



Boletín de Noticias de la  
Cátedra Empresa Familiar  
de la Universidad de Murcia

Coordina y realiza:

Angel L. Meroño Cerdán  
(angelmer@um.es)

# BOLETÍN CEF-UMU

## Nº 4 (FEBRERO 2009)

### Contenido

Premios Herentia 2008 .....	2
Encuentros de las Cátedras de Empresa Familiar .....	2
José M. Tortosa nuevo presidente de Amefmur .....	2
Sección de Empresa Familiar en Acede .....	3
Colaboraciones de la Cátedra con los Medios .....	3
Colaboraciones en el Portal .....	5
El protocolo familiar: Un instrumento útil para fomentar la estabilidad de las empresas familiares .....	5
Empresa Familiar, crisis económica y fiscalidad .....	6
La resolución de conflictos en la Empresa Familiar .....	6
Profesionaliza-ción y Empresa Familiar .....	7
Crisis o depresión: ¡cuidado con los paralelis-mos históricos!.....	9
Cursos Universitarios sobre Empresa Familiar .....	11
Observatorio de la Empresa Familiar .....	11
Formación .....	12
Jornada sobre Coaching en Empresas Familiares.....	12



Colaboraciones de  
profesores de la  
Cátedra

**Pág. 5**



Presentación del Barómetro de  
la Empresa Familiar de la  
Región de Murcia

**Pág. 12**



Todos los Boletines está n  
disponibles en nuestro  
portal:  
<http://www.um.es/cef>

## PREMIOS HERENTIA 2008



El Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia formó parte del Jurado que concedió el Premio Herentia 2008 a la empresa SAECO.

La Verdad 16 noviembre 2008

## ENCUENTROS DE LAS CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR



El 17 de febrero se celebró en el Hotel Novotel Madrid Puente de la Paz una nueva reunión de la Red de Cátedras de Empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar (IEF). El director general del Instituto, Fernando Casado abrió el acto con una ponencia sobre el entorno internacional del IEF. El director académico del IEF y coordinador de las cátedras, Juan Corona, analizó la situación actual de la Red. Carlos Arbesú, de Family Business

Consulting Group, abordó las opciones y las consecuencias de la valoración en las empresas familiares. Finalizó el encuentro Inmaculada Herranz, de PriceWaterHouse Coopers, examinando las posibilidades de la gestión del coste laboral en un entorno de crisis.

Por último, se anunció la realización del Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que organiza el IEF, en Zaragoza, del 8 al 10 de noviembre.

## JOSÉ M. TORTOSA NUEVO PRESIDENTE DE AMEFMUR

Responsable del Departamento de Instalación y Servicios de la empresa General Ibérica de Extintores-Zenith y anterior vicepresidente, José María ocupa el cargo de Presidente de la Asociación Murciana de la Empresa Familiar. Desde la Cátedra queremos agradecer el trabajo de su anterior presidenta, Ana Cánovas, felicitando al actual Presidente y continuar con nuestra disposición al desarrollo y conocimiento de la empresa familiar.



## SECCIÓN DE EMPRESA FAMILIAR EN ACEDE



El pasado 16 de febrero, en la Universidad Carlos III, tuvo lugar una sesión de trabajo de la Sección de Empresa Familiar de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas). En la reunión se establecieron líneas de actuación para reforzar y coordinar la investigación sobre Empresa Familiar.

## COLABORACIONES DE LA CÁTEDRA CON LOS MEDIOS

### “El Protocolo Familiar”

Nuestra contribución al Suplemento de Economía de La Opinión en noviembre corre a cargo de Carlos Díez. Sus reflexiones y recomendaciones giran sobre el Protocolo Familiar.

**El foro** **Carlos Manuel Díez Díez**, Coordinador de Desarrollo Civil en la Universidad Politécnica de Cartagena. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

### El protocolo familiar

**El** incuestionable peso que la empresa de base familiar o sea de propiedad, mediana o gran dimensión tienen en la realidad económica nacional y regional convierte la estabilidad de tales empresas y su continuidad a lo largo del tiempo en una cuestión de interés general. Sin embargo, son muchas las incertidumbres que surgen a la hora de planificar el futuro de una empresa familiar, especialmente cuando el fundador o fundadores se plantean el difícil reto de ceder el control a las nuevas generaciones. ¿Quién las debe suceder al frente de la empresa? ¿Debo profesionalizar la gestión o debo implicar en ella a mis descendientes? ¿Cómo puedo compensar y garantizar el futuro de quienes quedan al margen de las sucesiones? ¿Qué estructura social será la más eficiente para planificar el futuro de la empresa? ¿Cómo puedo acceder a la financiación externa sin riesgo de perder el control de la empresa? ¿Cómo puedo aprovechar al máximo las ventajas fiscales existentes? ¿Qué debo tener en cuenta a la hora de otorgar testamento? ¿Cómo puedo ordenar las relaciones económicas en el ámbito matrimonial? ¿Qué papel se debe atribuir a los “hijos políticos”?

La respuesta a tales interrogantes no es, desde luego, sencilla; pero sí algo media indudable es que la garantía de futuro para la empresa pasa necesariamente por una labor de análisis, reflexión y planificación a medio y largo plazo que sólo podrá ser abordada eficazmente si se tienen en cuenta ciertos criterios básicos: así, se trata de

**■ Vendría a ser una especie de “constitución familiar” en la que se habrán de fijar las pautas y criterios que deberán regir las relaciones entre familia y empresa de cara al futuro**

una tarea que debe ser abordada con tiempo, antes de que surjan los problemas y con ánimo de prevención; conviene, además, que en la labor de reflexión y planificación se cuente con el punto de vista del mayor número posible de miembros de la familia, que de ese modo se sentirán personalmente implicados en el futuro de la empresa; por último, debe ser realizada con el necesario asesoramiento externo por parte de profesionales que conocen el mundo de la empresa y los condicionamientos impuestos por el ordenamiento jurídico.

En los últimos años viene tomando carta de naturaleza en nuestro Derecho una figura –al llamado “protocolo familiar”, que surgió originalmente en el contexto jurídico notarial, pero que ha ido ganando terreno desde el punto de vista jurídico, si no más bien en la oportunidad que su elaboración supone para que los distintos miembros de la familia empresarial aborden de forma seria y comprometida la planificación de su propio futuro.

**El foro** **María José Portillo**, Coordinadora de Empresa Familiar, Departamento de Hacienda y Economía del Sector Público, Universidad de Murcia

### Crisis económica y fiscalidad

**La** situación económica actual está resultando muy complicada para todos los ciudadanos y, por lo tanto, para las empresas familiares que están viviendo el grave deterioro económico sufrido en los últimos meses.

Junto a los problemas de toda índole que se le agolpan, hay otro adicional y es la necesidad de hacer frente al pago de tributos, y más concretamente, del impuesto sobre Sociedades. Para reducir esta carga fiscal, las empresas familiares pueden acogerse a los beneficios fiscales contemplados en la legislación para las empresas de reducida dimensión.

No todas las empresas familiares son empresas de reducida dimensión, pero si la mayoría, pues la definición de empresa de reducida dimensión es la de aquella cuyo importe neto de la cifra de negocios del año anterior sea inferior a ocho millones de euros.

Para estas empresas, la Ley del Impuesto sobre Sociedades establece una serie de incentivos fiscales, adicionales a los contemplados para el resto de empresas, que pueden suponer la reducción de la factura fiscal y a los que es necesario prestar especial atención, especialmente en épocas como la actual. Así, las empresas de reducida dimensión pueden beneficiarse de la libertad de amortización o amortización acelerada para elementos de inmovilizado nuevos si se incrementa la plantilla de la empresa, bajo ciertos requisitos. También se pueden amortizar libremente las inversiones en inmovilizado material que no superen los selicimientos un euro por unidad, siempre que la inversión contribuya a la creación de empleo.

**■ Las empresas de reducida dimensión pueden desgravarse las insolencias de deudores en mayor cuantía que el resto de empresas, puesto que pueden deducirse hasta en un uno por ciento de la cifra de deudores**

sobre Sociedades de este año, a declarar en 2009, y por lo tanto, la cantidad a pagar, lo que en épocas como las actuales, puede resultar muy conveniente.

Las empresas de reducida dimensión pueden desgravarse las insolencias de deudores en mayor cuantía que el resto de empresas, puesto que pueden deducirse adicionalmente, bajo ciertos requisitos, hasta un uno por ciento de la cifra de deudores.

También tienen la posibilidad de realizar mayores deducciones en la amortización de los contratos de leasing. Otro factor muy importante es el relativo al tipo de gravamen, que es más reducido que para el resto de empresas que tributan en el régimen general del impuesto.

Por ello, es necesario analizar estos incentivos detenidamente antes del 31 de diciembre, para todas aquellas empresas cuyo período impositivo coincida con el año natural, que sea lo más oportuno, realizando una revisión de los mismos, atendiendo a la situación tributaria particular de la empresa, pues la aplicación de los mismos puede suponer una ayuda en épocas tan complicadas como las actuales.

Conscientes de la necesidad de una buena planificación fiscal, desde la Cátedra de Empresa Familiar se ha puesto en marcha un observatorio desde el que se analizará, de manera particular, la utilización de los incentivos fiscales por parte de las empresas familiares, por lo que desde aquí animamos a todas las empresas familiares para que participen y sea posible conseguir una buena radiografía de la realidad fiscal de nuestras empresas familiares.

### “Crisis económica y fiscalidad”

María José Portillo centra su contribución en examinar las ventajas fiscales que pueden obtener las empresas de reducida dimensión. Las adversas circunstancias económicas actuales aconsejan mejorar cualquier aspecto de gestión.



“La resolución de conflictos en la empresa familiar”

Pedro J. Martín es el autor de nuestra primera colaboración en 2009 al Suplemento de Economía de La Opinión. La adecuada gestión de los conflictos resulta esencial para la supervivencia de las empresas familiares.

foroabierto Pedro Juan Martín Castañón. La resolución de conflictos en la empresa familiar. La incorporación de la institución de la familia al modelo de organización de la empresa genera instrumentales situados problemáticos...

Profesionalización y empresa familiar. Ángel Meroño. La Verdad, 31-1-09. No es necesario advertir al lector sobre la importancia de la empresa familiar en nuestro sistema económico...

“Profesionalización y empresa familiar”

Las empresas familiares han de profesionalizar su gestión. Ángel Meroño (La Verdad, 31-1-09) analiza las opciones de contar con directivos cualificados, pertenezcan o no a la familia.

“Crisis o depresión”

Nuestra contribución al diario La Opinión en febrero rechaza los paralelismos de la actual situación económica con la depresión del 29. Miguel A. López-Morell también analiza la posible influencia del carácter familiar en la gestión y perdurabilidad de las grandes corporaciones.

elforo Miguel A. López-Morell. Crisis o depresión. La Verdad, 29 de febrero de 2009. Hacia la fecha, en cualquier momento, se podría considerar que estamos viviendo una situación económica similar a la que se vivió en los años de la Gran Depresión...

Puede consultar y participar en los comentarios de todas las Colaboraciones en nuestro Portal: http://www.um.es/cef

## COLABORACIONES EN EL PORTAL

Visite nuestro Portal ([www.um.es/cef](http://www.um.es/cef)) para acceder a todas las Colaboraciones. También tiene la posibilidad de añadir sus comentarios y conocer los de los demás.



### El protocolo familiar: Un instrumento útil para fomentar la estabilidad de las empresas familiares

**Carlos Manuel Díez.** Catedrático de Derecho Civil en la Universidad Politécnica de Cartagena. Miembro de la Cátedra de la Empresa Familiar Universidad de Murcia.

El incuestionable peso que las empresas de base familiar –ya sean de pequeña, mediana o gran dimensión- tienen en la realidad económica nacional y regional convierte la estabilidad de tales empresas y su continuidad a lo largo del tiempo en una cuestión de interés general. Sin embargo, son muchas las incertidumbres que surgen a la hora de planificar el futuro de una empresa familiar, especialmente cuando el fundador o fundadores se plantean el difícil reto de ceder el testigo a las nuevas generaciones: ¿Quién ha de sucederme al frente de la empresa? ¿Debo profesionalizar la gestión o debo implicar en ella a mis descendientes? ¿Cómo puedo compensar y garantizar el futuro de quienes queden al margen de los puestos de gestión? ¿Qué estructura social será la más eficiente para planificar el futuro de la empresa? ¿Cómo puedo acceder a la financiación externa sin riesgo de perder el control de la empresa? ¿Cómo puedo aprovechar al máximo las ventajas fiscales existentes? ¿Qué debo tener en cuenta a la hora de otorgar testamento? ¿Cómo puedo ordenar las relaciones económicas en el ámbito matrimonial? ¿Qué papel se debe atribuir a los “hijos políticos”?...

La respuesta a tales interrogantes no es, desde luego, sencilla; pero si algo resulta indudable es que la garantía de futuro para la empresa pasa necesariamente por una labor de análisis,

*...vendría a ser una especie de “carta” o “constitución familiar” en la que se habrán de fijar las pautas y criterios que deberán regir las relaciones entre familia y empresa de cara al futuro*

reflexión y planificación a medio y largo plazo que sólo podrá ser abordada eficazmente si se tienen en cuenta ciertos criterios básicos: así, se trata de una tarea que debe ser abordada con tiempo, antes de que surjan los problemas y con ánimo de prevenirlos; conviene, además, que en la labor de reflexión y planificación se cuente con el punto de vista del mayor número posible de miembros de la familia, que de ese modo se sentirán personalmente implicados en el futuro de la empresa; por último, debe ser realizada con el necesario asesoramiento externo por parte de profesionales que conozcan el mundo de la empresa y los condicionamientos impuestos por el ordenamiento jurídico. En los últimos años viene tomando carta de naturaleza en nuestro Derecho una figura –el llamado “protocolo familiar”– que, surgida originariamente en el contexto jurídico norteamericano, pretende dar una respuesta razonablemente eficaz a las necesidades expuestas. El protocolo vendría a ser una especie de “carta” o “constitución familiar” en la que se habrán de fijar, a través del correspondiente acuerdo, las pautas y criterios que deberán regir las relaciones entre familia y empresa de cara al futuro, teniendo en cuenta la realidad de la que se parte y los objetivos que se pretende conseguir a medio y largo plazo. Un Real Decreto dictado el pasado año 2007 ha venido a regular por primera vez esta figura en el Derecho español en relación con un aspecto muy específico (su posible publicidad a través del Registro Mercantil); pero es importante destacar que la verdadera utilidad del protocolo familiar no habrá de radicar sólo, ni siquiera principalmente, en su posible carácter vinculante desde el punto de vista jurídico, sino más bien en la oportunidad que su elaboración supone para que los distintos miembros de la familia empresaria aborden de forma seria y comprometida la planificación de su propio futuro.



## Empresa Familiar, crisis económica y fiscalidad

**María José Portillo.** Departamento de Hacienda y Economía del Sector Público de la Universidad de Murcia. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia.

La situación económica actual está resultando muy complicada para todos los ciudadanos y, por lo tanto, para las empresas familiares que están viviendo el grave deterioro económico sufrido en los últimos meses.

Junto a los problemas de toda índole que se le agolpan, hay otro adicional y es la necesidad de hacer frente al pago de tributos, y más concretamente, del Impuesto sobre Sociedades. Para reducir esta carga fiscal, las empresas familiares pueden acogerse a los beneficios fiscales contemplados en la legislación para las empresas de reducida dimensión.

No todas las empresas familiares son empresas de reducida dimensión, pero sí la mayoría, pues la definición de empresa de reducida dimensión es la de aquella cuyo importe neto de la cifra de negocios el año anterior sea inferior a 8 millones de euros. Para estas empresas, la Ley del Impuesto sobre Sociedades establece una serie de incentivos fiscales, adicionales a los contemplados para el resto de empresas, que pueden suponer la reducción de la factura fiscal y a los que es necesario prestar especial atención, especialmente en épocas como la actual. Así, las empresas de reducida dimensión pueden beneficiarse de la libertad de amortización o amortización acelerada para elementos de inmovilizado nuevos si se incrementa la plantilla de la empresa, bajo ciertos requisitos. También se puede amortizar libremente las inversiones en inmovilizado

material que no superen los seiscientos un euros por unidad, siempre que la inversión conjunta no exceda de doce mil euros.

Si la empresa opta por la utilización de alguno de los incentivos fiscales comentados, bien sea amortizando al máximo posible que establece la Ley, o bien acelerando la amortización, se reduce la base imponible del Impuesto sobre Sociedades de este año, a declarar en 2009, y por lo tanto, la cantidad a pagar, lo que en épocas como las actuales, puede resultar muy conveniente. Las empresas de reducida dimensión pueden desgravarse las insolvencias de deudores en mayor cuantía que el resto de empresas, puesto que pueden deducirse adicionalmente, bajo ciertos requisitos, hasta un uno por ciento de la cifra de deudores. También tienen la posibilidad de realizar mayores deducciones en la amortización de los contratos de leasing. Otro factor muy importante, es el relativo al tipo de gravamen, que es más reducido que para el resto de empresas que tributan en el régimen general del impuesto.

Por ello, es necesario analizar estos incentivos detenidamente antes del 31 de diciembre, para todas aquellas empresas cuyo período impositivo coincida con el año natural, que son la mayoría, realizando una revisión de los mismos, atendiendo a la situación tributaria particular de la empresa, pues la aplicación de los mismos puede suponer una ayuda en épocas tan complicadas como las actuales.

Conscientes de la necesidad de una buena planificación fiscal, desde la Cátedra de Empresa Familiar se ha puesto en marcha un observatorio desde el que se analizará, de manera particular la utilización de los incentivos fiscales por parte de las empresas familiares, por lo que desde aquí, animamos a todas las empresas familiares para que participen y sea posible conseguir una buena radiografía de la realidad fiscal de nuestras empresas familiares.



## La resolución de conflictos en la Empresa Familiar

**Pedro Juan Martín.**

*Cátedra de Empresa Familiar.  
Departamento de Comercialización e  
Investigación de Mercados Universidad de Murcia.*

La incorporación de la institución de la familia al modelo organizacional de la empresa genera innumerables situaciones problemáticas, principalmente debido a que no existe una separación clara entre los



asuntos de la empresa con los de la familia. De esta forma, el conflicto organizacional típico de cualquier empresa toma una nueva dimensión derivada de los lazos de parentesco que agregan factores emocionales a los estrictamente profesionales. En consecuencia, las interrelaciones entre ambas instituciones, familia y empresa, generan problemas y conflictos a los cuales no solo hay que ponerles solución sino que hay que saber prevenirlos y en la medida de lo posible evitar que se produzcan.

Aunque, en todo tipo de organización, es inevitable la existencia de conflictos debido a los intereses diferentes de cada una de las partes, existe acuerdo generalizado en considerar que el conflicto es necesario. Puesto que la diversidad de opiniones es indispensable para resolver problemas y lograr resultados de avance en las organizaciones. Sin embargo, es necesario tomar cierta distancia en los conflictos que surgen en las empresas familiares, para comprender mejor la dinámica de la empresa y para ver cómo interactúan las partes implicadas de la familia. Generalmente, los conflictos surgen cuando las cosas no están claras, o no se entienden bien. Cuando las situaciones pueden reducirse a suposiciones o malas interpretaciones, la posibilidad de desacuerdo dentro de la misma familia sobre temas de gestión del negocio resulta inevitable.

Normalmente, los “Consejos de Familia” suelen servir para mediar y solucionar estos conflictos. Ya que, pueden actuar como foros de debate, de modo que pueden plantearse abiertamente los temas relativos a la familia y a la empresa. Sin embargo, el verdadero peligro son los conflictos persistentes entre diferentes miembros de la familia, que no se resuelven en los consejos familiares. En estos casos, hay soluciones menos formales que pueden funcionar muy bien, siempre que los miembros de la familia se

muestren dispuestos a acatarlas. Por ejemplo, se puede nombrar a un “mediador” para que busque una solución que pueda convencer a todas las partes en conflicto. También es posible mitigar el riesgo de conflictos creando o estableciendo procedimientos que traten los conflictos potenciales antes de que surjan.

Para hacer frente a estas situaciones problemáticas, es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, y encontrar una solución de beneficio recíproco. Todas las propuestas anteriores son instrumentos básicos de la “negociación interna” que producen una gran tranquilidad a las familias y enormes beneficios a las empresas. Sin embargo, habitualmente se tiene la idea que se negocia con los de afuera, proveedores, clientes, competidores, etc., y nos olvidamos de negociar con los de dentro. No es de extrañar por lo tanto que en las empresas familiares la mayoría de los conflictos se resuelvan con la imposición de la idea, o con la exclusión de aquél que no es afín con la forma planteada de resolver la situación. Por ello, instrumentar procedimientos de negociación para los asuntos internos que habitualmente están disimulados en una empresa familiar aumenta notablemente la capacidad de sus miembros para resolver los conflictos.

En definitiva, es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos, el cual debe convertirse en parte de la “cultura empresarial”, y todos los miembros de la familia deben conocerlo perfectamente. Además, debe de incluirse en el “protocolo familiar”. No importa el mecanismo que se use, lo importante es que logre evitar los puntos muertos originado por los conflictos y permita el desarrollo y crecimiento de las dos instituciones: la familia y la empresa.



## Profesionalización y Empresa Familiar

**Angel L. Meroño.**

*Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Cátedra Empresa Familiar Universidad de Murcia.*

No es necesario advertir al lector sobre la importancia de la empresa familiar en nuestro sistema socioeconómico. En las complicadas circunstancias actuales, estas organizaciones están exhibiendo una de sus principales fortalezas como es su vocación de permanencia. Aunque también es sabido que la interrelación familia-

empresa también puede producir una serie de debilidades.

En la línea de los esfuerzos por regirse por criterios económicos, cada día adquiere más relevancia el término profesionalización. Con él se hace referencia a la necesidad de gestionar una empresa familiar de la misma manera que cualquier tipo de empresa. Asumiendo que es una finalidad completamente deseable, sin embargo, relacionado con este “mágico” término surgen una serie de cuestiones que me gustaría tratar.

En primer lugar, con frecuencia se entiende erróneamente que profesionalizar consiste en incorporar a las responsabilidades directivas a personas ajenas a la familia. ¿Es que los familiares no son profesionales ni pueden llegar a serlo?, y el fundador ¿tampoco era profesional? Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar. Es más, a igualdad de capacidad, es preferible contar con directivos pertenecientes a la familia. No obstante, el recurso a los directivos ajenos a la familia es una práctica cada vez más frecuente.

Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad le exija resultados por su gestión sin interferencias familiares. Esto me lleva a un segundo elemento a considerar como es la relación de la propiedad con los directivos no familiares. Si ya es complicado encontrar buenos directivos, en el caso de las empresas familiares la dificultad se acentúa puesto que son necesarias habilidades especiales para tratar con la familia propietaria. En este sentido, la contratación de un directivo no familiar se ha comparado con la situación de darle las llaves de casa a un extraño. Este directivo

debe ser capaz de generar la suficiente confianza para que los distintos componentes de la familia confíen en su gestión. Para que los directivos no familiares no encuentren frustrante su trabajo deben gozar de la pertinente autonomía.

El tercer aspecto que debe ser contemplado en la profesionalización es el desarrollo de los órganos de gobierno y dirección, tanto de la empresa familiar como los de la familia empresaria, fundamentalmente consejo de familia, junta de propietarios, consejo de administración y consejo de dirección. A través de estos órganos cada tipo de problemas encuentra su oportuno foro de decisión.

Desde la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia un grupo de especialistas en diversas temáticas confluimos en el objetivo de ayudar al desarrollo de nuestras empresas familiares. De entre nuestras diferentes actividades querría destacar las relacionadas con la investigación. Tanto a través de nuestros Barómetros como de estudios más detallados perseguimos, por un lado, diagnosticar la realidad de nuestras empresas para, por otro lado, reflexionar y proponer una serie de sugerencias y recomendaciones de mejora.

Como muestra, un botón. Los primeros análisis de un trabajo en curso demuestran que en el sector industrial las empresas familiares tienen un menor porcentaje de gerentes con titulación universitaria respecto a las no familiares. También presentan una situación significativamente inferior en algunos aspectos referidos a la planificación y sistemas organizativos. Sin embargo, su capital social medido en términos de relaciones con clientes, proveedores y satisfacción de sus empleados es superior. Estos datos revelan que las empresas familiares siguen aprovechando sus fortalezas pero que aún deben seguir mejorando en otros aspectos. En definitiva, deben seguir apostando por la profesionalización.

*Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad le exija resultados por su gestión sin interferencias familiares.*





## **Crisis o depresión: ¡cuidado con los paralelis- mos históricos!**

**Miguel Angel López-Morell.** *Cátedra Empresa Familiar. Departamento de Economía Aplicada Universidad de Murcia.*

Hasta la fecha, me causaba gran inquietud, asombro y hasta indignación que muchos periodistas y algunos economistas /analistas que se prodigan en los medios establecieran sorprendentes paralelismos (para mí) de la situación actual con la depresión de 1929. Más de uno se ha despachado ya con un “esto será mucho peor”. Un punto de vista que, supongo, comparto/tía hasta hoy con la mayor parte de mis colegas historiadores de la economía. Lo cual no quita que, con el paso del tiempo, todo hayamos ido asumiendo, en mayor o menor medida, los tintes innegablemente grises que va tomando el asunto. De hecho, lo que está ocurriendo casa perfectamente, a nuestro pesar, con el discurso de nuestro gremio, que desde siempre ha luchado contra todos los que se han querido olvidar que los ciclos son consustanciales a nuestro sistema económico.

El asunto es que esas comparaciones tan rotundas han ido tomando cuerpo en la últimas semanas con casi unanimidad en los medios. Evidentemente, muchos de los datos aportados en la discusión son rigurosamente ciertos, pero no estoy de acuerdo con el tono oscuro del discurso, con algunos olvidos y con varias afirmaciones que terminan incidiendo en lo que acabo de mencionar, hasta el punto de que me hace reflexionar de nuevo sobre el papel de los medios y en el proceso que vivimos. Creo que su responsabilidad y su influencia son grandes y aunque su obligación es poner “el dedo en la llaga”, hay que esforzarse en hacerlo siempre con fundamento. En suma, a la hora de hacer paralelismo con el Crack y depresión del 29, no me parece bien que se olviden cuestiones muy manidas, pero importantes. He ahí algunas:

- En primer lugar, es evidente que la actual crisis tiene una raíz principalmente financiera, acuciada por la sobredimensión del sector inmobiliario en el nuestro y otros

países. Son problemas graves, pero no coinciden con los que empujaron al hundimiento de los años 30. En el otoño de 1929 los indicadores productivos de la agricultura y la industria llevaban, como mínimo, cuatro años muy deprimidos, con una acusada aceleración a la baja de los índices desde 1928, cosa que no ocurre hoy día. De hecho la bolsa se infló como consecuencia de la bajada de la rentabilidad de la industria y el campo, de ahí el hundimiento que terminó sufriendo, tras una burbuja bastante irracional. Lo que pasó a continuación es bien conocido, aunque los historiadores nos reímos a veces con algunas exageraciones sobre algo que no fue tan inmediato. El propio Galbraith, maestro de economistas críticos desde su cátedra del MIT, indicaba con sorna que no había habido en 1929 subida alguna en la tasa de suicidios, aunque periodísticamente siga siendo muy efectista decir lo contrario cuando se habla del famoso Crack de la Bolsa de Nueva York. Por otra parte, aunque efectivamente no sabemos dónde está el tope por debajo de las cotizaciones, la situación de las empresas industriales es hoy bien distinta. Con el añadido de que hoy día nadie niega la raíz del problema, como sí hicieron muchos eminentes economistas y políticos entre 1929 y 1932.

- Me parece también muy obvio que la situación monetaria internacional es radicalmente distinta. Como bien expuso el maestro Keynes, el patrón oro era un sistema insolidario y obsoleto desde la primera guerra mundial. Aferrarse a él y a un liberalismo ortodoxo caduco era algo que ya no tenía sentido. Fue una actitud irresponsable y la lentitud de los políticos en darse cuenta de ello alargó la crisis. Efectivamente, la desregulación en el ámbito de las operaciones financieras ha sido, si no causa, sí el contexto que ha permitido muchos de los abusos que estamos sufriendo, pero creo que hoy día nadie duda (ni los políticos tampoco) de la necesidad de recuperar un cierto control de la situación.

- Por otra parte, me parece que casar las posibles consecuencias sociales de ambas crisis es también bastante estrafalario. Es evidente que algunos intermediarios y todos los bancos y cajas han concedido en los últimos años con bastante irresponsabilidad créditos hipotecarios a familias con ingresos inestables. No dudo

que se está creando un drama extraordinario a miles de familias, a las que habrá que ayudar. Sin embargo, no dudo en que la situación es del todo incomparable con la década de los años 30, donde ningún país europeo y mucho menos los Estados Unidos contaban con ningún tipo de prestación social en defensa de parados y desamparados. Estarán conmigo en que actual estado de nuestras finanzas públicas y el aún bajo nivel de endeudamiento español permite esfuerzos contra-cíclicos importantes por parte de nuestras autoridades. Esperemos que sean diligentes

- Por último, y precisamente en relación con esto último, se obvia en todos los casos, que la crisis del 29 estuvo rodeado de un clima de inestabilidad política sin precedentes, lo cual terminó generando una escalada nunca vista de los extremismos más destructivos. Honestamente, creo que es inconcebible que en nuestro país, en Europa o los EEUU se repita esto corto plazo. Dios o el destino (que cada uno ponga lo que estime) no quiera que se vuelva a repetir lo que ocurrió. Lo cual no quiere decir que la situación esté dando argumentos a los neopopulistas de Sudamérica o a los extremistas islámicos a la hora de dar esperanzas a mucha gente desesperada.

En definitiva, tengo que presentarme día tras día ante mis alumnos, futuros economistas, y explicarles qué alcance real de todo lo que está pasando. Hasta ahora les insistía en que desconfiaran de los agoreros del desastre y sobre todo de los políticos; que pensaran con la cabeza fría sobre una crisis que es real y que será dura, pero que hasta ahora no parece indicar que lo sea tanto. Creo que todos estos discursos, basados en comparaciones históricas, deberían contrastarse con mayor rigor y con opiniones tan lúcidas como las de Kindleberger y su libro "Manías, Pánicos y Cracs. Historia de las crisis financieras" (Ariel, 1991), que recordó que crisis financieras hubo desde el siglo XVIII o antes y que todas tuvieron su principio y su fin, y que se han repetido machaconamente a lo largo de los años, a pesar del empecinamiento de generación por generación en creer que no habría más.

Me pregunto, en conclusión, hasta qué punto los medios y muchos expertos están alentando el problema con presupuestos no siempre reales, al menos en lo referente a

la historia. Parece que ya tenemos derecho a hablar de depresión, ahora que la palabra crisis sabe a poco. Aunque a la larga quizás termine siendo yo el confundido.

No obstante, y puestos a elucubrar sobre las consecuencias de la crisis, me gustaría hacer algunos apuntes, desde mi escaso conocimiento, sobre cómo puede afectar toda esta situación a las empresas familiares y aludir a un viejo debate académico sobre si estas instituciones están o no mejor preparadas para fomentar el desarrollo económico frente a las empresas puramente gerenciales y, en este caso, para sortear la(s) crisis con mayor soltura.

Un ejemplo emblemático sobre esta cuestión nos lo ha dado la evolución reciente de la banca de inversión a nivel internacional. Todos hemos asistido atónitos en los últimos meses como los gestores de las viejas damas de las finanzas, que hace tiempo no tienen nada que ver con las familias fundadoras, han hundido tres de las cinco beneméritas casas de banca más relevantes de los Estados Unidos, con prácticas de riesgo y políticas retributivas sonrojantes. Todas ellas (Lehman Brothers, Bear Stearns, Merrill Lynch y antes, entre otras, J.P. Morgan) fueron en su origen empresas familiares y dejaron de serlo por no encontrarse herederos válidos o por el interés de sus socios en cotizar en bolsa. El contrapunto lo pone una "rara avis" en la Banca de inversión, la mítica Casa Rothschild, que en sus dos siglos de historia ha superado todas las crisis y depresiones precedentes, siendo un referente de buen hacer en la banca, sin necesidad de disolver su capital en bolsa ni perder el control del negocio. No dudo, de hecho, que saldrán reforzados de la crisis ante el hundimiento de la competencia. Incluso, ya han empezado a hacer leña del árbol caído, contratando para su oficina de Madrid a uno de los ejecutivos más brillantes de la extinta Lehman Brothers. Parece incluso que vuelve a tomar fuerza aquella frase atribuida al fundador de la saga de banqueros (Mayer A. Rothschild) que decía aquello de: "cuando veas sangre por las calles, compra casas". Y eso es, precisamente, lo que están dispuestos a hacer muchos de los grandes patrimonios familiares españoles, que en esta coyuntura van a hacer su agosto. Otras empresas familiares, pequeñas o medianas, no tendrán tanta holgura y sin duda ya lo están pasando mal, pero su

capacidad de sacrificio, su flexibilidad y su afán por pervivir les auguran más opciones.

Todo ello no quiere decir que de la actual situación vayan a salir triunfantes o reforzadas el conjunto de las empresas familiares, por el mero hecho de serlo, ni tampoco que estemos enterrando el modelo de grandes corporaciones industriales y financieras. Lo que intento destacar es que esta coyuntura está poniendo muy en entredicho el cortoplacismo extremo y la política de incentivos a los directivos profesionales que han consolidado en los últimos años. Nadie entendería en una empresa familiar la política de bonus de algunas de estas sociedades, los contratos blindados o la ingeniería contable para justificar dividendos inflados. Tampoco se entiende en las familiares el apalancamiento extremo que han alcanzado algunas

sociedades, que han pretendido crear valor exclusivamente en base del tamaño. De hecho, el conservadurismo (o más bien prudencia) de la empresa familiar en lo financiero parece haber casado con el espíritu del regulador bancario español, que pese a las protestas que se dieron en su día a las provisiones obligatorias, ha salvado de la quema a la mayor parte del sistema financiero español. Todo lo cual no supone estar en contra de la profesionalización en la gestión empresarial ni en el uso intensivo de los instrumentos financieros y de gestión que nos da la economía moderna. Pero sí pone sobre la mesa que algunas características de las empresas familiares, despreciadas hasta hace muy poco, son más que útiles en la situación en que vivimos.

## CURSOS UNIVERSITARIOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

Tras la excelente acogida, el pasado curso académico, de las acciones de formación programadas por la Cátedra, lanzamos los cursos para este año:

### Curso de Promoción Educativa "Introducción al Conocimiento de la Empresa Familiar"

- Universidad Politécnica de Cartagena: 23-27 marzo
- Universidad de Murcia: 20-24 abril

### Universidad del Mar: "Empresa Familiar: Retos y Oportunidades"

Esta edición se celebrará en Cartagena del 14 a 18 de septiembre.



## OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR



"Aunque no pueda definirse de forma precisa la empresa familiar, es evidente que en los países de economía libre las empresas de socios familiares constituyen el entramado básico de la actividad y son los principales agentes de creación de riqueza. En España, **el número de empresas familiares con las características anteriormente definidas supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% el Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo**, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos". (*Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa*)



*El 23 de Marzo, a las 10 horas en el Salón de Grados de la Facultad de Economía y Empresa, Campus de Espinardo, Universidad de Murcia. La presentación contará con la presencia del Sr. Consejero de Universidades, Empresa e Investigación, el Sr. Rector de la Universidad de Murcia, el Presidente de AMEFMUR, el Director del Instituto de Fomento y en el marco de la misma tendrá lugar la conferencia del Director del Instituto de Estudios Económicos, D. Juan Iranzo, sobre el Quehacer empresarial en la situación económica actual.*



## FORMACIÓN

### Jornada sobre Coaching en Empresas Familiares



El jueves 26 de febrero de 2009 en el Colegio de Economistas se celebró la jornada **Coaching en Empresas Familiares**. La apertura corrió a cargo de D<sup>a</sup>. Mercedes Bernabé, Directora de la Escuela de Economía del Colegio de Economistas de la Región de Murcia; D<sup>a</sup> Debla Orihuela, Directora de Amefmur; y D. Angel Meroño, Coordinador de la Jornada.

La sesión fue impartida por D. José Ramón Luna, consultor con una amplia experiencia y actualmente Coach Personal, Ejecutivo y Facilitador, fundador de Desafío Coaching. A través de una metodología eminentemente práctica y dinámica, los asistentes tuvieron la oportunidad de comprender la esencia y las utilidades de los procesos de coaching en el contexto de las empresas familiares. Más información en nuestra web.

