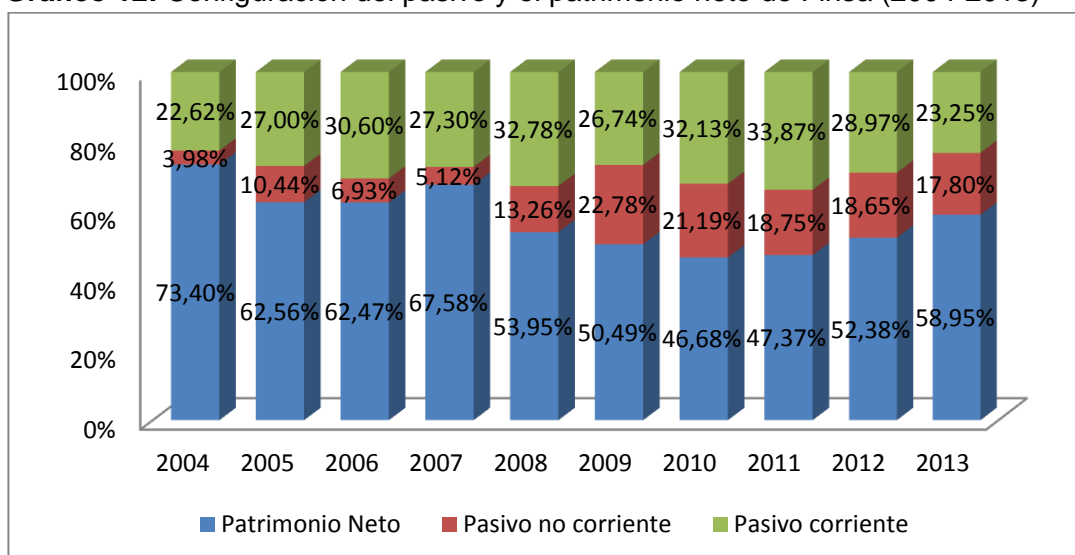
No obstante, en el gráfico se refleja como a partir de 2010 el activo corriente va ganando peso sobre el activo total en detrimento del activo no corriente. Este fenómeno se debe principalmente al descenso del activo fijo más que por un aumento del circulante. La partida más importante y de mayor cuantía dentro del activo no corriente de Finsa es el inmovilizado material, formado por terrenos y construcciones, instalaciones técnicas, así como inmovilizado en curso. Como sabemos de anteriores apartados, en los últimos años debido a las malas condiciones económicas, Finsa se ha visto obligada a realizar desinversiones entre las que también se encontraba cierta parte de su inmovilizado material lo que ocasionó el consiguiente descenso en el total del activo fijo. Tal y como se recoge en las Cuentas Anuales Consolidadas de Finsa del ejercicio 2008 el valor de la partida del inmovilizado material ascendía a algo más de 432 millones de euros, mientras que en el mismo documento pero del año 2013 dicha partida figuraba por valor de algo más de 215 millones de euros. Este descenso en más de la mitad del importe del inmovilizado material no puede explicarse solamente con la reducción del valor que suponen las amortizaciones o los eventuales deterioros. Dado que en los últimos años se han vendido o disuelto muchas de las sociedades que conformaban el Grupo Finsa, evidentemente se han dado de baja los elementos del inmovilizado material de dichas empresas, lo cual sin duda repercute en esta pronunciada bajada del total del inmovilizado.¹⁰

¹⁰ Información extraída de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa de los ejercicios 2005 a 2013.

5.1.2 Estructura financiera. Composición del pasivo y del neto patrimonial

Volviendo a la definición del Plan General de Contabilidad podemos delimitar la estructura financiera de Finsa, que se establece mediante el reconocimiento del neto patrimonial y el pasivo. El patrimonio neto se define como la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Dentro del patrimonio neto nos encontramos con las aportaciones realizadas por los socios o propietarios y que no tienen la consideración de pasivo, además también se incluyen los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. El pasivo se define como las obligaciones actuales que surgen como consecuencia de sucesos pasados para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. A su vez el pasivo se divide en pasivo no corriente y pasivo corriente. El pasivo no corriente lo constituyen las deudas y las provisiones a largo plazo, mientras que el pasivo corriente son obligaciones que la empresa espera liquidar en el transcurso del ciclo normal de explotación y las obligaciones cuyo vencimiento se espera que se produzca en el corto plazo, así como los pasivos financieros clasificados como mantenidos a negociar. En el siguiente gráfico se puede comprobar la evolución porcentual tanto del neto patrimonial como de los pasivos fijos y circulantes.

Gráfico 12: Configuración del pasivo y el patrimonio neto de Finsa (2004-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales Consolidadas de los ejercicios 2005 a 2013.

A lo largo de todo el periodo Finsa se financia mayoritariamente con patrimonio neto, si bien es cierto que el gran predominio del patrimonio neto sobre el pasivo fijo y

circulante se ha ido suavizando con el paso de los años. Pero así y todo, en el último año analizado, el patrimonio neto seguía constituyendo más de la mitad del total del pasivo y del neto. Este dato es bastante significativo ya que se puede entrever una vez más el carácter familiar de la multinacional, que prefiere la financiación propia a la ajena. Algunas de las ventajas que obtiene Finsa del mayor uso de la financiación propia frente a la ajena son una mayor autonomía financiera o la reducción del riesgo que supone financiar actividades del tipo I+D para las mejoras de los tableros con capital propio y no ajeno.

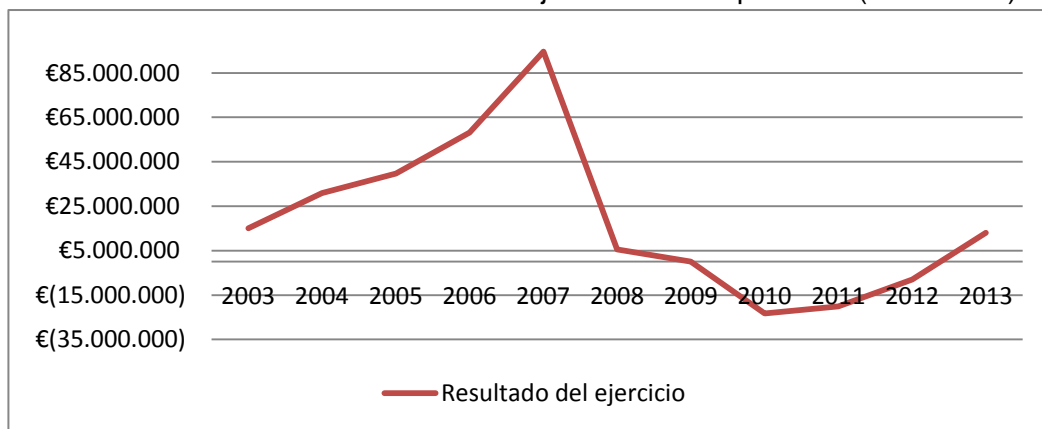
Tras el neto patrimonial, la segunda fuente de financiación más importante ha sido el pasivo corriente, por lo que se puede concluir que la financiación ajena a corto plazo ha poseído más importancia que la financiación ajena a largo plazo. Este factor puede comprobarse especialmente en el tramo comprendido de 2004 a 2007 en el cual el pasivo no corriente adoptó un papel casi testimonial en la financiación de la maderera gallega. Aunque como se puede observar, en los años más recientes se ha equilibrado un poco el peso sobre el total entre la financiación ajena a largo y a corto plazo dado que se ha acercado la situación porcentual de pasivo corriente y no corriente.

Poniendo el foco nuevamente en el patrimonio neto de Finsa es destacable que dentro de éste, la partida más importante y que alcanza los valores más elevados es Fondos Propios y dentro de la cual destacan sobremanera por su volumen las Reservas, por lo que queda claro el elevado grado de autofinanciación de la multinacional. Tal y como viene reflejado en las Cuentas Anuales Consolidadas de Finsa para el ejercicio 2007 los fondos propios alcanzaron algo más de 628 millones de euros, mientras que en las Cuentas Anuales de 2013 esa misma partida ascendía a algo más de 371 millones de euros. Las cifras de 2007 contrastan con las de 2013 debido a la gran reducción del volumen de fondos propios en tan pocos años. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las cifras de 2007 son anteriores al inicio de la crisis económica actual mientras que en los de 2013 ya se ven reflejados los efectos que esta coyuntura ha tenido sobre la multinacional, que tuvo que realizar muchos ajustes de diversa índole en los últimos años. Además, esta disminución en el patrimonio neto es normal si se tiene en cuenta que la cifra de ventas de Finsa se ha visto menguada en los años más duros de la crisis con lo cual los beneficios generados se han visto muy reducidos.

5.1.3 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Siguiendo al Plan General de Contabilidad sabemos que la cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio de una empresa, el cual está formado por los ingresos y los gastos que se hayan producido en dicho ejercicio, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración. Por ello, el principal objetivo que persigue la formulación de la cuenta de resultados es calcular el beneficio neto o pérdida neta que se ha producido durante un determinado ejercicio. En el siguiente gráfico se refleja la trayectoria del resultado del ejercicio del Grupo Finsa a lo largo de los últimos 10 años.

Gráfico 13: Evolución del resultado del ejercicio del Grupo Finsa (2003-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de SABI.

Se puede comprobar cómo los efectos de la crisis económica han hecho mella en el resultado consolidado de Finsa a partir del año 2008, en el cual Finsa todavía obtuvo beneficios, aunque mucho menores que en ejercicios precedentes. Tras esto, en 2009 a punto estuvo de obtenerse beneficio nulo y dicho ejercicio fue sucedido por años muy duros en los cuales Finsa encadenó tres ejercicios consecutivos de pérdidas, destacando la cifra negativa de 2010 en el que las pérdidas netas fueron de 23.232.115 euros. Como ya se ha comentado en anteriores apartados del trabajo, éste entre otros factores fue decisivo para la realización de los fuertes ajustes que la empresa llevó a cabo durante esos años.

De todos modos, parece que en el último ejercicio del que se tienen datos contables, el de 2013, Finsa ve por fin la luz al final del túnel ya que obtiene un resultado del ejercicio positivo de 13.081.279 euros. Queda por ver si en el futuro la empresa es capaz de mantenerse en cifras positivas. En este sentido, tal y como se recoge en el punto octavo del Informe de Gestión de Finsa para el 2013, las previsiones de la empresa en el mercado ibérico apuntan a que el volumen de ventas

se mantendrá estable pudiendo incluso alcanzar un crecimiento leve. En lo referente a los mercados exteriores en los que opera la multinacional gallega las previsiones estiman un crecimiento de las ventas.

Ahondando un poco más en los datos del ejercicio más reciente, Finsa ha generado un resultado del ejercicio que representa el 1,78% del total del importe neto de la cifra de negocios, habiendo obtenido un beneficio de explotación que alcanza el 2,41% de dicha cifra de negocios. Por otra parte, en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2013 también encontramos el resultado financiero de Finsa, el cual fue un resultado negativo de 130.850 euros, principalmente debido a los elevados valores negativos del deterioro y las pérdidas por la enajenación de instrumentos financieros.

Como refleja el gráfico 13 el resultado del ejercicio del último año mejoró con respecto al de 2012, en el cual las pérdidas representaron algo más de 8 millones de euros. Dentro de las comparaciones interanuales de los dos ejercicios más recientes, en lo referente al resultado de explotación existe un aumento del 1362,2%, pero hay que tener en cuenta que el resultado de 2012 fue negativo y el de 2013 ascendió hasta 17.759.590 euros. El incremento en el resultado de explotación se debió principalmente a la reducción del 14,4% de los gastos de personal, disminución del 58,2% del deterioro y pérdidas por enajenación del inmovilizado así como la caída del 22,8% de la amortización del inmovilizado. Con respecto al resultado financiero hay que comentar que es negativo tanto en 2013 como en 2012 pero el dato de 2013 es mejor al del año anterior debido a un aumento del 90% en el mismo. Esta mejoría se debe en buena medida al incremento del 101,6% de la variación de valor razonable de los instrumentos financieros y al descenso del 79% en el deterioro y las pérdidas por enajenación de instrumentos financieros.¹¹

5.2. Análisis de las diferentes rentabilidades de Finsa

Es importante para los gestores, inversores o accionistas de una empresa conocer si los proyectos de inversión que piensan realizar son o no adecuados, en el sentido de saber si generarán rentas suficientes como para recuperar los desembolsos que hayan efectuado. El conocimiento de estos resultados es usado frecuentemente por los agentes que aportan capital a la empresa para establecer si les compensa llevar a cabo dichas inversiones. Para conseguir este objetivo, se utiliza el análisis de la rentabilidad cuya finalidad es evaluar la conveniencia de mantener o no una

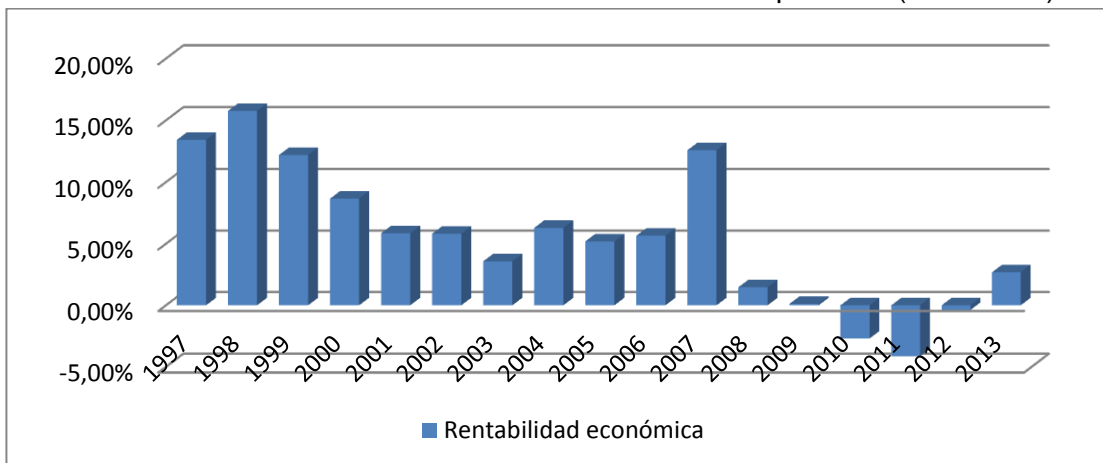
¹¹ Información obtenida de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa del ejercicio 2013.

determinada inversión en una empresa en particular. Dicho análisis es útil tanto para inversores, propietarios y prestamistas de la empresa y además ofrece una estimación o previsión sobre el futuro de la empresa (Rojo, 2011, p.136).

5.2.1 Estudio de la rentabilidad económica de Finsa

Siguiendo a Ruiz (2013) una empresa consigue una situación de equilibrio económico cuando alcanza un resultado acorde con los medios empleados y con la posición de la empresa dentro del sector. El cálculo de la rentabilidad económica en la empresa se halla dividiendo el resultado antes de impuestos por los recursos totales empleados, independientemente del origen de éstos. Por ello, en el cálculo de la rentabilidad económica no influye la estructura financiera de la empresa (distribución entre fondos propios y fondos ajenos) ya que se excluyen del resultado los costes financieros que se producen cuando se emplea capital ajeno. En otras palabras, la rentabilidad económica sirve para conocer si lo que ganó la empresa compensa a lo que se ha invertido. Así, en la fórmula de la rentabilidad económica tenemos en el numerador el beneficio antes de intereses y en el denominador el activo total neto. En el gráfico 14 se puede observar la senda de la rentabilidad económica en tanto por ciento para Finsa desde 1997.

Gráfico 14: Evolución de la rentabilidad económica del Grupo Finsa (1997-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI.

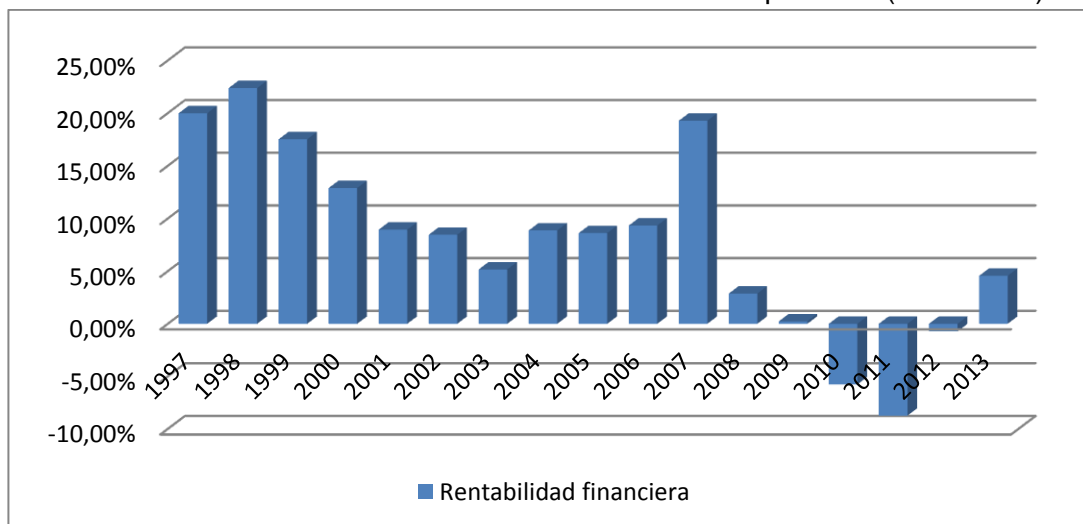
Para explicar de manera más intuitiva el concepto de rentabilidad económica se puede extraer el dato para el año 2013 (2,68%). Este resultado nos indica que con cada 100 euros de inversión que realizase Finsa se alcanzaría un beneficio antes de intereses e impuestos de 2,68 euros.

En el gráfico anterior se comprueba cómo los valores más elevados de la rentabilidad económica se concentran al principio del periodo analizado, especialmente a finales de la década de los noventa. En lo tocante a los años más recientes, la existencia de resultados del ejercicio negativos en los tres años anteriores a 2013 mostró su influencia en la rentabilidad económica, es decir, por primera la rentabilidad económica tomó valores negativos en ese trienio (2010-2012). En el último ejercicio analizado de 2013 la rentabilidad económica vuelve a tomar valores positivos, dato que no se conseguía desde el año 2008, por lo tanto, parece que la rentabilidad económica en Finsa ha vuelto a valores que se daban antes de la crisis económica.

5.2.2. Estudio de la rentabilidad financiera de Finsa

De acuerdo a Ruiz (2013) se puede definir la rentabilidad financiera como la medición de las ganancias de los propietarios de la empresa en relación con los recursos de la empresa que les pertenecen. Por lo tanto la ratio será el cociente entre el resultado antes de impuestos y los fondos propios de la empresa. A pesar de que se puede calcular la rentabilidad financiera antes o después de los impuestos, realizaré el cálculo con el resultado antes del efecto impositivo tal y como ya se hizo anteriormente con la rentabilidad económica. En el siguiente gráfico se representa la trayectoria de la rentabilidad financiera de la maderera compostelana en los últimos años.

Gráfico 15: Evolución de la rentabilidad financiera del Grupo Finsa (1997-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

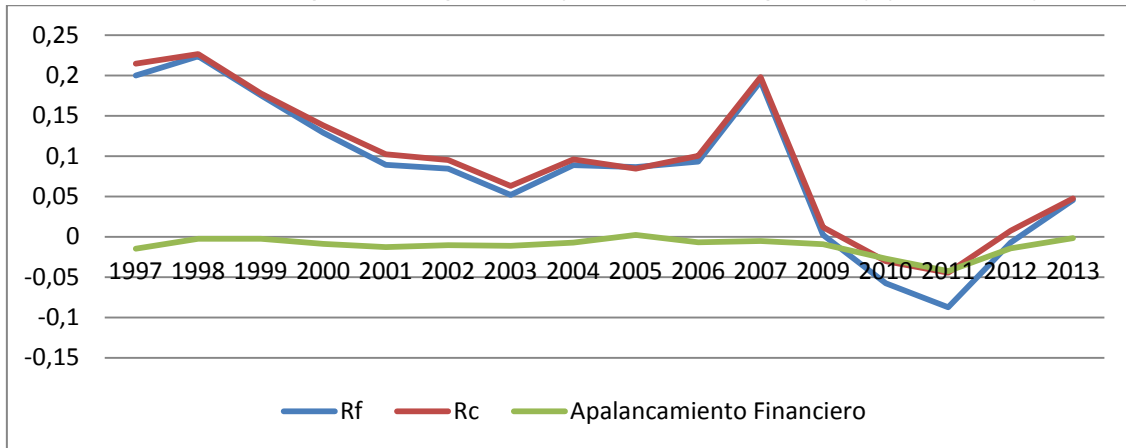
Seleccionando el dato de la rentabilidad financiera para el último año analizado, en este caso 2013, se obtiene un resultado del 4,55%, es decir, por cada 100 euros

que invierten los accionistas de Finsa, la empresa estaría generando 4,55 euros de beneficio antes de impuestos.

La tendencia general en el caso de la rentabilidad financiera es similar a la vista anteriormente de la rentabilidad económica ya que en el cálculo de ambas se tienen en cuenta los resultados antes de impuestos generados en cada ejercicio. Los datos más favorables se encuentran al principio del periodo y en el ejercicio 2007 en el que Finsa alcanzó valores que no se daban desde la década de los noventa. Tras este espectacular dato la rentabilidad financiera se desploma y durante tres ejercicios consecutivos se cosechan resultados negativos hasta que en 2013 se vuelve a lograr una rentabilidad financiera positiva.

Es también relevante señalar algo relativo al apalancamiento financiero, que siguiendo a Ruiz (2013) sabemos que indica en qué medida la rentabilidad de los propietarios de la empresa supera o no a la rentabilidad de la totalidad de los capitales empleados por la empresa. Por tanto el apalancamiento financiero estudiará la relación entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad de los capitales empleados tanto provengan de accionistas como de acreedores. A pesar de que existen varias maneras para determinar el apalancamiento financiero la más sencilla es hallar la diferencia entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad del capital empleado.

Gráfico 16: Senda del apalancamiento financiero, rentabilidad financiera y rentabilidad de la totalidad de los capitales empleados (Datos en tanto por uno) (1997-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI.

El apalancamiento financiero para Finsa muestra una tendencia constante a lo largo del periodo analizado en el gráfico. Dicho indicador en Finsa toma valores negativos en todos los años excepto en 2005. De esto se pueden extraer varias

conclusiones; la más evidente es la superioridad de la rentabilidad del capital empleado sobre la rentabilidad financiera. Pero sin duda lo más importante es el hecho de que al existir un apalancamiento financiero negativo el coste de los recursos ajenos a los que acude Finsa es mayor que los beneficios que la maderera puede esperar. Por ello, si Finsa decidiese aumentar en gran cantidad su proporción de deuda, el apalancamiento financiero se volvería cada vez más negativo, es decir, supondría un efecto indeseable. Sin embargo, como ya se ha explicado, Finsa se nutre mayoritariamente de recursos propios antes que de deuda, por lo que la empresa está adoptando una estrategia correcta ya que al existir apalancamiento financiero negativo un excesivo aumento en la deuda provocaría rentabilidades negativas.

5.3. Presentación de ratios de situación financiera

En este apartado se pretende ofrecer una visión general de la situación financiera actual de Finsa además de la evaluación del equilibrio financiero que posea la compañía. Para ello, se circunscribirá el análisis al ejercicio más reciente del que se tienen datos contables de Finsa, el 2013. Por tanto se prescindirá del estudio de la evolución de estos datos a lo largo de un periodo temporal en aras de establecer una valoración fiel de la situación vigente.

5.3.1 Análisis de la solvencia a corto plazo de Finsa

De acuerdo a Rojo (2011) la solvencia a corto plazo de una empresa se mide mediante el análisis de hasta qué punto las obligaciones contenidas en el Pasivo Corriente del Balance de Situación pueden ser cubiertas con los créditos a favor de la empresa que figuren en el Activo Corriente. A continuación se calcularán diferentes ratios que ofrecerán una visión global de la solvencia y liquidez y nos permitirán emitir un juicio sobre estos factores. Todos los valores que intervienen en la consecución de los diferentes ratios se han extraído de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Finsa del ejercicio 2013.

a) Ratio de tesorería o liquidez de primer grado:

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Financieras Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Siguiendo a Ruiz (2013) el resultado de esta ratio debe ser lo suficientemente elevado como para asegurar el reembolso del exigible a corto plazo. El valor ideal de esta ratio se halla en torno a 0,5. En Finsa, tras efectuar el cálculo pertinente el resultado se sitúa en 1,06 lo cual es ligeramente elevado. El principal causante de este

resultado es la elevada cifra de inversiones financieras temporales que Finsa atesora en su activo circulante. No obstante, con el valor que arroja la ratio se puede concluir con que Finsa es capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos líquidos que se encuentran en su posesión. Sin embargo que esta ratio supere la unidad debe ser un pequeño toque de atención para la empresa ya que puede significar la existencia de recursos ociosos.

b) Liquidez de segundo grado o acid test:

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Financieras Temporales} + \text{Deudores}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta ratio es bastante similar a la anterior pero en este caso se incorpora a los cálculos el valor de la partida deudores comerciales y otras cuentas a cobrar que se encuentran también en el activo corriente. Para esta ratio los valores óptimos se ubican entre 0,8 y la unidad. Tras realizar la operación matemática nos encontramos con que en Finsa este valor es de 1,67, al igual que en la liquidez de primer grado, la ratio de la maderera santiaguesa es sensiblemente mayor de lo deseado. Este ligero exceso de liquidez se explica en buena parte a que tradicionalmente Finsa ha acostumbrado a disponer de fondos disponibles a corto plazo para acometer aquellas fuertes inversiones de antaño en las épocas de crecimiento.

c) Solvencia a corto plazo o ratio de circulante:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Como sostiene Ruiz (2013) esta ratio también se denomina distancia a la suspensión de pagos. Su valor suele situarse entre 1 y 1,6 aunque puede variar bastante en función del sector industrial en el que se encuadre la empresa analizada, siendo tanto más elevado cuanto mayor sea el Periodo Medio de Maduración. El resultado de esta ratio debe tomarse como complemento de las dos anteriores, el valor de esta ratio para Finsa es de 2,42 por lo que este dato refrenda los dos cálculos anteriores. Se puede concluir entonces con la idea de que Finsa es una empresa muy solvente a corto plazo que no tendrá problemas en hacer frente a sus deudas y obligaciones con vencimiento inferior a un año.

5.3.2 Análisis de la solvencia a largo plazo de Finsa

Siguiendo a Rojo (2011) la solvencia a largo plazo de la empresa se refiere a la capacidad esperada de la empresa para atender a los compromisos de pago a largo plazo. Este tipo de solvencia quedaría garantizada en buena medida si la empresa es rentable, es decir, si obtiene beneficios con las inversiones realizadas y, además, lo hace de manera regular. De este modo, lo más posible es que la empresa genere suficiente tesorería en el futuro, y, si no, siempre podrá obtener la financiación que necesita de los propietarios o los prestamistas.

a) Ratio de garantía:

$$\frac{\textit{Activo Real}}{\textit{Pasivo Exigible}}$$

Esta ratio evalúa el patrimonio neto de una empresa. Si la ratio fuese inferior a la unidad la empresa estaría en situación de quiebra. En el caso de Finsa el resultado del cociente es 2,44 por lo tanto la maderera está perfectamente capacitada para hacer frente a la totalidad de las deudas con su activo. De hecho, el resultado indica que el activo real de Finsa cubre más de dos veces su pasivo exigible por lo que el riesgo de quiebra es inexistente.

b) Ratio de consistencia:

$$\frac{\textit{Activo Fijo}}{\textit{Pasivo exigible a largo plazo}}$$

La ratio anterior mide la garantía de los acreedores a largo plazo mediante el estudio de la relación entre las inversiones en activos no corrientes y la financiación permanente. En esta ratio el cociente deseado suele ubicarse en torno a 2. El valor que obtiene Finsa en este indicador es 2,46 lo que significa que Finsa posee 2,46 euros de activo no corriente por cada euro de pasivo no corriente. Por lo tanto la situación futura de Finsa en relación al hipotético pago a los acreedores a largo plazo será que estos dispondrán de un alto grado de seguridad de que la empresa satisfará las deudas que ha contraído con ellos.

c) Ratio de endeudamiento:

De acuerdo a Ruiz (2013) esta ratio relaciona la proporción entre deudas totales, deudas a largo plazo o deudas a corto plazo, y el patrimonio neto de la empresa. Su valor depende de la comparación entre la rentabilidad de todo el pasivo remunerado y el coste de la deuda, además de la capacidad que tenga la empresa para generar efectivo para el pago de intereses y amortizar el principal de las deudas.

Aparte del ratio de endeudamiento total se puede distinguir entre ratio de endeudamiento a corto plazo y ratio de endeudamiento a largo plazo.

Endeudamiento Total:

$$\frac{\textit{Pasivo exigible}}{\textit{Neto}}$$

Endeudamiento a corto plazo:

$$\frac{\textit{Pasivo exigible a corto plazo}}{\textit{Neto}}$$

Endeudamiento a largo plazo:

$$\frac{\textit{Pasivo exigible a largo plazo}}{\textit{Neto}}$$

El ratio de endeudamiento total para Finsa se sitúa en 0,69, que se puede descomponer en la suma del ratio de endeudamiento a corto plazo que es 0,39 y el ratio de endeudamiento a largo plazo que es 0,30. Dichos valores nos comunican que Finsa no tiene una excesiva dependencia de los fondos ajenos ya que el valor de la ratio no se aproxima a la unidad.

d) Ratio de autonomía financiera:

$$\frac{\textit{Patrimonio Neto}}{\textit{Pasivo Exigible}}$$

Como argumenta Ruiz (2013) la ratio de autonomía financiera se encarga de medir la capacidad de inversión de la empresa con independencia de la disponibilidad o no de crédito bancario y otras fuentes de financiación ajena. El valor de este cociente en Finsa de 1,44, así que es evidente que esta ratio sigue una tendencia contraria a la ratio de endeudamiento. Por lo tanto, Finsa poseerá poco pasivo exigible en relación a su Patrimonio Neto lo que se traduce en que el grado de autonomía financiera de la multinacional compostelana será bastante elevado.

En este apartado se ha visto la evolución del activo y el pasivo y el patrimonio neto de Finsa, y se ha podido comprobar cómo Finsa mayoritariamente financia sus activos con fondos propios, lo cual le otorga una mayor independencia financiera que otras empresas. Respecto al análisis de la Cuenta de Resultados, en plena crisis llegaron las fuertes pérdidas pero parece que lo peor ya ha pasado para la maderera, que en el último ejercicio volvió a conseguir resultados positivos. En lo referente a la rentabilidad de Finsa, se refleja que rentabilidad económica y financiera en la actualidad se encuentran por debajo de los valores de finales de los noventa. No obstante, en cuanto al grado de solvencia de Finsa se puede comprobar que tanto a corto como a largo plazo, la empresa será capaz de hacer frente a sus obligaciones

holgadamente, por lo que el riesgo de quiebra es prácticamente nulo. Sin embargo, también se ha observado como en el análisis a corto plazo un indicador denota la existencia de recursos ociosos en la maderera, lo cual no es positivo si se pretende aumentar o mejorar la rentabilidad.

6. Finsa: RSC y Políticas medioambientales

En los últimos tiempos ha alcanzado gran notoriedad y relevancia el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Dicho término está relacionado con la vertiente más social de las empresas, la cual va adquiriendo progresivamente un mayor protagonismo dentro de las diferentes organizaciones, además de suponer una renovación del pensamiento y de la gestión en la mayoría de las empresas que apuestan por ella. Muchas de estas empresas emplean prácticas de RSC para mejorar las condiciones en sus actividades productivas o negocios, además de tratar de incrementar su buena reputación o mejorar su imagen, así como un estrechamiento en las relaciones con su entorno o los grupos de interés con los que se relacione. Respecto a las políticas medioambientales, lo más destacable en Finsa es la homologación y certificación de sus productos como ecológicamente sostenibles, lo cual acarrea un tratamiento responsable de los bosques de donde se extrae la madera empleada en el proceso productivo de la multinacional.

6.1. RSC en Finsa: Ausencia de una guía en materia social y ambiental

Siguiendo a Cabeza, Sacristán y Gómez (2014) se obtiene una definición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se describe como “el conjunto de acciones voluntarias de una empresa, más allá de sus obligaciones económicas y legales, para mejorar así las condiciones sociales y medioambientales en sus negocios y en su interacción con los diferentes stakeholders”.

En materia de RSC se observa en Finsa un escaso desempeño tanto en la adopción de un plan general relativo a esta cuestión (existencia de un decálogo o libro de estilo) como en la insuficiente publicitación de sus medidas en materia ambiental,

ya que en sus memorias e informes de gestión con las que se ha trabajado en este TFG la información relativa a cuestiones sociales y medioambientales es muy marginal o prácticamente nula. Debido a ello, para obtener información en materia de RSC y cuestiones medioambientales se contactó con la empresa solicitando documentación de este tipo. Pero desde la maderera se aseguró que los únicos documentos existentes de esta índole son los que se encontraban en su página web, lo cual es a todas luces insuficiente para una empresa de su magnitud, más aun cuando la mayoría de dichos documentos aportaban poca información y en ocasiones muy desactualizada.

Una posible explicación a este comportamiento la podemos encontrar, una vez más, en el carácter familiar de la empresa. Como sostienen Cabeza, Sacristán y Gómez (2014) en muchas ocasiones la estructura de la propiedad de la empresa así como quien posee el control de la misma son factores explicativos del emprendimiento o no de acciones de RSC. Así, una familia que tenga invertido en la empresa buena parte de su patrimonio quizás prefiera un retorno de otras inversiones en detrimento de realizar inversiones en aspectos ambientales o sociales, ya que estos no garantizan tanto la viabilidad de la empresa para las generaciones futuras. Además, aun a día de hoy muchas de las empresas familiares españolas pueden tener la creencia de que la RSC no es una fuente de ventaja competitiva, a pesar de que muchas de ellas poseen los suficientes recursos para llevarlas a cabo.

Otro aspecto señalado por estos autores para las empresas familiares y que se ajusta perfectamente al caso de Finsa es la escasa transparencia informativa respecto a actuaciones de su RSC, limitando en demasía el campo informativo referente a estas cuestiones. En Finsa no están disponibles en su web para el público en general: memorias de RSC, informes de sostenibilidad o informes de auditorías ambientales que realizase algún organismo externo a la maderera, siendo además una empresa cuyo principal input lo obtiene de la naturaleza y teniendo un contacto muy intenso y casi permanente con el medioambiente.

Como conclusión, en el caso concreto de Finsa, es posible que exista una relación negativa entre el control de la propiedad por parte de la familia y la realización de actuaciones de RSC. Además, el menor grado de financiación externa de las empresas familiares unido a una opacidad o secretismo inherente a muchas de estas hacen que algunas de estas sociedades prefieran invertir en otras áreas que den un mayor rendimiento económico en detrimento de prácticas relacionadas con RSC. Por tanto el nivel de compromiso con la publicación y cantidad de documentación relativa a

RSC no será demasiado elevado. Es este el caso de Finsa, que a pesar de contar con numerosos stakeholders, la información relacionada con RSC publicada en su dominio de Internet es escasa.

6.2. Políticas medioambientales en Finsa

Según Fraj (2003) cualquier empresa que trate de implementar una serie de políticas medioambientales, además de optimizar sus actuaciones en pos de conseguir ciertos objetivos de carácter ambiental y aplicar correctamente la normativa medioambiental vigente, sería conveniente que siguiese un Sistema de Gestión Medioambiental. Para ello cita la definición de J.L. Lamprecht que considera el Sistema de Gestión Medioambiental como “un marco empleado para orientar a una empresa a alcanzar y mantener un funcionamiento en conformidad con las metas establecidas y respondiendo de forma eficaz a los cambios de las presiones reglamentarias, sociales, financieras y competitivas así como a los riesgos medioambientales”.

En Finsa, existe un especial interés en posicionar sus productos en el ámbito de la sostenibilidad, concretamente en lo relativo a certificados y estándares de gran prestigio a nivel internacional. En este campo, los tres integrantes más destacados en la empresa maderera son: la Cadena de Custodia, EPD y certificaciones LEED.

a) La Cadena de Custodia certifica el recorrido de las materias primas desde el bosque hasta el consumidor, es decir, se garantiza al cliente que los productos que adquiere están fabricados con materiales procedentes de bosques gestionados de forma sostenible. Esta garantía se materializa a través de los certificados de organismos como PEFC y FSC, que influyen en la fabricación y comercialización de aglomerado, MDF y contrachapado desnudo, impreso, melaminizado y rechapado, así como la madera aserrada.

Tanto PEFC como FSC son entidades sin ánimo de lucro que promueven y garantizan una gestión forestal responsable mediante la certificación de productos forestales a entidades y empresas para el desarrollo de prácticas responsables y sostenibles con la naturaleza. El consumidor final puede conocer que los productos con certificados de este tipo tienen una procedencia de un bosque correctamente gestionado. Concretamente PEFC es el mayor sistema de certificación forestal a nivel mundial.

b) EPD o Declaración Medioambiental de Producto, constituye un informe que cuantifica el impacto medioambiental del ciclo de vida de un producto en

conformidad con la norma ISO 14025. Incluye el impacto de la adquisición de materias primas, eficiencia en el uso de energía, contenido en sustancias químicas, emisiones al aire, suelo, agua y generación de residuos. El análisis del ciclo de vida se realiza sobre productos y lugares de producción específicos. Es destacable que Finsa fue el primer fabricante del sector a nivel peninsular en conseguir esta Eco-etiqueta. La Declaración Medioambiental de Producto en Finsa certifica que el impacto medioambiental de sus soluciones en madera conserva las propiedades positivas durante todo su ciclo de vida, es decir, el rol de la madera en la captación de gases de efecto invernadero se mantiene a lo largo del proceso productivo. Por tanto, en la producción de una determinada cantidad de, por ejemplo, aglomerado o MDF se estarían restando una buena cantidad de kilogramos de emisión a la atmosfera.

- c) Las certificaciones LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), desarrollados por el USGBC (U.S. Green Building Council) establecen estándares de construcción de edificaciones sostenibles. El sistema LEED promueve y potencia el empleo de materiales sostenibles y aumenta el interés por la investigación e innovación en la calidad sostenible de los productos. Los materiales Finsa se fabrican a partir de madera procedente de especies rápidamente renovables y del reciclaje; por lo que ayudarán a los proyectos de construcción que trabajen con productos de Finsa a conseguir créditos LEED en las áreas:

Contenido en reciclados: Los materiales de Finsa incorporan como mínimo un 30% en reciclado post-consumo.

Materiales fácilmente renovables: Finsa emplea hasta un 90% de material procedente de especies de rápido crecimiento, con lo cual este material es rápidamente renovable.

Materiales de bajas emisiones: Reducción de las emisiones a la atmosfera en un alto grado.¹²

¹² Información obtenida de la web corporativa de Finsa <http://www.finsa.es>

Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado ha sido la realización de un análisis global de la empresa maderera Finsa. Este análisis está claramente enmarcado en el desarrollo y la situación actual de la industria transformadora de la madera, sin duda muy castigada durante los años más duros de la crisis. Una de las claves de la mala situación del sector maderero, especialmente en el subsector del tablero, es la intensa relación que mantiene con el sector de la construcción.

Habida cuenta de la mala situación económica general de los últimos años, los malos datos en el sector maderero tienen mucho que ver con el grave estado del sector de la construcción en Galicia y en España. Tradicionalmente el sector de la madera ha sido un gran proveedor del sector de la construcción, y más aún en los años de fuerte crecimiento del sector inmobiliario. Pero el mal estado actual de éste ha influido muy negativamente en la trayectoria del sector maderero, lastrando su facturación y volumen de negocios. También se ha podido verificar como en los años más recientes ha habido un acentuado descenso en el número de empleados del sector así como un aumento en el cierre de muchas empresas del sector, especialmente las de menor dimensión.

Desde un punto de vista histórico, en el caso de Finsa se ha comprobado como desde unos humildes comienzos en el rural gallego de la posguerra se han alcanzado cotas muy importantes. Hoy en día Finsa es una de las multinacionales punteras del sector del tablero tanto a nivel europeo como mundial. El hecho de ser una empresa familiar no ha limitado el crecimiento de la empresa ni su posterior expansión internacional, si no que ha servido de acicate para su buen desarrollo y consolidación a lo largo de los años. Esto es debido principalmente al buen hacer de su fundador, Manuel García Cambón, un hombre hecho a si mismo y con una gran intuición y agudeza para los negocios que dirigió la empresa hasta casi el final de sus días. Actualmente, Finsa está a cargo de la tercera generación familiar con lo que queda clara la voluntad de la continuidad del legado del patriarca.

En el estudio de la situación actual se ha podido comprobar que durante los años más difíciles de la crisis la dirección del Grupo Finsa decidió realizar múltiples ERES, ya fuesen temporales o permanentes, en buena parte de sus fábricas, además de proceder a la venta de muchas de las filiales que formaban parte del grupo corporativo hasta entonces. La dirección del grupo justificó estas decisiones, siempre polémicas y con muchos intereses contrapuestos, dados los malos resultados encadenados durante tres ejercicios consecutivos que hicieron insostenible el modelo empresarial bajo el que operaba Finsa hasta ese momento. Por lo tanto, se aprovechó para llevar a cabo ajustes y reestructuraciones para intentar cambiar el rumbo y obtener de nuevo resultados positivos. De momento a la maderera le ha salido bien la apuesta, ya que en el último ejercicio económico analizado en este TFG ha vuelto a la senda de los buenos resultados, si bien no son cifras tan buenas como las que solía obtener antes de la crisis.

Respecto al análisis contable y financiero se ha reflejado como Finsa tiene tendencia a financiar sus inversiones mayoritariamente con capital propio, lo cual permite a la empresa mantener un alto grado de autonomía financiera. En lo referente a la liquidez que posee la maderera, se ha visto que Finsa es una empresa solvente tanto a corto como a largo plazo por lo que no tendrá problemas en hacer frente al pago de las deudas que tenga contraídas.

Por otro lado, al analizar la parte más social y medioambiental de la multinacional compostelana se puede concluir con que es posible que en Finsa si existan más acciones relacionadas con RSC de lo que se ha podido entrever, simplemente se debe catalogar a la empresa como meramente cumplidora en estos aspectos, que no se preocupa demasiado de publicitar sus medidas en materias ambientales. Esto puede ser debido a que sus prácticas de RSC no se pueden comparar cuantitativamente a las de otras empresas de similar tamaño o idéntica actividad, o bien porque muchas de estas acciones están circunscritas a un ámbito estrictamente local o muy próximo a los entornos fabriles. Por otra parte, sería recomendable que una empresa que está tan cercana al medioambiente hiciese un esfuerzo mayor en mejorar su RSC y políticas medioambientales ya que estos factores hoy en día son decisivos para un buen posicionamiento de la imagen de la empresa en la mente del consumidor, lo cual puede ser una fuente de ventaja competitiva en estos tiempos donde la competencia es cada vez mayor.

Bibliografía

- Alonso Álvarez, L., Lindoso Tato, E., Vilar Rodriguez, M. (2008). Las empresas de la provincia, un recorrido histórico: Financiera Maderera (FINSAs), 1931-2006. En Alonso Álvarez, L., Lindoso Tato, E., Vilar Rodriguez, M. (Eds.), *Construyendo empresas. La trayectoria de los emprendedores coruñeses en perspectiva histórica (vol II) (II Parte), 1717-2006* (pp. 224-241). A Coruña: Confederación de Empresarios de La Coruña.
- Bérmudez Alvite, J.D y Touza Vázquez, M.C. (2000). Las cifras del Tercer Inventario Forestal en Galicia y su incidencia en la Industria de Transformación de la Madera. *Revista CIS-Madera*, 4, 6-24.
- Cabeza García, L., Sacristán Navarro, M. y Gómez Ansón, S. (2014). Propiedad familiar, control y efecto generación y RSC. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 9-20.
- Cañada Martínez, A. (1999). El nuevo sistema de cuentas nacionales (SEC-95) y sus implicaciones para el análisis de la coyuntura. *Revista ICE*, 780, p.129.
- Carmona Badía, X., Nadal Oller, J. (2005). *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1750-2000*. A Coruña: Fundación Pedro Barrié de la Maza.
- Confemadera Hábitat Galicia. (2013). *Informe de resultados de 2013 Confemadera Hábitat Galicia*. Recuperado de http://confemaderagalicia.es/wp-content/uploads/2014/04/Informe-de-resultados-Confemadera-Galicia-2013_CASTELLANO.pdf
- Duréndez Gómez-Guillamón, A. y Mariño Garrido, T. (2013). Cultura financiera en la empresa familiar. *Revista FIR*, 3, 9-15.
- Fraj Andrés, E. (2003). Actualidad sobre legislación medioambiental en España: Políticas medioambientales de algunas empresas. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 10-11,123-147.
- Gallo, M.A. (1997). *La empresa familiar*. Pamplona, IESE, Universidad de Navarra.
- Galve Górriz, C., Salas Fumás, V. (2003). *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.

- González Gurriarán, J., Figueroa Dorrego, P., Estévez Suárez, G. y Fernández-Jardón, C.M. (1998). *La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad*. A Coruña: Instituto de Estudios Económicos de Galicia. Fundación Pedro Barrié de la Maza.
- Iriarte Goñi, I. (marzo, 2008). *Consumo, importaciones y extracciones de madera en España en el siglo XX*. Documento presentado en el XII Congreso de Historia Agraria, Córdoba. Recuperado de http://seha.info/congresos/01_04.pdf
- Miramontes Carballada, Á. (2009). *La industria de la madera en Galicia, la significación del subsector del mueble*. (Tesis Doctoral). Servizo de Publicacións e Intercambio Científico da Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela. Recuperado de http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2614/1/9788498873146_content.pdf
- Observatorio Industrial del Sector de la Madera. (2011). *La industria de la madera en España: Situación actual y perspectivas*. Recuperado de <http://www.granadaempresas.es/files/27aa8cd5e1df859060fc7a09fc8294257eb69ac2.pdf>
- Plan General de Contabilidad y PYMES*. Edición 2008. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Prada Blanco, A. (1991). Política forestal y circuitos de la madera: Galicia y España en los contextos europeos. *Revista de Estudios Agrosociales*, 158, 165-187.
- Quintana Navío, J. (2007). La internacionalización de la empresa familiar española. *Revista ICE*, 839, 113-120.
- Ranking-empresas.economista.es. (2014). Ranking de empresas de fabricación de chapas y tableros de madera. Recuperado de <http://ranking-empresas.economista.es/sector-1621.html>
- Rico Boquete, E. (2006). Manuel García Cambón (1907-1993) De serrador a empresario. En Carmona Badía, X. (Ed.), *Empresarios de Galicia* (pp.461-479). A Coruña: Fundación Caixagalicia.
- Rojo Ramírez, A.A. (2011). *Análisis económico-financiero de la empresa: un análisis desde los datos contables*. Madrid: Garceta.
- Ruiz Lamas, F. (2013). *Introducción al análisis de Estados Contables*. Documento inédito.
- Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias. (2008). *Estudio sobre la formación y las ocupaciones en el sector forestal y de la madera en el*

Principado de Asturias. Recuperado de <https://www.asturias.es/RecursosWeb/trabajastur/completoMadera.pdf>

Sojo Calvo, F.J. (2012) Nuevas tecnologías productivas para el sector de la madera y del mueble. *Economía industrial*, 385, 59-64.

Zapata Blanco, S. (2001). La madera en España (c. 1850-c. 1950). Un primer esbozo. *Revista de Historia Económica*. Año XIX, 2, 287-344.

Fuentes

Departamento de Auditoría Interna de Finsa.

Financiera Maderera, S.A. (2005-2013). Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado.

Financiera Maderera, S.A. (2009). Memoria Consolidada del Grupo Finsa.

Instituto Galego de Estadística. (2014). Número de empresas con actividade en Galicia da industria da madeira e da cortiza, agás mobles; cestería e espartería. Recuperado de: [http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=2&B=1&M=&COD=3075&gnp=0&R=9931\[12\];1\[0\];0\[56\]&C=2\[all\]&F=&S=&SCF=#P0](http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=2&B=1&M=&COD=3075&gnp=0&R=9931[12];1[0];0[56]&C=2[all]&F=&S=&SCF=#P0)

Instituto Galego de Estadística. (2014). Número de empresas con actividade en Galicia da industria da madeira e da cortiza, agás mobles; cestería e espartería, según estrato de asalariados. Recuperado de: [http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=3075&R=9931\[12\];1\[all\];0\[56\]&C=2\[all\]&F=&S=&SCF=](http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=3075&R=9931[12];1[all];0[56]&C=2[all]&F=&S=&SCF=)

Instituto Nacional de Estadística. (2014). Encuesta Industrial de Empresas. Número de ocupados en la actividad de madera y corcho (CNAE 16). Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2533>

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. <https://sabi.bvdinfo.com>

Web corporativa de FINSA. <http://www.finsa.es/>