



BOLETÍN CEF-UMU

Nº 2 (MAYO 2008)

Manténgase informado de la actualidad de la Empresa Familiar:

- ☞ Actividades de la Cátedra
- ☞ Colaboraciones
- ☞ Noticias Empresa Familiar
- ☞ Observatorio de la Empresa Familiar

Entidades Colaboradoras



Visítenos en

<http://www.um.es/cef>

Contenido

Saludo del Director	3
Galardón a la Red de Cátedras	3
Encuentros de las Cátedras de Empresa Familiar.....	4
Colaboraciones de la Cátedra con los Medios.....	4
Colaboraciones en el Portal.....	6
Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar	6
Utilización de la variable cultura empresarial como herramienta de análisis en la Empresa Familiar	7
Definición oficial de Empresa Familiar	9
Cursos Universitarios sobre Empresa Familiar	9
Universidad de Murcia	9
Universidad Politécnica de Cartagena.....	10
I Premio Universitario Cátedra de Empresa Familiar	11
La personalidad y la sucesión en la empresa familiar	12
La paradoja de la problemática de la empresa familiar: de empresa familiar a familia empresaria	14
Observatorio de la Empresa Familiar	15
Acciones de la Comisión a favor de la Empresa Familiar	15
Formación.....	16
Curso sobre Protocolo.....	16
Encuentro: El lado humano de la empresa familiar	17
Hoy es Internacionalización	19
Curso Derecho de Sucesiones	20
Estadísticas del Portal	20

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

Coordina y realiza:

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

¡Suscríbase gratuitamente a nuestro Boletín de Noticias!

<http://www.um.es/cef>

Todos los Boletines están disponibles en nuestro portal:

<http://www.um.es/cef>

SALUDO DEL DIRECTOR

La Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia lleva funcionando un año. En ella participamos 22 profesores-investigadores de las dos universidades públicas de nuestra Región, la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena, y estamos adscritos a 10 Departamentos especializados principalmente en Economía y Organización de la empresa, Derecho fiscal, mercantil y del trabajo, Comercialización e Investigación de mercados y en Sociología de la empresa.



Juan Monreal

Todos los que formamos parte de la Cátedra de la Empresa Familiar estamos trabajando en estrecha relación con la Presidencia y Dirección de AMEFMUR, y tenemos la ilusión y el convencimiento de que desde la Universidad podemos y debemos estar al servicio de la empresa murciana -en este caso de la empresa familiar-, diagnosticando y analizando su realidad, debilidades y fortalezas, así como haciendo estimaciones sobre su comportamiento en el corto y medio plazo.

A pesar del reducido tiempo de existencia de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia, ésta ya está ofreciendo dos servicios -con carácter permanente- que estimamos son de gran interés para las empresas, ya que ambos proveen de bastante información económica y empresarial, primando siempre la perspectiva del negocio familiar. El primer servicio es el **Portal de la Cátedra** (<http://www.um.es/cef>). El Portal quiere también ser una vía de comunicación y contacto, ya que permite participar, bien colaborando con cualquier artículo breve, noticia, etc., ó bien dando opinión respecto a cualquier información suministrada.

El segundo servicio es el **Boletín de la Cátedra**, de carácter trimestral, y cuyo contenido informativo, amplio y diverso, puede ser una herramienta importante para que las empresas familiares dispongan de suficiente conocimiento que les facilite la compleja toma de decisiones. Con la publicación del nº 1 del Boletín en el trimestre pasado, y viendo el alto grado de aceptación recibido, le presentamos el Boletín nº 2, esperando con ello contribuir a la demanda directa o indirecta de información que las empresas familiares hacen de más y mejor información estratégica que mejoren su gobierno.

GALARDÓN A LA RED DE CÁTEDRAS



Madrid, 1 de febrero de 2008. La Red de Cátedras de Empresa Familiar ha resultado galardonada en la entrega de los III Premios Universidad Empresa, celebrada en la Universidad de Navarra y que ha estado presidida por el Secretario de Estado de Universidades, Miguel Ángel Quintanilla.

La Red, formada por 32 cátedras en las que trabajan 150 profesores universitarios que forman a una media de 1.200 alumnos al año en toda España, ha sido premiada en la categoría de Formación y Empleo, que valora el mejor proyecto de colaboración académica con el mundo de la empresa.

El Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar, Juan Corona, ha recogido el galardón. El premio lo otorga la Red Española de Fundaciones Universidad Empresa (REDFUE), presente en las 17 Comunidades Autónomas y vinculada con 47 universidades españolas y más de 1000 organizaciones empresariales, (empresas, Cámaras de Comercio, asociaciones empresariales y entidades de las administraciones locales y regionales).

El galardón supone un importante reconocimiento a la labor llevada a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar de fomentar el conocimiento de la empresa familiar en el entorno universitario. Las cátedras de Empresa Familiar tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de estas empresas, que constituyen la base principal de creación de riqueza en España (un 70% del PIB y el 80% del empleo privado). La red que engloba a estas cátedras, dirigida y coordinada desde el Instituto de la Empresa Familiar por su Director Académico, Juan Corona, es actualmente una de las más importantes del mundo en su ámbito, tanto por número de universidades como por el número de profesionales a los que involucra en sus actividades.

ENCUENTROS DE LAS CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR



El 13 de febrero se celebró en el Hotel Miguel Ángel de Madrid una nueva reunión de los directores de la Red de Cátedras de Empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Tras unas palabras de bienvenida a los asistentes por parte de José Félix Gálvez, socio responsable de la Unidad de Empresa Familiar de Pricewaterhouse - Coopers (PwC), el

director general del Instituto, Fernando Casado, inauguró el acto. El director académico del IEF y coordinador de las cátedras, Juan Corona, analizó la situación actual de la Red y comentó que "la convocatoria ha sido todo un éxito y nuestro principal objetivo debe ser potenciar la investigación en áreas relevantes de la empresa familiar".

COLABORACIONES DE LA CÁTEDRA CON LOS MEDIOS

"Oportunidad para la Región"

El Director de la Cátedra inaugura dentro del Suplemento de Economía del diario La Opinión un espacio denominado "Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar".

La Opinión, 3 de febrero 2008

elforo Juan Morreal Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

Encuentro con la cátedra de empresa familiar

Oportunidad para la Región

Hace aproximadamente medio año que la Universidad de Murcia ha creado la Cátedra de Empresa Familiar. Felizmente, esta iniciativa la tendrá la Universidad de Murcia conjuntamente con otras instancias bien representativas del tejido económico nacional y regional como son el Instituto de Empresa Familiar, la Asociación Murciana de la Empresa Familiar y Cajamurcia, con la finalidad de disponer con carácter permanente de un espacio dedicado a la investigación y a la formación de la empresa familiar.

Esta noticia puede suscitar en el lector algunas preguntas y por qué no procurar reacciones distintas. La primera cuestión que parece lógico que se plantee puede tener que ver con lo que significa esto de empresa familiar y si es igual a empresa pequeña. Hablamos de empresa familiar cuando la propiedad mayoritaria reside en la familia y ésta asume responsabilidad en el gobierno de la empresa. En cuanto a que si es lo mismo empresa pequeña que familiar, de ningún modo, ya que esta puede ser pequeña, mediana o grande. Aunque la mayoría de las empresas familiares son pequeñas, como la gran parte de las que constituyen nuestro sistema productivo, también hay grandes empresas de propiedad familiar. Otra pregunta que el lector puede hacerse es saber realmente cuál es la importancia que tiene la empresa familiar en la economía de nuestra Región. La mayoría de nuestros desconocemos el peso que tiene, lo que explica que no se valore suficientemente cuanto ésta contribuye a la riqueza, al empleo y al bienestar social. Solamente con el fin de dar buena cuenta del alcance que tiene la empresa familiar en nuestra Región, conviene recordar algunos datos de interés: la familia murciana, debido a su cohesión, ha sido tradicionalmente bastante emprendedora y le ha permitido acometer muchas y diversas actividades económicas; el peso de la empresa familiar en Murcia es de los mayores de España, situándose en valores superiores al 85% del total del tejido empresarial; el tejido familiar está creando empleo, generando riqueza y produciendo bienestar social más que ningún otro factor o instancia de la economía regional. Los datos muestran la relevancia que tiene el negocio familiar como generador de riqueza. Ante este hecho no caben otras políticas que no sean fomentar, impulsar y apoyar esta realidad económica para que siga desarrollándose, se acentúe en los escenarios económicos de alta complejidad y competitividad en los que vivimos. Para ello se requiere que los diferentes actores que conforman lo que somos, valoramos y queremos converjan en la misma dirección. Por una parte, la Administración regional dando el impulso y apoyo necesarios para que la empresa familiar continúe por la senda iniciada; por otra parte, la responsabilidad económica y social del empresario familiar aportando aún más esfuerzo e innovación al desarrollo regional y, por último, la ciudadanía como capital humano, con su espíritu dinámico y su voluntad de mirar al futuro, promoviendo la generación de riqueza y un aceptable grado de bienestar social.

Con este instrumento las universidades públicas de la Región quieren colaborar con la empresa familiar para que acceda y consuma en las mejores condiciones los elementos intangibles como la información y la formación, con el fin de ser aún más fuerte y más grande.

El compromiso de la Universidad con la empresa familiar a través de la participación de 23 investigadores de 10 Departamentos, pretende ser un punto más en la voluntad de esta institución de seguir innovándose en los procesos económicos y sociales de nuestra Región. Desde la Cátedra queremos aportar nuestro saber acerca a la empresa familiar en materia de investigación y formación; tarea que llevaremos a cabo en colaboración con otros agentes que intervienen en estos ámbitos.

No cabe duda que la empresa familiar murciana participa de las fortalezas que caracterizan a nuestra economía: adecuado potencial humano, buen ritmo de crecimiento económico, tendencia positiva en la creación de empleo, reducción del desempleo y aceptable incremento de las tasas de actividad. Pero es cierto que en ella también se reflejan las limitadas debilidades de nuestra economía regional: formación/capital humano débil, productividad baja, innovación/tecnología poco desarrollada, renta insuficiente y mercado laboral precario y marcado por la temporalidad. A ello se añade que el gobierno de la empresa familiar se opera, con frecuencia, más por intereses familiares que con criterios de eficiencia. Ello explica que muchas empresas familiares no lleguen aún funcionando sus órganos de gobierno, como el Consejo de Administración o el Consejo de Familia; que la toma de decisiones en las empresas todavía tenga un carácter muy personal, la del fundador propietario o que la sucesión en la empresa familiar no esté prevista en muchas empresas, al no tener buena parte de ellas formado el Protocolo familiar. Ello puede producir riesgo de conflicto familiar, por la confrontación de distintos intereses en pago y, a medio y largo plazo, puede sobervivir la muerte de un buen número de empresas en la segunda o tercera generación.

El presente y futuro de la empresa familiar pasa por aumentar sus fortalezas y reducir sus debilidades. La Cátedra de la Empresa Familiar, en permanente colaboración con los empresarios del sector, tiene por delante la obligación y el reto de diagnosticar la situación de la empresa, proponer escenarios de mejora y transmitir nuevos comportamientos de cultura empresarial para que las decisiones empresariales que se tomen sean las mejores, al reducir al máximo las incertidumbres.

elforo Domingo García Pérez de Lama Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pública de Cartagena Antonio Duréndez Gómez-Guillamón Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pública de Cartagena

Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar

Competitividad de la pyme familiar

Las empresas familiares se han convertido en la actualidad en un importante motor de la economía desarrollada, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo. Existe un consenso generalizado sobre la necesidad de que se incrementen los estudios empíricos que comparen la empresa familiar y a la no familiar, tanto en su ámbito estratégico y competitivo como en el de la gestión contable y financiera. El objeto de este artículo es mostrar de forma resumida cuáles son las principales diferencias que existen entre la pyme familiar y no familiar.

Para ello utilizaremos los datos de una muestra a nivel nacional de 675 pyme industriales, de las que 482 son familiares y 193 son no familiares. Con ello se pretende observar si las pyme familiares poseen características estructurales que las diferencien de las empresas no familiares. Las diferentes combinaciones de propiedad y control de las empresas

afectan en cierta medida al desarrollo de su actividad. Planteamientos teóricos, basándose en la teoría de la agencia, sostienen que las empresas familiares aportan menos costes, en términos de conflicto de intereses entre las partes que intervienen en la empresa, que las no familiares y, por tanto, son más eficientes. Las variables analizadas se estructuran, por una parte, en variables de dirección y gestión, como la formación del gerente, la planificación estratégica y la utilización de las técnicas contables, y por otra, en variables competitivas, como la posición tecnológica, la certificación de calidad, y la innovación en productos y procesos.

El nivel de formación que dispone el gerente de la familia y la información de naturaleza estratégica pueden resultar, en la actualidad, una importante fuente de ventaja competitiva de la pyme. En este aspecto, no puede apreciarse que la pyme familiar por

reducen al 66,7% en las de tipo familiar. Del mismo modo, aprendemos cómo el 79,2% de las empresas medianas no familiares realizan anualmente un plan estratégico formal y el 64,4% realizan un alto grado de utilización de sistemas de contabilidad de costes, reduciendo estos porcentajes hasta el 40,8% y 30%, respectivamente, en el caso de las empresas medianas familiares. Un comportamiento similar se puede observar en las empresas pequeñas.

La innovación, las habilidades relacionadas con la calidad y el nivel de tecnología son los pilares básicos de la competitividad de la empresa. En los factores competitivos la pyme familiar presenta resultados divergentes. En cuanto al nivel tecnológico, la empresa familiar tiene una percepción de su posición muestral al de la no familiar, tanto en las empresas pequeñas como en las empresas medianas. Sin embargo, encontramos un comportamiento diferente en los factores innovación y calidad. Así, se pone de manifiesto que las empresas familiares realizan en mayor medida innovaciones en productos y procesos. De forma contrastada, y para el caso de las empresas familiares pequeñas, los resultados muestran cómo este tipo de empresas optan en menor medida que las no familiares por obtener la certificación de calidad.

En la actualidad ser competitivo es vital para la supervivencia de la empresa al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Por ello, para mejorar la competitividad, la pyme familiar debe seguir dirigiendo sus esfuerzos para adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico y complejo de la economía actual, para hacer frente a los retos de la globalización de los mercados y la aceleración del cambio tecnológico.

“Competitividad de la pyme familiar”

Dentro del espacio "Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar" en el Suplemento de Economía del diario La Opinión, los profesores Domingo García y Antonio Duréndez analizan la competitividad de la Empresa Familiar.

La Opinión, 2 de marzo 2008

“¿La familia o la empresa?”

¿Qué es más importante? ¿Debe la familia elegir?

Ramón Sabater plantea las preguntas y posibles respuestas al dilema de si la familia o si la empresa.

La Opinión, 6 de abril 2008

elforo Ramón Sabater Sánchez Catedrático de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar

¿La familia o la empresa?

Comienzo esta columna recordando la importancia y los ventajas de la empresa familiar sobre las no familiares en el tejido económico actual. Así como se explica el éxito, la aceptación y el apoyo institucional que ha tenido esta Cátedra de Empresa Familiar a la que me honro en pertenecer.

Sin embargo, no deberíamos perder de vista los problemas fundamentales que tienen este tipo de empresas. Problemas que se derivan de su falta de "CONTINUIDAD", entendiendo por continuidad la perpetuación en el tiempo de la empresa en manos de la misma familia sin segregaciones. Estudios de distintos autores señalan que sólo alrededor del 15% de las empresas familiares creadas llegan a la tercera generación. Por otra parte, son cada vez más numerosos casos en nuestra región de desapariciones o pérdidas de empresas familiares que no se derivan del cierre o paralización de competitividad de organizaciones muy eficientes.

¿Cuáles son los problemas que causan esta falta de continuidad? ¿Cuáles las soluciones? ¿Cuál es el rol de la familia en la solución? Son preguntas que cualquier interesado en este tema se hace todos los días.

El origen y, por tanto, el problema fundamental de cualquier empresa familiar tiene que ver con el mismo tiempo dos conjuntos de grupos de intereses que pueden tener objetivos muy distintos: la familia y la empresa. Por una parte, la FAMILIA con sus vitales emociones positivas o negativas que se caracterizan por una toma de decisiones "no racionales" basadas en criterios distintos de la eficacia empresarial que persigue sobre todo la protección de la familia. El objetivo fundamental es el mantenimiento del equilibrio familiar por encima de cualquier otra consideración. En definitiva, lo importante es la Familia y la protección de todos sus miembros.

Por otra parte, el otro grupo de intereses que confluye en una empresa familiar es la EMPRESA, grupo funcional que vive para el éxito y no el éxito no tendría sentido nada de lo que se comentando. En este otro grupo, los vitales entre sus miembros no se derivan de lazos familiares sino de intereses puramente empresariales (¿cómo solucionar? ¿Cuál es el rol de la familia en la solución? ¿Cuáles son las preguntas que cualquier interesado en este tema se hace todos los días).

El objetivo fundamental de la familia es la protección de la familia y la protección de todos sus miembros. El objetivo fundamental de la empresa es el cumplimiento de su misión, sin tener en cuenta intereses familiares de ningún tipo. Lo importante es la empresa y su rentabilidad.

Esta convivencia de intereses es causa de conflicto, fricción, desavenencia y, al final, la falta de continuidad a la que hacía referencia. Ejemplos de estos conflictos son numerosos y estas preguntas los ilustran: ¿Todos los miembros de la familia se pueden incorporar con los mismos derechos a la empresa familiar, independientemente de su valor personal y sus conocimientos? ¿Todos los miembros de la familia deben de recibir igual remuneración, sin tener en cuenta el cargo, los estudios o su valía? ¿Todos los miembros de la familia deben de tener la misma participación independiente de que trabajen o no en la empresa familiar? ¿Si la rentabilidad de la empresa es buena se reparte a todos los socios el excedente o se reinvierte en la empresa? Hay más cuestiones de las que con estas simples preguntas he tratado de referir. Lo que sí es claro es que la familia y la empresa son dos mundos que se enfrentan y que cada uno de ellos tiene sus propias reglas de juego.

La familia y la empresa son dos mundos que se enfrentan y que cada uno de ellos tiene sus propias reglas de juego. La familia y la empresa son dos mundos que se enfrentan y que cada uno de ellos tiene sus propias reglas de juego.

elforo Angel Meroño

Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es un factor clave para el desarrollo de las empresas familiares. Este artículo analiza el rol de la familia en la gestión de la innovación tecnológica en las pyme familiares.

La innovación tecnológica es un factor clave para el desarrollo de las empresas familiares. Este artículo analiza el rol de la familia en la gestión de la innovación tecnológica en las pyme familiares.

“Innovación Tecnológica”

Desde el Suplemento de Economía de La Opinión animamos a la innovación tecnológica en las empresas familiares. Para Angel Meroño, la respuesta al retraso de productividad está en la innovación tecnológica. Y la innovación es más una cuestión de actitud que monetaria.

La Opinión, 4 de mayo 2008

COLABORACIONES EN EL PORTAL

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

Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar

Ángel Luís Meroño Cerdán. *Cátedra Empresa Familiar. Universidad de Murcia.*

El Impuesto sobre el Patrimonio siempre ha estado precedido de la polémica. Desde su implantación en los diferentes países de la UE, pasando por el periodo de su consolidación en los años 1970/80, así como en las sucesivas evoluciones y declive en el panorama fiscal internacional. Nunca ha sido un impuesto pacífico, siempre ha estado en el punto de mira.

La cara es que España es una de las economías más dinámicas, la cruz que somos uno de los países de la Unión Europea con peores cifras de productividad. Ni el desarrollo económico experimentado en los últimos años parece suficiente para conseguir un mayor aprovechamiento de los recursos en la empresa. Por tanto, parece existir un problema crónico de productividad en las empresas españolas que a la larga terminará por afectar a la situación económica. Si antes competíamos por coste, está claro que en el contexto económico actual caracterizado por la competencia de los países asiáticos, esto ya no es posible. Si descendemos a nivel regional, estos planteamientos son todavía más ciertos. La pregunta que debemos hacernos es ¿por qué parece que somos tan emprendedores pero, sin embargo, tan poco eficientes en la gestión y aprovechamiento de los recursos?

Los problemas de productividad están asociados a bajos niveles de innovación y a la falta de profesionalización en la dirección y organización de la empresa. Por supuesto es imprescindible la capacidad emprendedora de nuestros empresarios pero, también las empresas necesitan contar con cuadros de dirigentes formados y capaces de innovar en un sentido amplio de la palabra. La empresa familiar no es ajena a estas carencias en profesionalización, todo lo contrario, la interrelación entre familia y empresa conduce en ocasiones a puestos directivos

ocupados por personas no adecuadas y, a la postre, a bajos niveles de innovación.

Una de las innovaciones más determinantes de una correcta gestión empresarial son las tecnologías de la información. España ocupa el puesto número 24 en el ranking mundial de competitividad tecnológica, según las conclusiones del estudio 'Los medios para competir: comparativa de las industrias TI', elaborado por la 'Economist Intelligence Unit'. Para el Foro Económico Mundial (FEM), España se sitúa en el puesto 32 de la clasificación sobre el uso de la tecnología de la información y de la comunicación (TIC) en el mundo, un puesto menos que en 2005 y siete menos desde 2002. Según datos del Observatorio Europeo de Tecnologías de la Información para 2006, España ocupa el penúltimo lugar de la Unión Europea 25 en cuanto al gasto en TI como porcentaje del PIB.

Estos datos dejan claro el atraso tecnológico español, pero ¿por qué ocurre esto? Varias son las razones así como las perspectivas desde las que se aborda el escaso empleo de tecnologías de la información. Seguidamente detallo las que, a priori, más se aproximan al ámbito de la empresa familiar de pequeña dimensión:

1. Bajo nivel de conciencia sobre los beneficios de los sistemas de información. La centralización de funciones por parte del gerente/propietario explica tradicionalmente la escasa orientación tecnológica de estas empresas. Normalmente las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo.
2. Inversiones en sistemas de información de bajo coste y escaso riesgo. Los escasos recursos financieros y la dependencia del corto plazo conducen a rechazar inversiones de cierta entidad que son las que verdaderamente transforman la empresa

Estas barreras explican el retraso tecnológico español. Las empresas sí invierten en tecnologías de la información: ordenadores, móviles, conexión a Internet, sitio web, aplicaciones informáticas; sin embargo, no logran sacar partido de estas

inversiones. Una cosa es tener y otra usar. El verdadero aprovechamiento de las TI implica una apuesta decidida por un nuevo modelo de empresa transformando las relaciones jerárquicas internas y las relaciones con el entorno. Las empresas deben estar dispuestas a aceptar este reto y es en este punto donde la desconfianza de las empresas familiares puede ser mayor.

En mi opinión la incorporación de tecnologías de la información es más bien una cuestión de ingenio, de actitud, que monetaria. Cabe señalar que en distintos ámbitos existen ayudas y subvenciones con dicho fin. Como exponente de este planteamiento, seguidamente me referiré a diferentes innovaciones tecnológicas que están al alcance de la mayoría de las empresas.

- Compra-venta en mercados electrónicos. Comúnmente se identifica Internet con contar con un sitio web de venta a consumidores. La realidad es que son muy pocas las empresas que verdaderamente venden a través de sitios propios. La mayoría cuenta con un sitio web orientado a ofrecer información de la empresa. El 85% del volumen de transacciones son compras entre empresas. Existen numerosos mercados electrónicos específicos en cada sector que facilitan la búsqueda de proveedores.

- Inteligencia competitiva. Una simple conexión a Internet es suficiente para conseguir información del mercado, competidores, leyes, etc. Existen numerosas fuentes de información, foros,

boletines, etc. que pueden proporcionar una información competitiva de gran valor.

- Inteligencia de negocio. Hoy día las empresas tienen informatizadas sus principales áreas funcionales. El siguiente paso consiste en extraer información del negocio que permita conocer la verdadera situación y tomar las oportunas decisiones.

- Comunicación y trabajo interno. Las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para compartir información y para canalizar la participación en la empresa son enormes. Más aún, toda vez que el conocimiento y no la presencia física se convierte en la principal aportación de los trabajadores, algunas empresas junto con la Administración Pública comienzan a implantar soluciones parciales de teletrabajo.

A modo de resumen, comenzábamos exponiendo el déficit de productividad existente y la consiguiente necesidad de innovar. Nos hemos centrado en las Tecnologías de la Información. La principal conclusión a la que quería llegar es que la innovación tecnológica va más allá del ámbito monetario, es preciso una dirección profesional dispuesta a acometer estas inversiones apostando por la transformación de la empresa. Tradicionalmente las empresas familiares han sido más reacias a este tipo de innovaciones, sin embargo, su decidida vocación de permanencia les debe llevar a entender que su futuro pasa por una apuesta definitiva por la innovación tecnológica.

Utilización de la variable cultura empresarial como herramienta de análisis en la Empresa Familiar

Pilar Ortiz García. Cátedra Empresa Familiar. Universidad de Murcia.

Entre las diversas perspectivas desde las que cabe abordar la empresa, la cultura organizativa se perfila como uno de las más sugerentes. La capacidad explicativa de este concepto sobre determinados comportamientos y estrategias que se desarrollan en la empresa, abarca desde los aspectos que tienen que ver con su planteamiento hacia el mercado (clientes, presentación de productos y servicios,

entre otros), como por su utilidad analítica en el tratamiento de las cuestiones que afectan a los recursos humanos. La cultura es un instrumento de análisis y conocimiento del comportamiento organizativo de la empresa y de su forma de enfrentarse y responder al entorno.

La empresa es algo más que la suma de sus recursos humanos y materiales, de la misma forma que la sociedad es algo más que la suma de los individuos que la componen. En la empresa familiar, además de las "utilidades" de la caracterización cultural, tendrá un especial interés abordar la existencia y posible convivencia de una cultura empresarial y una cultura de familia. En aras de una mejor comprensión de esta perspectiva analítica, resulta conveniente

hacer un breve análisis del concepto y el papel que cumple en la organización empresarial. En definitiva, de lo que en palabras de E. Schein, (1988:39) "lo que la cultura es y hace".

Significado y utilidades de la cultura empresarial.

Respecto a "lo que es", en términos de J.A. Garmendia (1993:145), se trata de "un sistema de valores transmitidos por símbolos más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno", es, en definitiva, uno de los elementos que define la estrategia empresarial, en palabras de H. Ansoff (1985) sería el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. Pero quizás no es tan importante lo que es, sino sus utilidades.

Respecto a "lo que hace", en la actualidad, la cultura de una empresa le confiere el carácter distintivo, diferenciador, que puede suponer un importante elemento de competitividad.

La instrumentalización de la cultura empresarial pasa por la posibilidad de ser gestionada de cara al exterior, y éste es un aspecto a considerar muy seriamente, porque la imagen, sobre todo, vende. Y no sólo la imagen del producto, sino también la de los recursos humanos y su forma de relacionarse con el cliente, la de la propia organización y el estilo que imprimen a sus acciones, tanto externas como internas, o la imagen institucional.

La calidad empresarial, de gestión, de forma de hacer, y por lo tanto, de concebir la empresa nos lleva a otra pregunta ¿Cuál es la empresa de calidad? Los análisis sobre el tema nos aproximan a una tipología de empresa profesionalizada, en la que predomina el largo plazo; con una "capacidad de diseño del futuro, lo que implica una alta orientación hacia la innovación en cualquiera de sus aspectos, "pre-ocupada" de sus recursos humanos, "capaz de integrar hombre" y con un punto de mira preferente: el cliente, en torno al cual giran todas las acciones.

Las normas valores y creencias orientan las acciones anteriores, regulan el comportamiento de los miembros de la empresa, sus relaciones formales e informales, el modo en que se perciben los acontecimientos, las dificultades, los conflictos y las soluciones. La cultura

proporciona el marco de referencia desde el que se perciben los sucesos internos y la relación de la empresa con la comunidad de la que forma parte.

El análisis de la empresa a través de la cultura corporativa se ha convertido en una de las perspectivas más utilizadas por los analistas y consultores de empresas en el ámbito público y en el privado. Esta perspectiva se revela especialmente útil cuando se producen cambios sustanciales, o situaciones irregulares en la organización, como es el caso de un conflicto o cambio de orientación en la política corporativa que afecta a cualquiera de sus sistemas.

Actualmente el interés por la identificación de los procedimientos empresariales se ha ido abriendo desde una perspectiva operativa, orientada a los aspectos más instrumentales de la actuación empresarial, así como hacia una perspectiva ética. Las consecuencias no queridas de la globalización económica han puesto de manifiesto la necesidad de analizar determinadas prácticas empresariales que no responden a lo que se ha conocido como "responsabilidad social corporativa", esto es, las consecuencias de la actuación empresarial en los ámbitos social, ambiental y laboral. La intención es llamar la atención especialmente respecto de la actuación de los proveedores e intermediarios de la larga cadena productiva cuyo primero y último eslabón están representan el sacrificio y el beneficio.

En todo caso, los análisis desde la perspectiva cultural parten de la auditoría de la organización y tienen como objetivo llegar a tipificar una determinada tipología de cultura organizativa u orientación preferente de la empresa [1]. El desarrollo de una tipología cultural supone la respuesta de la organización ante los retos más diversos del quehacer empresarial: desde su política de recursos humanos, hasta su filosofía sobre las metas y objetivos de la corporación o su forma de presentarse ante el mercado. En el caso de la empresa familiar, será de sumo interés determinar el posible condicionamiento del componente familiar sobre la cultura corporativa.

[1] Se está haciendo referencia a la cultura formal u oficial de la empresa, entendiéndolo por ella, aquella que es susceptible de ser explicitada en objetivos, metas y formas de actuar en la organización. Queda fuera la denominada "cultura informal", ya que ello responde a otro tipo de análisis.

Referencias bibliográficas:

- Ansoff, A. (1985), La dirección y su actitud ante el entorno, Bilbao, Deusto.
Garmendia, J.A. y Parra Luna, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos, Madrid, Taurus.
Schein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona, Plaza & Janes.

Definición oficial de Empresa Familiar

Juan Corona. Director Académico del Instituto de Empresa Familiar.

Después de mucho tiempo disponemos por fin de una definición oficial de Empresa Familiar aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma. Dicha definición fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN el 7 de abril. La definición que, obviamente, es la que adoptaremos desde ahora en el IEF es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

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

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

* Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Como veis es una definición bastante general pero interesante de cara a nuestros objetivos institucionales, y que de hecho ya ha sido comunicada oficialmente a la Comisión Europea por lo que es probable que en el futuro sea incorporada al marco legislativo de la misma.

CURSOS UNIVERSITARIOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

Universidad de Murcia

Recientemente ha concluido una nueva edición del Curso de Promoción Educativa "Introducción al Conocimiento de la Empresa Familiar". Tras recibir cientos de solicitudes, 60 alumnos era el cupo para este curso que cuenta con el patrocinio del Servicio Regional de Empleo y Formación dependiente de la Consejería de Empleo y Formación. Los alumnos procedían de Administración y Dirección de Empresas, Empresariales y Ciencias del Trabajo, principalmente.



La primera sesión del curso tuvo lugar en EIPozo, D. Tomás Fuertes nos recibió amablemente teniendo además la oportunidad de realizar una visita por las nuevas instalaciones de esta significativa empresa familiar murciana. El resto de las sesiones tuvieron lugar en la Facultad de Economía y Empresa participando diversos especialistas en Derecho, Sociología, Finanzas y Gestión de la Empresa Familiar. Todos ellos pertenecientes a la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia.



Universidad Politécnica de Cartagena

La semana del 7 al 11 de abril de 2008 se celebró el Curso de Promoción Educativa "Introducción al Conocimiento de la Empresa Familiar: Retos y Realidades". La Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) fue el escenario elegido.

Como colofón del Curso tuvo lugar el pasado 11 de abril la visita a Ricardo Fuentes e Hijos. Desde la Cátedra de Empresa Familiar queremos agradecer la disposición de esta importante empresa en acogernos y mostrarnos con todo lujo de detalles sus instalaciones. Los alumnos tuvieron la oportunidad de apreciar de primera mano los esfuerzos de esta empresa por equilibrar tradición e innovación. El gran desarrollo de este grupo empresarial que les lleva a estar presentes en un gran número de mercados no significa renunciar a su naturaleza de empresa familiar. La atención al mercado local y la transmisión de conocimientos de los maestros siguen siendo fundamentales.



Esta empresa comenzó su actividad hace 40 años. Desde los años 80 se dedican a la exportación del atún rojo en el mercado japonés y ha consolidado su presencia en países como Túnez, Malta, Italia o Chipre. En 2003 pone en funcionamiento sus nuevas instalaciones ubicadas en el Polígono Industrial de La Palma, en Cartagena. Esta factoría cuenta con las más modernas técnicas de producción y conservación, disponiendo de una superficie edificada de casi seis mil metros cuadrados.



De izquierda a derecha: Rosario Romeu, Departamento de Contabilidad y Elisa Ayora, Departamento de Calidad. Por parte de la Cátedra de Empresa Familiar: Antonio Carrasco, Antonio Duréndez y Angel Meroño

I PREMIO UNIVERSITARIO CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR

Como parte de los cursos de Promoción Educativa, la Cátedra de Empresa Familiar organizó el I Premio Universitario dirigido a distinguir los tres mejores trabajos de cada curso. El martes 16 de junio en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena tuvo lugar la entrega de premios de la I Edición de los Premios Universitarios Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Murcia. De izquierda a derecha: Antonio Duréndez (Director de curso de la UPCT), Antonio García (Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa, UPCT), José Luján (Secretario General de la UPCT), Debla Orihuela (Gerente de Amefmur) y Juan Monreal (Director de la Cátedra).



Los alumnos y trabajos premiados aparecen en la siguiente tabla. A continuación reproducimos los dos primeros premios.

Premio	UMU	UPCT
1	Maribel Ballesta Abellán La personalidad y la sucesión en la empresa familiar	Julio Bustamante Pizarro La paradoja de la problemática de la empresa familiar: de empresa familiar a familia empresaria
2	Gonzalo Martínez-Espejo Zaragoza Empresa Familiar, una realidad para mí	Pablo Castillejo Soler Reflexiones sobre la empresa familiar
3	Bárbara Fuertes Vivancos El efecto de los regímenes matrimoniales escogidos por la próxima generación en la empresa familiar	Juan Andrés Campillo Fuentes La Empresa Familiar

La personalidad y la sucesión en la empresa familiar

Maribel Ballesta Abellán. Primer premio Universidad de Murcia.

Tal y como expuso el profesor Meroño, en su ponencia, de "concepto y características de la empresa familiar", entre los diez problemas que más preocupan a los propietarios de las empresas familiares, esta la sucesión. Prueba de ello, es la amplia literatura académica existente al respecto. No obstante, aun quedan muchos

aspectos sobre los que profundizar dentro de la sucesión. Así, nuestro objetivo en esta breve exposición, es señalar, el importante papel de la personalidad del sucesor escogido, para alcanzar una sucesión exitosa.

En los estudios clásicos sobre empresa familiar, se ha examinado, principalmente,

el efecto que sobre la sucesión, ocasionan las dimensiones propiedad, empresa y familia. En concreto:

- con relación a la propiedad, el efecto ocasionado por variables como el grado de concentración de la propiedad en manos de la familia, el número de propietarios familiares y no familiares (esto es, inversionistas externos), la generación de la familia a la que pertenece la propiedad...
- con relación a la dimensión empresa, se ha examinado como los órganos de gobierno de la empresa, afectan al proceso de sucesión, tales como presencia de familiares en la alta dirección de la empresa, porcentaje de altos directivos familiares, formación de la alta dirección de la empresa...
- y con relación a la dimensión familia, como la existencia de determinados órganos de familia como el consejo de familia, o la existencia de un protocolo familiar, ayudan al proceso de sucesión.

Poco, o muy poco, se ha estudiado sobre la importancia de identificar rasgos que aseguren que el sucesor, es el candidato idóneo, tanto para la empresa como para la familia, para emprender la continuidad de la familia en la empresa. Estudiar la personalidad del próximo sucesor, y su ajuste a las exigencias del negocio y de la familia. Es decir, en la etapa predecesora del negocio, al frente del mismo, estuvieron unos miembros de la familia, con unos rasgos de personalidad que les caracterizaban. Dichos rasgos, se ajustaban en gran medida a la cultura de la empresa, y a la propia cultura de la familia. Es por ello, que si tales rasgos pudieran ser identificados, se podría buscar con ello, a un candidato que se ajustara a tales rasgos, y asegurar así, que el próximo candidato, se ajustara en mayor medida a las exigencias del negocio, y se adecuaran en gran medida a la cultura de la familia, atendiendo así, a las recomendaciones de la profesora Ortiz en su ponencia de "la dimensión cultural en la empresa familiar".

Para examinar esta relación, y comprobar si es o no significativa, se podrían examinar empresas familiares, en las que se haya producido el proceso de sucesión de forma exitosa, y comprobar, si la eficiencia de la empresa, ha sido mayor, en aquellas empresas en las que existía una mayor correlación entre la personalidad de la generación predecesora y la generación

actual. Para ello, se podría examinar, si el grado de crecimiento de la empresa, la rentabilidad, el tamaño, es mayor en aquellas empresas en donde existe una mayor correlación entre las personalidades, predecesora y actual.

Para seleccionar a estas empresas, y dada la dificultad de saber de antemano, en que organizaciones familiares se ha producido la sucesión de forma exitosa, se podría acudir a las empresas afiliadas a las distintas asociaciones regionales de empresa familiar en España, siguiendo las recomendaciones, del profesor Carrasco en su ponencia de "problemática y soluciones para la continuidad de la empresa familiar". Así, podría obtenerse un grupo de empresas numeroso a nivel nacional.

Como método de análisis, propondría la realización de una encuesta estructurada a tales empresas. Dicha encuesta sería dirigida al director general actual de la empresa, por un lado, y al anterior director general de la organización, por otro. Al tratarse de dos personas distintas, la recogida de información podría resultar aun más compleja. Es por ello, que utilizaría como método de recogida de información, la encuesta personal. Es más, en algunos casos, podría aparecer el hecho de que la sucesión, se produjera por el fallecimiento o enfermedad del anterior director general, no pudiéndose recoger así información del mismo, y resultando tales empresas, por tanto, no adecuadas, al objeto de nuestro estudio. Para evitar estos casos, se podría telefonar, de antemano, a tales empresas, y asegurar la disponibilidad de ambos directivos.

A nivel de variables, utilizaría una escala para medir la personalidad del directivo, tras leer estudios recientes al respecto, he encontrado, que una escala generalmente aceptada en la actualidad es la "Big Five". Para medir la eficiencia, utilizaría las variables de crecimiento de la empresa (en ventas, activos y empleados), las rentabilidades económica, financiera y de ventas. Para controlar, y explicar mejor los resultados, utilizaría variables tradicionales de propiedad (el grado de concentración de la propiedad en manos de la familia, el número de propietarios familiares y no familiares y la generación de la familia a la que pertenece la propiedad), empresa (presencia de familiares en la alta dirección de la empresa, porcentaje de altos directivos familiares, formación de la alta dirección de la empresa y sector de

actividad) y familia (número de miembros de la familia, generación, existencia de órganos de familia y existencia de protocolo familiar).

A nivel de resultado, si esperaríamos encontrar una relación significativa entre la correlación de las personalidades y la eficiencia de la empresa. Algo que evidenciaría la necesidad de seguir profundizando al respecto sobre el tema.

Además, también me hace pensar sobre otros temas interesantes al respecto, como si el grado de éxito en la sucesión disminuye a medida que la correlación entre las personalidades es menor. Es decir, el grado de fracaso de la empresa aumenta, cuando el próximo candidato difiere en personalidad del candidato anterior, ajustándose en menor medida a la cultura de la empresa y familia.

La paradoja de la problemática de la empresa familiar: de empresa familiar a familia empresaria

Julio Bustamante Pizarro. Primer premio Universidad Politécnica de Cartagena.

La empresa familiar

Podemos considerar empresa familiar aquella que confluye propiedad y control de la empresa en la misma familia; aquella en la que existe una influencia de la familia en la toma de decisiones, y además un firme propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación.

En España, existen más de 2 millones de empresas familiares que generan más de un 65% del PIB y dan aproximadamente un 75 % del empleo, por lo que las podemos considerar como uno de los ejes vertebradores del país. He aquí la importancia de la empresa familiar a la hora de su estudio.

La paradoja de la problemática de la empresa familiar

Según los ponentes, a la empresa familiar le rodean una serie de problemas muy característicos a este tipo de empresas. Estos problemas son prácticamente imposibles encontrarlos en una empresa no familiar (aunque tiene otros), por lo que podríamos llegar a pensar que es mucho más difícil formar y hacer funcionar una empresa familiar que una no familiar, pues suma a los problemas propios de la empresa los problemas de la empresa familiar. Pero nada más lejos de la realidad, es aquí cuando las cifras citadas anteriormente nos ayudan a entender que tiene más posibilidades de futuro una empresa familiar que una que no lo es.

Comprendo pues, que junto a esta problemática debe ir un "algo" que haga a la empresa familiar un negocio tan rentable, y que nos arroje una serie de cifras tan abrumadoras. Sin duda podemos empezar a vislumbrar la solución a esta ecuación

cuando en vez de hablar de empresa familiar hablemos de familia empresaria.

De empresa familiar a familia empresaria

Podemos afirmar que detrás de la creación de cualquier empresa familiar, existe un compromiso innato de todos los miembros de la familia con esta empresa. Aunque algunos miembros de la familia posteriormente no formen parte activa de la empresa, todos toman a lo largo de su vida alguna decisión que influya directa o indirectamente a la empresa (aunque esta sea la de no participar en la empresa). Pasamos de este modo, casi sin percibirlo, de una empresa familiar a una familia empresaria.

Los beneficios de la familia empresaria

El compromiso innato del que hablamos, hace que los individuos de la familia adopten actitudes que escapan a la lógica empresarial profesional, y se acerque más a la lógica familiar. Es aquí cuando el concepto de familia empresaria, despliega todos sus beneficios hacia la empresa. Cuando a los trabajadores de esta les une algo más que un puro contrato, les une un lazo familiar. Esto hace que cualquier miembro de la familia se esfuerce porque la empresa salga adelante. El objetivo no es meramente económico, va más allá, puede ser incluso un grado de compromiso adoptado con otros miembros de la familia. Digamos en este punto que el colectivo (la empresa) está por delante del individuo (el miembro de la familia), y que incluso, a menudo, el individuo da de comer a la empresa no la empresa al individuo. Todo esto conlleva una serie de beneficios que serían impensables en la empresa no familiar. Por ejemplo, imaginémosnos que un trabajador se queda por su propia

voluntad 12 horas trabajando, o que aún no obteniendo beneficios una empresa ni se plantee el cerrar, o un trabajador que decida este año no coger vacaciones... estos ejemplos los encontramos en el ámbito de la empresa familiar. Además son actos no puntuales, es decir son bastante comunes, y otorgan a la empresa familiar una clara ventaja frente a la empresa no familiar. Esta ventaja, y a la vista de las cifras, supera con creces todas las desventajas que hemos venido observando en este curso. Aunque también podemos afirmar que no todas las empresas familiares tienen una familia empresaria.

Empresa familiar ≠ Familia empresaria

Por supuesto no todas las empresas familiares cuentan detrás con una familia empresaria, e incluso hay algunas que empiezan como familia empresaria y terminan simplemente como empresa familiar (y algunas veces ni eso). Todo depende, bajo mi punto de vista, del grado del compromiso que adquiera cada miembro o que muchas veces le dejen adquirir. También depende de los valores que la generación anterior difunde a la generación posterior, y que puede dar como resultado una “desempresarización” de la familia.

“Desempresarización” de la familia

Podemos adoptar el término de “desempresarización” de la familia cuando llegado el caso, algunos de los miembros no adquieren el compromiso innato por la empresa. Esto se da casi siempre por una ramificación muy extensa de la familia, lo que hace que no a todos los miembros de la familia se le inculquen los mismos valores hacia la empresa. Así se produzca una poda natural del árbol empresarial. También podemos hablar de “desempresarización” cuando aunque el miembro de la familia tenga el compromiso innato, por diversos motivos (empresa pequeña, trabajo vocacional...) se desvincule de la empresa, aunque como ya

hemos dicho adquieren el compromiso innato por lo que siguen “sintiendo” la empresa.

Por último hablamos de “desempresarización” cuando la familia no puede sostener el negocio, creándose aquí una “desempresarización forzosa”.

Aquí entra a formar parte del juego las estadísticas que nos dicen que sólo un 35% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y que incluso solamente un 15% sobreviven a la tercera generación. También hay que decir que, cuando la empresa funciona bien, la empresa es grande y ofrece “pan para todos” es complicado que se produzca una “desempresarización” de la familia.

¿Empresa familiar o familia empresaria?

No quiero decir con esto que todas las empresas familiares que no cuenten con una familia empresaria detrás estén avocadas al fracaso. Sobre todo en empresas grandes o cuando una empresa ya está “en marcha”, que no solo no se da la familia empresaria, si no que en muchas ocasiones es inviable. Simplemente expongo que la familia empresaria adquiere una serie de beneficios con los que hacer frente a las desventajas de ser una empresa familiar.

Opinión personal

Tras este ciclo de conferencias algunos alumnos se podrían ir con un mal sabor de boca con respecto a las empresas familiares (no creo, tras conocer la repercusión de empresas como Diego Zamora o Fuertes). Con este trabajo intento sacar a relucir los pros de las empresas familiares. Intentando reivindicar el éxito que están teniendo y que han tenido desde siempre en nuestro país.

Enhorabuena por el curso, y espero que se vuelva a repetir en años sucesivos. Un gran proyecto en común entre dos universidades, beneficioso creo para todos, sobre todo para nosotros, los alumnos.

OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Acciones de la Comisión a favor de la Empresa Familiar

José Carlos Sánchez de la Vega. Cátedra Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

Consciente del importante papel que desempeña la Empresa Familiar en el tejido empresarial de la Unión Europea (UE-27) y en el fortalecimiento y dinamismo del conjunto de la economía,

la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Empresa e Industria, ha emprendido algunas acciones específicas para analizar la necesidad de poner en marcha futuras iniciativas políticas a favor de la empresa familiar, sobre todo PYME, así como la forma que adoptarían las mismas. Dichas acciones son:

1.- **Grupo de expertos en Empresa familiar.** Creado en 2007, este Grupo está compuesto por 25 representantes de los Estados miembro de la UE-27. Jesús Casado del Instituto de Empresa Familiar forma parte de dicho grupo. Su objetivo es discutir los principales problemas de las empresas familiares en el contexto del mercado único, identificar las empresas familiares, las políticas relacionadas con éstas y sus organizaciones empresariales, así como dar apoyo técnico a la Comisión sobre cuestiones específicas relativas a este tipo de empresas. Ya se han llevado a cabo dos reuniones, el 24 de mayo y el 8 de octubre de 2007, y una tercera está prevista para el segundo semestre de 2008.

2.- **Elaboración del estudio "Overview of family business relevant issues".** Este estudio sobre el panorama de la Empresa Familiar abarcará los siguientes temas:

- Descripción general de las particularidades de las empresas familiares, con especial atención a los problemas que afectan a las que al mismo tiempo son PYME.
- Examen de las diferentes definiciones utilizadas en los países objeto de estudio.
- Descripción de la empresa familiar en cada país.
- Identificación y análisis de las medidas para crear un entorno favorable para la Empresa Familiar.
- Elaboración de una base de datos de la Empresa Familiar relacionada con las instituciones u organizaciones existentes en los países analizados.

El ámbito geográfico del mismo abarcará los Estados miembro de la UE-27, los países del Espacio Económico Europeo (Islandia, Noruega y Liechtenstein) y los países candidatos (Turquía, Croacia y la Antigua República Yugoslava de Macedonia).

La convocatoria del estudio se realizó en agosto de 2007 y el informe final estará disponible a finales de 2008.

Aunque las empresas familiares se benefician de todas las políticas y acciones emprendidas por la DG de Empresa e Industria, las conclusiones de las reuniones del Grupo de expertos, junto a los resultados del estudio, proporcionarán una valiosa información sobre los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares e identificar las posibles medidas concretas que podrían llevarse a cabo en la UE-27.

FORMACIÓN

Curso sobre Protocolo



El Viernes 7 de marzo de 2008 se celebró en el Colegio de Economistas el seminario **El Protocolo Familiar: Una herramienta necesaria para la Empresa Familiar**. Entre los objetivos del curso figuraba la explicación de los pasos necesarios para la elaboración de un protocolo. La presentación del curso estuvo a cargo de **D. Salvador Marín**, Decano del Colegio de Economistas, y **D. Juan Monreal**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar. Los ponentes, todos ellos miembros de la Cátedra, fueron **Carlos Manuel Díez Soto**. Catedrático de Derecho Civil de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT). **Daniel Moreno García**. Economista y Profesor Asociado de la Universidad de Murcia. Socio director de Consejeros y Consultores SL, socio de Cia de Auditoría Consejeros Auditores. **Javier Ruano García**. Secretario del Consejo Social de la Universidad de Murcia.

Encuentro: El lado humano de la empresa familiar



El primero de los Encuentros de la Cátedra de Empresa Familiar tuvo lugar el **8 de mayo a las 19:30 en Las Claras**. Destacados especialistas abordaron el Lado Humano de la Empresa Familiar. Más de 100 personas se dieron cita en la Sala de Las Claras para participar de las reflexiones de un destacado elenco de expertos.



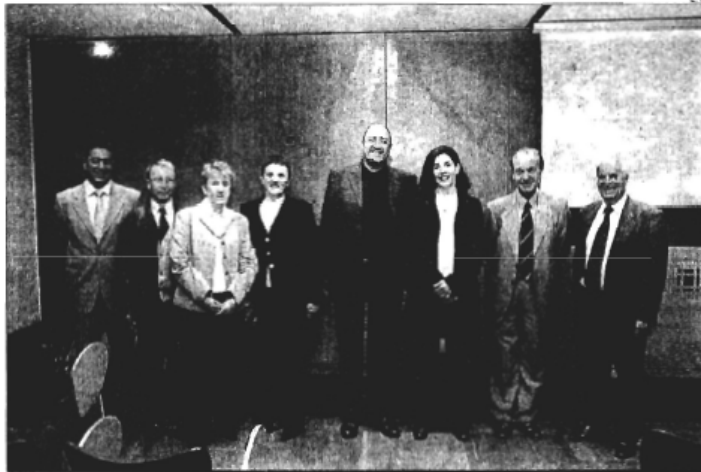
Intervinientes: **Adolfo Perinat** Catedrático Emérito de Psicología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Experto en Psicología del Desarrollo Humano y Comunicación; **Diego Yepes** Consultor de Recursos Humanos; **Miguel Lloret** Director General del Balneario de Archena. Presidente de Undemur; **Juan Monreal** Catedrático de Sociología. Director de la Cátedra de Empresa Familiar.



Referencias en Prensa

Estudiantes y ejecutivos abordan el factor humano de la empresa

El Centro Cultural Las Claras acoge el primer encuentro de la Cátedra de Empresa Familiar de Murcia



Ponentes que asistieron al primer encuentro de la Cátedra de Empresa Familiar

Algo más de cien personas asistieron al primer encuentro de la Cátedra de Empresa Familiar que tuvo lugar en el Centro Cultural Las Claras de la Fundación Cajamurcia. A esta primera conferencia, que se desarrolló bajo el título de 'El lado humano de la empresa', acudieron estudiantes de Económicas y ejecutivos de industrias familiares, además de otras personas vinculadas al mundo productivo de la Región.

En especial, mostraron mucho más interés los asistentes por el hecho de la marcada mortalidad empresarial que se produce en el paso de una generación a otra.

El lado humano de la empresa familiar fue el contenido temático del primero de los encuentros que la Cátedra de Empresa Familiar se propone realizar a lo largo de todo el año. Vivimos en tiempos en los que el lado humano no está suficientemente valorado. Resultado de ello, son los problemas de todo tipo que se padecen en el seno empresarial y por esto, hay que reencontrar el

sentido positivo que la dimensión humana da a la vida en su conjunto. La buena marcha de la empresa dependerá en buena medida de su entorno humano, que facilitará la mejor toma de decisiones que, a su vez, redunden en las personas y en los objetivos empresariales, según se puso de manifiesto en el encuentro.

A este primer encuentro empresarial asistieron la presidenta

de Amefmur, Ana Cánovas; el director de la Fundación Cajamurcia, José Moreno; la directora de Amefmur, Debla Orihuela; el director de la Cátedra de Empresa Familiar, Juan Monreal; el doctor en Sociología Adolfo Perinat; el experto en Psicología del Desarrollo Humano y Comunicación, Diego Yepes y el director general del Balneario de Archena, Miguel Lloret.

Estudiantes y ejecutivos abordan el factor humano de la empresa (La Opinión, 12-mayo-2008)

La cátedra de Empresa Familiar de la UMU analiza el lado humano de estos negocios

EP MURCIA

El lado humano de la empresa familiar será el asunto de análisis del encuentro que la Cátedra de Empresa Familiar celebra hoy, a partir de las 19.30 horas en el Centro Cultural Las Claras, según informa un portavoz de la institución docente. En el acto intervendrán Adolfo Perinat, experto en psicología del desarrollo humano; Diego Yepes, consejero de personal; Miguel Lloret, presidente de Undemur; y Juan Monreal, profesor de la Universidad de Murcia y director de la Cátedra de Empresa Familiar.

La cátedra de Empresa Familiar de la UMU analiza el lado humano de estos negocios (La Verdad, 8-mayo-2008)

Todos los Boletines están disponibles en nuestro portal:

<http://www.um.es/cef>

La Cátedra de Empresa Familiar dedica un encuentro a recursos humanos

AGENCIAS
 ■ El lado humano de la empresa familiar será el tema de análisis del encuentro que la Cátedra de Empresa Familiar celebrará hoy en el Centro Cultural 'Las Claras' a partir de las siete y media de la tarde, según indicaron ayer fuentes de la Universidad de Murcia.
 Durante la presentación del ciclo, el director de la Cátedra de Empresa Familiar, Juan Monreal, puso de manifiesto que la parte humana de la economía no sólo afecta a las empresas, sino al propio sistema. Para Monreal,

Juan Monreal afirma que "en la economía, los estados de opinión cuentan de la misma manera que las cifras"

"en la economía, los estados de opinión cuentan de la misma manera que las cifras".

En el acto de hoy intervendrán Adolfo Perinat, experto en Psicología del desarrollo humano; Diego Yepes, consejero de perso-

nal; Miguel Lloret, presidente de Undemur, y Juan Monreal, profesor de la Universidad de Murcia y director de la Cátedra de Empresa Familiar.

Las fuentes de la UMU informaron también de que la Cátedra de Emprendedores, que lidera el profesor Antonio Aragón, y la Asociación de Jóvenes Empresarios de Murcia, que dirige Carlos Recio, desarrollarán iniciativas conjuntas para el fomento de la cultura empresarial.

El compromiso se ha recogido en el acuerdo firmado por Ara-



José Moreno, Debila Orihuela y Juan Monreal, durante la presentación

gón y Recio, en el que se afirma de divulgación sobre temas relacionados con la creación de empresas. Ambas organizaciones impulsarán acciones formativas y

La Cátedra de Empresa Familiar dedica un encuentro a recursos humanos (La Opinión, 8-mayo-2008)

Expertos debatirán en Murcia sobre los negocios familiares

EFE

■ MURCIA. El lado humano de la empresa familiar será el tema de análisis del encuentro que la Cátedra de Empresa Familiar celebrará hoy en el Centro Cultural 'Las Claras', según indicaron ayer fuentes de la Universidad de Murcia.

En el acto intervendrán Adolfo Perinat, experto en Psicología del desarrollo humano, Diego Yepes, consejero de personal, Miguel Lloret, presidente de Undemur, y Juan Mon-



José Moreno (l) y Juan Monreal (d) en la presentación. EL FARO

real, profesor de la Universidad de Murcia y director de la Cátedra de Empresa Familiar.

Las mismas fuentes informaron también de que la Cátedra de Emprendedores, que lidera

el profesor Antonio Aragón, y la Asociación de Jóvenes Empresarios de Murcia, que dirige Carlos Recio, desarrollarán iniciativas conjuntas para el fomento de la cultura empresarial.

El compromiso se ha recogido en el acuerdo firmado por Aragón y Recio, en el que se afirma que ambas organizaciones impulsarán acciones formativas y de divulgación sobre temas relacionados con la creación de empresas.

La charla impulsará acciones formativas y de divulgación sobre las empresas

Expertos debatirán en Murcia sobre los negocios familiares (El Faro de Cartagena, 8-mayo-2008)

Hoy es Internacionalización





En el marco del convenio con el Colegio de Economistas, el pasado 25 de abril tuvo lugar una jornada sobre Internacionalización en la Empresa Familiar. Salvador Marín, Decano del Colegio de Economistas, M^a Amelia Guzmán, Directora Territorial de Comercio y Delegada del ICEX Murcia y Juan Monreal, Director de la Cátedra, fueron los encargados de inaugurar la jornada.

En este Seminario se abordó las características específicas de la internacionalización de la empresa familiar, identificando, por un lado, los principales problemas a los que se enfrenta y los errores habituales a los que se expone y analizando, por otro, los puntos fuertes que posee y los mecanismos de apoyo con los que cuenta. Como ponentes participaron Juan José Durán Herrera, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid; José M^a García Soto, Instituto de Comercio Exterior de Murcia; Manuel Egea Caballero, Socio Director de Redflexión Consultores.

Curso Derecho de Sucesiones



El Catedrático de Derecho Civil y miembro de la Cátedra, Dr. Carlos Díez Soto, participa con la ponencia "La sucesión en la empresa familiar" en el Curso sobre Derecho de Sucesiones, organizado por el Colegio de Abogados de Cartagena y la Editorial Tirant lo Blanch celebrado entre los meses de abril y mayo 2008.

ESTADÍSTICAS DEL PORTAL

Mes	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Ene 2008	243	360	2553	13330	121.50 MB
Feb 2008	323	413	2797	14666	147.81 MB
Mar 2008	354	464	2855	21983	190.80 MB
Abr 2008	490	687	5480	33716	325.49 MB
May 2008	428	955	6493	25395	324.30 MB

En los primeros cinco meses de 2008 accedieron 1838 visitantes distintos. En el gráfico de la derecha se detallan los visitantes por dominios/países para el mes de abril.

Dominios/Países	es	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Spain	2839	12639	12639	138.36 MB
Network	net	1365	10377	94.13 MB
Commercial	com	700	6685	66.48 MB
Desconocido	ip	431	3456	32.18 MB
Argentina	ar	54	125	1.31 MB
Mexico	mx	30	223	1.49 MB
Thailand	th	6	6	59.37 KB
Germany	de	6	6	51.50 KB
Info domains	info	5	5	100.47 KB
Netherlands	nl	5	41	180.63 KB
Italy	it	4	4	49.24 KB
Portugal	pt	3	3	21.60 KB
Turkey	tr	3	3	59.13 KB
France	fr	3	3	8.08 KB
Colombia	co	3	17	189.06 KB
Chile	cl	2	26	148.69 KB
Dominican Republic	do	2	4	81.25 KB
Ecuador	ec	2	12	138.53 KB
Hungary	hu	2	2	380 Bytes
Canada	ca	2	2	29.30 KB
USA Educational	edu	2	26	148.46 KB
Paraguay	py	2	26	148.77 KB
United Kingdom	uk	1	1	21.61 KB
Desconocido	68	1	1	190 Bytes
Russian Federation	ru	1	1	21.21 KB
Non-Profit Organizations	org	1	1	29.25 KB
Poland	pl	1	1	190 Bytes
Czech Republic	cz	1	1	190 Bytes
Lithuania	lt	1	1	190 Bytes
Paraguay	py	1	17	91.69 KB

Toda la información en nuestra web <http://www.um.es/cef>