



# UNIVERSIDAD DE MURCIA

## CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR

# BOLETÍN CEF-UMU

## Nº 3 (OCTUBRE 2008)

### Contenido

Presentación .....	2
Encuentros de las Cátedras de Empresa Familiar .....	2
Comité Asesor de la Cátedra .....	3
Colaboraciones de la Cátedra con los Medios .....	3
Colaboraciones en el Portal .....	5
La retribución en la empresa familiar.....	5
La Empresa Familiar ante la crisis.....	6
Cuestiones y preguntas .....	8
Cursos Universitarios sobre Empresa Familiar .....	9
Universidad del Mar .....	9
Sección de Empresa Familiar en Acede .....	10
Entrevista en 7 RM a Juan Monreal .....	11
Observatorio de la Empresa Familiar .....	11
Crecimiento y productividad: 50 propuestas para mejorar la productividad española.....	11
En marcha el 1er. Barómetro del Observatorio de la Empresa Familiar .....	11
Formación .....	12
Jornada sobre Profesionalización en la Empresa Familiar .....	12
Estadísticas del Portal .....	12

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

Coordina y realiza:

Angel L. Meroño Cerdán

(angelmer@um.es)



Colaboraciones de  
profesores de la  
Cátedra

**Pág. 5**



Informe Crecimiento y  
Productividad en la  
Economía española

**Pág. 11**

OBSERVATORIO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

Barómetro



UNIVERSIDAD  
DE MURCIA

CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR



En marcha el 1er.  
Barómetro del  
Observatorio de  
Empresa Familiar

**Pág. 11**



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

## PRESENTACIÓN

Con este tercer número cumplimos prácticamente un año de vida de la Cátedra. El Boletín pretende ser el vehículo informativo entre la Cátedra y el mundo de la empresa familiar. Además de informar de las actividades que llevamos a cabo, incluimos colaboraciones que tratan de reflexionar desde diversas perspectivas sobre las empresas familiares.

Para mejorar el interés del Boletín, estamos abiertos a recibir cualquier tipo de contenidos, de hecho estamos preparando una serie de entrevistas a empresarios familiares.

Por último, decir que estamos en plena recogida de datos del primer Barómetro del Observatorio de Empresa Familiar, para su buen fin es necesaria la participación de las principales empresas familiares a quienes nos estamos dirigiendo.

Nada más, esperamos que encuentren interesante este Boletín, y nos ponemos a su disposición para recibir sugerencias o contenidos de interés.



**Angel Meroño**

## ENCUENTROS DE LAS CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR



El 14 de octubre se celebró en el Hotel Hesperia de Madrid 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, inauguró el acto presentando el estudio "Crecimiento y Productividad: 50 propuestas para mejorar la productividad española". El director académico del IEF y coordinador de las cátedras, Juan Corona, analizó la situación actual de la Red

anunciando una serie de iniciativas. La reunión acabó con una ponencia sobre el Mercado Alternativo Bursátil a cargo de Rocío Fernández de PriceWaterHouse Coopers.

Durante el acto se recordó a los asistentes la realización del Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que organiza el IEF, y que este año tendrá lugar en Madrid, del 9 al 11 de noviembre.

## COMITÉ ASESOR DE LA CÁTEDRA



La reunión de trabajo tuvo lugar en las instalaciones del Centro Social Universitario de la Universidad de Murcia

Con el fin de mejorar el servicio que la Cátedra pueda brindar a las empresas familiares, el pasado 24 de junio de 2008 se constituyó el Comité Asesor de la Cátedra. Diez destacados empresarios han accedido a formar parte del mismo. La primera reunión supuso una toma de contacto para que el Comité conociera de primera mano las actuaciones de la Cátedra. Los principales asuntos de interés que fueron objeto de un primer debate fueron el Observatorio de la Empresa Familiar y una nueva investigación sobre la situación de la empresa familiar.

El Comité está formado por D. Miguel Lloret (Balneario de Archena, S.A.), D. Miguel Ángel Del Campo (Del Campo Joyeros, S.L.), D. Tomás Fuertes (Elpozo Alimentación, S.A.), D. José María Tortosa (General Ibérica de Extintores, S.A.), D<sup>a</sup>. Isabel Sánchez (Grupo Disfrimur, S.L.), D. Antonio Serrano (Grupo Hortofrutícola Murciana de Vegetales, S.L.), D. José Marín (Mármoles San Marino, S.A.), D. Juan Vicente (Saeco), D<sup>a</sup>. Ana Cánovas (Tana, S.A.), D. Tomás Zamora (Pecres)

## COLABORACIONES DE LA CÁTEDRA CON LOS MEDIOS

### “Cultura organizativa en la empresa familiar”

La contribución de la Cátedra este mes de junio de 2008 corre a cargo de Pilar Ortiz. En su artículo subraya la importancia de contar con una cultura organizativa adecuada como pilar del éxito de la empresa

**Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar**

**elforo** **Pilar Ortiz García**  
Profesora Titular de Universidad  
Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

### Cultura organizativa en la empresa familiar

La cátedra de empresa familiar ha surgido con el objetivo de contribuir al conocimiento de la realidad y singularidades de la empresa familiar desde una perspectiva multidisciplinar.

Una de esas dimensiones es la cultura organizativa; esto es, los valores, creencias y, en definitiva, la filosofía orientadora de la estrategia de una empresa. Los análisis apuntan a este factor como uno de los elementos clave en el éxito de una empresa. La razón es evidente, el hecho de compartir valores, una definición clara de la misión empresarial y unas creencias que ejerzan como elementos de cohesión entre sus recursos humanos, son un elemento competitivo de primer orden.

El análisis de la cultura en la empresa familiar cobra una especial relevancia si se tiene en cuenta que, a los valores, creencias y formas de conducta de la empresa, se ha de sumar estos mismos elementos procedentes de la familia. La composición de la empresa familiar, al incluir miembros con distinta implicación e intereses familiares y trabajadores con varias posibilidades de participación en la propiedad y la dirección de la empresa, introduce una complejidad en el desarrollo de una cultura cohesionada que no tienen las empresas no familiares.

No obstante, las empresas familiares cuentan con un activo que contrarresta el efecto anterior, como es la presencia y, en la mayor parte de los casos, la autoridad moral y amplia legitimación que suele tener el fundador. Ello contribuye a generar y cultivar fuertes en las que la transmisión de los valores del fundador y propietario al resto de miembros de la empresa, asegura unos altos niveles de compromiso con los objetivos y la propia supervivencia de ésta en el tiempo. Es uno de los activos que contribuye a distinguir la empresa, concebida como un proyecto común, de la mera idea de negocio. Pero como toda 'cara', este aspecto también comporta una 'cruz' y la fuerte implicación del fundador lleva a que, con frecuencia, oponga resistencia a ceder poder y responsabilidades en la empresa, dificultando con ello la transición planificada y dirigida de la empresa de una generación a otra. Este es uno de los puntos débiles de la empresa familiar y responsable, entre otros aspectos, de la alta mortalidad de este tipo de empresas.

No son muchos los estudios de que disponemos en la Región de Murcia sobre la empresa familiar, por ello cobra especial relevancia el realizado en 2002 sobre una muestra de 500 empresas familiares. Según este estudio, las responsabilidades y presencia del fundador en la empresa familiar son muy importantes. Un 73,6% de las empresas encuestadas aseguran que la dirección estaba en manos de éstos. Además, un 65% de empresas afirmaba no haber realizado un plan de sucesión para los puestos directivos. Este hecho está relacionado con la reticencia del fundador a perder el control de la empresa y hace especialmente difícil llevar a cabo -cuando es necesaria- una sucesión planificada, con la consiguiente merma en el tiempo de adaptación del sucesor a la gestión empresarial.

Este hecho, unido al cierto paternalismo en la gestión de los recursos humanos, especialmente cuando se trata de miembros de la familia y su incorporación a puestos de responsabilidad, son algunas de las peculiaridades de la cultura en la empresa familiar que se puede volver un inconveniente en la incorporación de los mejor formados y más capaces para la actividad y continuidad de la empresa.

La existencia de órganos como el Consejo de Familia, y elementos de gestión como el Protocolo son clave para la óptima realización de estos procesos de incorporación y transición generacional.

Teniendo en cuenta que la singularidad de la empresa familiar conlleva ventajas e inconvenientes desde un punto de vista cultural, se podría concluir que no existen "buenas" o "malas" culturas, sino adecuadas o no para cada tipo de empresa; en este sentido, la empresa familiar cuenta con importantes activos para generar culturas que favorezcan la cohesión y la identidad, dos de los elementos esenciales para hacer de la cultura un elemento competitivo.

El estudio fue realizado por un grupo de investigadores pertenecientes hoy a la cátedra de empresa familiar, publicado bajo el título: La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial.

**Encuentro con la Cátedra de Empresa Familiar**

**elforo** **Gregorio Sánchez Marín**  
Profesor Titular de Organización de Empresas y Recursos Humanos de la Universidad de Murcia

### La retribución en la empresa familiar

Es indudable la importancia que los salarios tienen para cualquier empresa. Retribuir a los empleados de manera objetiva y equitativa es un proceso complejo que requiere de adecuados principios y políticas adaptadas al contexto y a las estrategias de la compañía. En el caso de la empresa familiar dicho proceso se complica aún más. La retribución representa un distintivo de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. Es justo establecer salarios diferentes entre empleados familiares y no familiares cuando tienen cargos similares. ¿Cuándo y cómo retribuir a los miembros de la familia empresaista sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos desvirtúen el proceso? El desafío principal se encuentra, por tanto, en el modo de establecer los vínculos entre la retribución de los empleados y los derechos económicos de la propiedad.

Para responder adecuadamente a esta problemática es necesaria la aplicación de tres principios básicos en la gestión retributiva: equidad interna, competitividad externa y reconocimiento de las contribuciones individuales. Con respecto a los dos primeros, cualquier sistema retributivo debe asegurar, con independencia de que el empleado sea o no familiar, que los puestos de trabajo similares tengan retribuciones similares (equidad interna) y que la retribución de cada puesto de trabajo sea definida considerando el valor de mercado y la importancia de dicho puesto y del profesional que lo ocupa (competitividad externa). El tercer principio hace referencia a cómo "reconocer la diferencia" a través de las retribuciones variables o sistemas de incentivos basados en el rendimiento y contribución del empleado familiar o no a la empresa.

Si se cumplen estos tres principios con justicia a los empleados, a la vez que se alinean los intereses entre miembros familiares y no familiares. Por lo tanto, en la gestión de la retribución debe mantenerse al margen la vinculación con la familia. Esto implica que el tratamiento diferenciado entre empleados familiares y no familiares no debe venir por la vía retributiva, sino por la vía de la propiedad. En este sentido, si el empleado perteneciente a la familia es propietario, tendrá derecho a los dividendos correspondientes a su participación del profesional que lo ocupa (competitividad externa). El tercer principio hace referencia a cómo "reconocer la diferencia" a través de las retribuciones variables o sistemas de incentivos basados en el rendimiento y contribución del empleado familiar o no a la empresa.

Según el reciente estudio sobre políticas de capital humano en la empresa familiar realizado en 2007 por el Instituto de Empresa Familiar y Privada (IAEF) de la Universidad de Murcia, sólo un 51% de las empresas familiares españolas reconocen haber identificado, definido e implementado formalmente una política de retribución. De ello se deriva una laxa aplicación de los anteriores principios retributivos: poco más del 25% de las empresas contempla la contribución del empleado al puesto, apenas el 20% tiene en cuenta los salarios del mercado, y sólo un 30% recompensa el rendimiento de los empleados. Asimismo, casi una cuarta parte de las empresas reconoce que ofrecen salarios diferenciados para empleados miembros de la familia. No obstante, y a pesar de estos resultados, el estudio también aprecia cierta evolución positiva y señala el marcado esfuerzo de las empresas -sobre todo las de mayor tamaño y más consolidadas- por implantar políticas y herramientas retributivas estructuralmente diferenciadas.

En conclusión, aún queda mucho camino por recorrer en el desarrollo de sistemas retributivos objetivos, equitativos y motivadores en la empresa familiar. La vía para que "pasemos de primera clase" salarialmente hablando despreciosos de la empresa familiar debe venir marcada por el diseño de políticas retributivas profesionales, rigurosas por el principio de equidad -interna, externa e individual- según el cual, la determinación del salario de cada empleado debe consistir en su capacidad para responderse con la importancia del puesto, con las responsabilidades asumidas y con las aportaciones y contribuciones realizadas, sea o no miembro de la familia.

### “La retribución en la empresa familiar”

La complejidad de las decisiones sobre retribución se ve ampliada en el ámbito de la empresa familiar. En el Suplemento de Economía del mes de Julio, Gregorio Sánchez proporciona las claves y algunos datos sobre estas cuestiones.

“La empresa familiar ante la crisis económica”

En septiembre, nuestra colaboración con el Suplemento de Economía de La Opinión corrió a cargo del profesor Antonio Carrasco, centrándose en el análisis de las posibilidades y características de las empresas familiares ante la



“Cuestiones y preguntas”

En nuestra contribución de octubre al Suplemento de Economía de La Opinión, Pedro Colao plantea “si los impuestos sobre el Patrimonio y sobre Sucesiones y Donaciones desaparecen, ¿se puede considerar que los tributos de la empresa familiar terminan o ésta ha de reclamar un trato diferente que le permita afrontar las diferencias.

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

“La empresa familiar ante la crisis”

En el Informativo de 7RM del pasado 27 de septiembre 2008 se emitió un reportaje sobre el potencial de las empresas familiares ante la crisis. El profesor Antonio Carrasco, miembro de la Cátedra, aparecía en el mismo dando su opinión como especialista. También se recoge el testimonio del Director General de Plasbel, D. Francisco Beltrán. El video está disponible en nuestra web.



## 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.



### La retribución en la empresa familiar

**Gregorio Sánchez Marín.** *Cátedra de Empresa Familiar. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.*

Es indudable la importancia que los salarios tienen para cualquier empresa. Retribuir a los empleados de manera objetiva y equitativa es un proceso complejo que requiere de adecuados principios y políticas adaptadas al contexto y a las estrategias de negocio de la compañía. En el caso de la empresa familiar, la complejidad de las políticas retributivas se agudiza: ¿es justo establecer salarios diferentes entre empleados familiares y no familiares cuando tienen cargos similares? ¿Cuánto y cómo retribuir a los miembros de la familia empresaria sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos desvirtúen el proceso?

El principal problema retributivo que se presenta en la empresa familiar estriba en la posible confusión entre la retribución de los empleados familiares y los derechos económicos de la propiedad. Algunos de los errores más habituales en este sentido son: (1) Retribuir a los miembros de la familia en función de lazos afectivos y no de acuerdo a su responsabilidad y desempeño laboral. (2) Intentar “comprar” a miembros de la familia no interesados en trabajar en la empresa o descontentos con su salario actual, ofreciéndoles unas retribuciones superiores a las del mercado y a las de los empleados no familiares. (3) Confundir la retribución del empleado familiar con la asignación de dividendos procedentes de su participación en la propiedad. (4) Retribuir para tratar de compensar o resolver de alguna forma asuntos emocionales y personales de los miembros de la familia. (5) Confundir el patrimonio empresarial con el personal y

asignar retribuciones a los miembros de la familia sin tener en cuenta la capacidad de generación de fondos de la empresa.

La retribución se configura, pues, como uno de los principales y más claros distintivos de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. Por este motivo, es fundamental una adecuada gestión basada en políticas y procedimientos precisos y objetivados. Si se hace un esfuerzo en esta línea, tanto la empresa como la familia propietaria saldrán ganando.

¿Cuáles son los principios retributivos “deseables”? Aunque la política retributiva pueda diferir mucho entre organizaciones en función de factores como el sector, la estrategia frente a la competencia o la madurez de la compañía, tres son los principios que siempre deben presidirla: la equidad interna, la competitividad externa y el reconocimiento de las contribuciones individuales.

Con respecto a los dos primeros, cualquier sistema retributivo debe asegurar, con independencia de que el empleado sea o no familiar, que los puestos de trabajo similares tengan retribuciones similares (equidad interna) y que la retribución de cada puesto de trabajo sea definida considerando el valor de mercado y la importancia de dicho puesto y del profesional que lo ocupa (competitividad externa). El tercer principio hacer referencia a cómo “reconocer la diferencia” a través de las retribuciones variables o sistemas de incentivos. Los incentivos deben establecerse en función del rendimiento del empleado, sea o no familiar, y de su contribución a los resultados de la empresa. Su objetivo, además de servir de elemento motivador del comportamiento, es el de unir la retribución de los empleados a la buena marcha de la empresa. Si se cumplen estos tres principios, se conseguirá incentivar y tratar con justicia a los empleados, a la vez que se alinean los intereses entre miembros familiares y no familiares.

Por lo tanto, el tratamiento diferenciado entre empleados familiares y no familiares no debe venir por la vía retributiva, sino por la vía de la propiedad. Como se ha comentado, la retribución debe regirse por los anteriores tres principios, con independencia de la vinculación o no con la familia. Si, además, el empleado es familiar propietario, tendrá derecho a dividendos si los hubiera. Este es el único hecho por el que se retribuye en común a la familia, siempre que todos posean acciones o participaciones. Pero la política de dividendos debe quedar bien clara a los ojos de todos y deberá evitar que las futuras generaciones sangren el negocio por encima de sus posibilidades de generar recursos.

¿Cuál es la realidad? Según el reciente estudio sobre políticas de capital humano en la empresa familiar realizado en 2007 por el Instituto de Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers (PwC), la retribución en la empresa familiar se caracteriza, por un lado, por la falta de políticas proactivas y formalizadas (poco más de la mitad de empresas las aplica para todos sus colectivos) y, por otro, por centralización de las decisiones en el máximo responsable en la gran mayoría de empresas. Otro aspecto destacado es que sólo una cuarta parte de los directivos y mandos dispone de retribución variable – este porcentaje es apenas significativo en el caso de los empleados- teniendo ésta, además, muy poco peso en sus retribuciones totales (apenas el 20%).

La centralización, junto con la falta de políticas formales y el escaso peso de los incentivos variables nos dan idea de la aún subjetividad e inequidad reinante en los sistemas retributivos de la empresa familiar española. No obstante, el estudio IEF-PwC

también aprecia una evolución positiva y señal el marcado esfuerzo de las empresas familiares por implantar herramientas retributivas (valoración de puestos, estructuras salariales, matrices de mérito, evaluación del desempeño, programas de incentivos, entre otros) que apoyen y den objetividad a las decisiones en esta materia. Asimismo, el estudio evidencia que no todas las empresas familiares están en las mismas condiciones: como sucede en otras áreas de gestión de recursos humanos, son las empresas de mayor tamaño, más consolidadas y que están en fase de madurez las que disponen, en mayor medida, de sistemas retributivos más estratégicamente diseñados.

En conclusión, a pesar de los esfuerzos, aún queda mucho camino por recorrer en el desarrollo de sistemas retributivos objetivos, equitativos y motivadores en la empresa familiar. La vía para que los “pasajeros de primera clase” salarialmente hablando desaparezcan de la empresa familiar debe venir marcada por el diseño de políticas retributivas “profesionales”. Políticas que tienen que regirse por el principio de equidad –interna, externa e individual- según el cual, la determinación del salario de cada empleado debe corresponderse con la importancia del puesto, con las responsabilidades asumidas y con las aportaciones y contribuciones realizadas, sea o no miembro de la familia. Si a todo ello le sumamos una adecuada y clara comunicación y evitamos las excepciones y situaciones extra norma, la política retributiva se convertirá en una herramienta que contribuya a la eficiencia organizacional a la vez que acrecienta la credibilidad de la dirección..

## La Empresa Familiar ante la crisis



**Antonio Carrasco Hernández.**  
*Cátedra Empresa Familiar.  
Departamento de Organización de Empresas.  
Universidad de Murcia.*

Nadie es ajeno a la situación económica actual, ni a los efectos que ésta provoca en la sociedad murciana. El aumento del desempleo, la disolución de empresas, los impagados, la subida de los precios, la crisis financiera, los tipos de interés, la menor capacidad de consumo de las familias son noticias que nos llegan cada día y que captan nuestra atención.

Continuamente se nos habla de suspensiones de pagos en empresas, de las dificultades por las que atraviesan los empresarios, pero no se ha diagnosticado tal situación en empresas familiares. Así, el

propósito de estas líneas, no es sino explicar brevemente los retos a los que se enfrentan estas organizaciones, así como unas recomendaciones para afrontar tales retos.

En una situación como la actual, la empresa familiar busca sobrevivir y evolucionar en un entorno hostil, en el que existe una crisis de financiación, nacional e internacional, que limita sus posibilidades de crecimiento. Esta crisis, en el caso de la empresa familiar se agrava dado que se opta principalmente por formulas de financiación ajena con entidades financieras y por la autofinanciación o reinversión de recursos propios empresariales.

El crecimiento en base a la autofinanciación es muy limitado, dado que por norma general son empresas de pequeño y mediano tamaño, con unas ganancias muy reducidas, y además en la actual época de crisis aun peor, ya que los ingresos de estas empresas se han visto mermados al reducirse la capacidad de consumo de las familias. El miedo a perder el empleo, el encarecimiento de los productos básicos de consumo, las restricciones para el acceso al crédito, las subidas de tipos de interés y la actual crisis energética explican este cambio de tendencia en el consumo de las familias.

El crecimiento de las empresas familiares se ha visto también limitado porque las entidades de crédito ponen mayores restricciones a la financiación de proyectos empresariales. Primero, por las reducciones de liquidez en el sistema bancario que dificultan la concesión de financiación. Segundo, por el mayor riesgo de impagos en el entorno actual. Tercero, por la incertidumbre económica en el corto plazo. Cuarto, por las menores garantías patrimoniales en muchas de estas empresas. Y por último, por las mayores dificultades para devolver y renegociar estas deudas.

Esto sitúa en desventaja a las empresas familiares, frente a otro tipo de organizaciones no familiares, que están abiertas a utilizar otras formulas de financiación, tales como la reestructuración del capital social o la apertura a socios externos, lo que les beneficia, a su vez, de cara a obtener mayor financiación crediticia externa. Es por tanto, la financiación el principal reto a superar por la empresa familiar.

Ante esta situación financiera, la empresa familiar puede emprender acciones con las que aventajar a otras organizaciones, desarrollando factores como la flexibilidad y ser capaz de abastecer a segmentos de clientes ofreciendo una gama de productos y servicios única y distinta a la de otras empresas. La indudable reputación que tienen estas organizaciones, ganada gracias a una marca, o a un apellido familiar, las va a ayudar en este sentido.

Para alcanzar este propósito es imprescindible que en la empresa familiar se fomenten en los próximos años dos factores de suma importancia para el éxito de la empresa. El primero, la innovación, con el que se va a posibilitar que la empresa familiar sea capaz de ofrecer ese algo más que otras organizaciones no ofrecen, y además con una capacidad mayor de adaptación al mercado. El segundo, la mano de obra, donde se necesita lograr su mayor integración en el proyecto empresarial. El mejor trato a sus empleados permitirá una mayor implicación y compromiso con la empresa. Estos dos factores, a su vez, van a estar muy condicionados con la flexibilización de la financiación a empresas y por las medidas de apoyo procedentes de administraciones públicas.

El éxito será mayor, en aquellas organizaciones familiares, donde además se integre a la próxima generación de la familia en la empresa. Aunque esto sólo servirá siempre y cuando la próxima generación esté en condiciones de poder aportar nuevas ideas y nuevos aires a la empresa y tenga la formación apropiada y/o la experiencia necesaria. Con esto se consigue superar el carácter más tradicional y conformista de la generación más adulta, ya que por naturaleza humana se vuelve más adversa al riesgo a medida que envejece.

También podrán alcanzar mayor éxito aquellas organizaciones familiares que integren a una estructura de profesionales no familiares, desde la que se potencie el carácter innovador y el factor humano en la empresa. Por tanto, y a modo de resumen, tres aspectos a potenciar en la empresa, la flexibilidad, la innovación y el factor humano.

¿Qué ofrecemos? Actualmente, desde la Cátedra de Empresa Familiar, se está trabajando para ayudar a las empresas familiares a afrontar tales retos. Así, por un lado, se está desarrollando un Proyecto de

Investigación desde el que se pretenden mejorar las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones familiares, para ayudarlas a ser más eficientes y alcanzar con ello una mayor implicación y compromiso de su mano de obra. Durante el mes de Septiembre, se están recogiendo datos para este proyecto de investigación, así agradecemos a aquellas empresas que lo reciban, colaboren y nos ayuden a desarrollar este estudio.

Por otro lado, se pretenden desarrollar planes de Formación específicos desde los que ayudar a las siguientes generaciones a integrarse mejor en la empresa, a entender

mejor su papel en el futuro de la organización. El Servicio de Empleo y Formación (SEF), la fundación Cajamurcia y la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (AMEFMUR) nos están ayudando en este sentido.

Y por último, también se ha constituido en la Cátedra, un Observatorio de empresas familiares, desde el que poder detectar factores con los que se favorezca el mayor éxito en estas organizaciones. Aspectos que posteriormente serán transmitidos a empresarios a través de acciones formativas y publicaciones específicas sobre el tema.



## Cuestiones y preguntas

**Pedro Angel Colao Marín.**

*Cátedra de Empresa Familiar.  
Departamento de Ciencias Jurídicas.  
Universidad Politécnica de Cartagena.*

Los tiempos de cambio afectan a todas las empresas, pero a la empresa familiar le afectan de una forma, digamos, cualificada, porque se dan en ella circunstancias que le hacen especialmente sensible a la trascendencia de algunas decisiones.

En los momentos actuales existen promesas de cambio que, además, vienen a coincidir con una no confesada, y parece que no asumida, pero sí cierta, crisis económica, y ante esta situación conviene pensar en qué es lo que pueda pasar en el futuro.

En el pasado, y aun en el presente, las medidas fiscales que el Derecho ha adoptado para contemplar las situaciones que diferencian a la empresa familiar se han basado, fundamentalmente, en el Impuesto sobre el Patrimonio de las Personas Físicas y en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Ambos están afectados por amenazas serias, y ciertas, sobre su existencia. El Impuesto sobre el Patrimonio nació, allá por el '77, con el anuncio, en su propio título, de su vocación de desaparición, (Impuesto extraordinario), y está en la UCI de los impuestos desde casi ese momento. En la actualidad existe

una promesa de derogación que es más difícil de cumplir técnicamente que de manifestar alegremente, pero que no responde sino a la masiva manifestación de opiniones desde hace ya muchos años. Del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones cabe decir algo similar; las medidas que las distintas Comunidades autónomas han ido adoptando han llegado a desdibujarlo, y existen también promesas de derogación, por lo menos por lo que respecta a ciertos tramos de riqueza.

Estas circunstancias se producen cuando existe un planteamiento de reforma del sistema de financiación de las Comunidades autónomas que, como una especie de fantasma, se sabe que está dicho, y que está por venir pero, salvo que se sea un avisado en el tema, ni dónde, ni cuándo, ni cómo. La hermana pobre de las Administraciones, la Administración local, necesita con urgencia, más, mucho más que las Comunidades autónomas, una reforma de su sistema de financiación; ¿va a llegar esa reforma, esperada desde hace décadas, ahora? ¿En qué medida van a afectar estas reformas a la imposición sobre el patrimonio y sobre las sucesiones y donaciones?

Todas han de tenerse en cuenta por la empresa familiar. Si los dos impuestos mencionados desaparecen, o menguan en su presión, ¿se puede considerar que los problemas tributarios de la empresa familiar terminan, o ésta ha de reclamar un trato diferente que le permita afrontar las diferencias que le hacen débil frente a otras, y que se debería de plasmar en medidas en otros tributos?

## CURSOS UNIVERSITARIOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

### Universidad del Mar

Dentro de la Universidad del Mar, Francisco Guillermo Díaz, Vicerrector de Extensión, junto con D. Juan Monreal inauguraron el Curso “Empresa Familiar: Retos y Oportunidades” celebrado del 15 a 19 de septiembre en Águilas (Murcia). En el curso concurrieron profesionales de diferentes ámbitos adoptando una metodología eminentemente participativa y práctica.



Desde la Cátedra Empresa Familiar de Alicante, su Director, D. Ángel Sánchez, ofreció una interesante sesión que abordó la situación de la Empresa Familiar en España.

También participaron siete profesores de las Universidades de Murcia y Politécnica de Cartagena, todos ellos pertenecientes a la Cátedra y con diferentes especializaciones pero con el interés en la empresa familiar como elemento común.

Desde una perspectiva más aplicada, dentro del cuadro de ponentes cabe destacar la presencia de dos profesionales de la consultoría, D. Javier Ruano (en la foto) y D. Daniel Moreno.



Una de las actividades destacadas fue la visita a la empresa SOLA y VAILLO S.A. Fuimos atendidos por su Propietario y Gerente D. José María García Vaillo quien nos estuvo enseñando todo el proceso de fabricación de vestidos y prendas de vestir, desde el corte, el diseño y la confección de las mismas.



La última de las sesiones fue una Mesa Redonda que moderada por D. Angel Meroño tuvo la siguiente participación: D<sup>a</sup> Debla Orihuela, Directora de Amefmur; D. Jesús Hidalgo, Instituto de Fomento; D. Esteban Bermúdez, CajaMurcia y Rafael Olivares, Servicio Regional de Empleo y Formación (SEF).



## SECCIÓN DE EMPRESA FAMILIAR EN ACEDE

La prestigiosa asociación de investigadores en Economía de la Empresa ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas) ha constituido recientemente una sección dedicada a la Empresa Familiar. Por la estrecha relación entre los componentes de dicha sección y la Red de Cátedras de Empresa Familiar se decidió reforzar las actividades de ésta con el producto de la primera. En la fotografía aparece el grupo fundador en su primera reunión el 14 septiembre de 2008 en la Casa de la Espiritualidad, León.



## ENTREVISTA EN 7 RM A JUAN MONREAL

El Director de la Cátedra, Juan Monreal, fue entrevistado el pasado 16 de octubre 2008 en el programa Buenos Días de 7 Región de Murcia. Los asuntos relacionados con la crisis y la posición de las empresas familiares fueron el centro de la conversación. El vídeo de la entrevista puede verlo íntegramente en nuestro sitio web.



## OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

### Crecimiento y productividad: 50 propuestas para mejorar la productividad española

En un escenario globalizado como el actual, la productividad es la asignatura pendiente y el factor que determinará el futuro de las compañías españolas, sean familiares o no. Por ello, el Instituto de Empresa Familiar se ha creído necesario elaborar un estudio, con la participación de empresas e investigadores en la materia, sobre la situación, las perspectivas y las propuestas que deben ponerse en práctica de cara a incrementar dicha productividad.



ACCESO A INFORME: [http://www.iefamiliar.com/pdf/Doc\\_145\\_Crecimiento\\_Productividad.pdf](http://www.iefamiliar.com/pdf/Doc_145_Crecimiento_Productividad.pdf)

### En marcha el 1er. Barómetro del Observatorio de la Empresa Familiar



Las empresas familiares más representativas de la Región servirán para conocer las inquietudes y expectativas de este colectivo. Estos días se está procediendo a la recogida de información –vía cuestionario electrónico- para elaborar el primer Barómetro dedicado a temas fiscales. El compromiso de las empresas seleccionadas resulta vital para el éxito de esta iniciativa pionera en nuestro país.

## FORMACIÓN

### Jornada sobre Profesionalización en la Empresa Familiar



El Viernes 17 de octubre de 2008 en el Colegio de Economistas se celebró la jornada **Profesionalización de la Empresa Familiar**. La apertura corrió a cargo de D. Ramón Madrid, Decano del Colegio de Economistas de la Región de Murcia; D<sup>a</sup> Debla Orihuela, Directora de Amefmur; y D. Juan Monreal, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia.

Esta Jornada persiguió mejorar las capacidades de profesionalización en la empresa familiar. Se reflexionó sobre la visión familiar y la visión profesional de la empresa familiar. Con una orientación práctica se abordaron las claves para una adecuada gestión de la comunicación y los conflictos fundamentales en la profesionalización de la empresa familiar, especialmente aquellos relacionados con la sucesión. Más información en nuestra web.



## 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
Jun 2008	338	1120	4998	19072	212.47 MB
Jul 2008	280	988	1667	8077	75.10 MB
Ago 2008	138	178	461	2820	28.56 MB
Sep 2008	306	385	1773	9780	110.11 MB
Oct 2008	433	563	4050	18381	215.82 MB
<b>Nov 2008</b>	74	82	1057	3168	45.88 MB
Dic 2008	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3407</b>	<b>6195</b>	<b>34184</b>	<b>170388</b>	<b>1.76 GB</b>

Visitas por Dominios/Países		
Dominios/Países		Páginas
Network	net	1682
Spain	es	1528
Commercial	com	378
Desconocido	ip	266
Mexico	mx	63
Argentina	ar	37
Colombia	co	16
Chile	cl	14
Norway	no	10
Russian Federation	ru	8
Otros		48