

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Carácter familiar de la empresa

7

Primer semestre 2012



CÁTEDRA *empresa familiar*

UNIVERSIDAD DE MURCIA



CAMPUS MARE NOSTRUM



Universidad Politécnica de Cartagena



amefmur
asociación murciana de la empresa familiar

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Nº 7 primer semestre 2012

Carácter Familiar de la Empresa



CÁTEDRA MARE NOSTRUM
empresa familiar

www.um.es/cef

EQUIPO

Angel L. Meroño Cerdán (Coordinador)

Juan Monreal Martínez

José Carlos Sánchez de la Vega

Ángel Olaz Capitán

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT

ISSN 2254-6286

ÍNDICE

Contenido

1	PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	4
2	CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO	5
2.1	Economía Mundial	5
2.2	Economía española	5
2.3	Economía de la Región de Murcia	7
2.4	Demografía empresarial	8
3	METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
4	PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO.....	11
4.1	Situación económica de la empresa familiar.....	11
4.2	Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar	12
4.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	14
4.4	Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar.....	16
4.5	Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar	17
4.6	Confianza en la familia de la empresa familiar.....	18
4.7	Perspectivas futuras	19
5	PARTE MONOGRÁFICA DEL BARÓMETRO: CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA..	22
5.1	Objetivos en las empresas familiares	22
5.2	Contribución de la familia a la empresa	23
6	CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO	25
7	LA OPINIÓN DE LA EMPRESA:	27
8	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	30
9	CUESTIONARIO.....	32

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

La Cátedra de Empresa Familiar cuenta con nuevo Director y tiene a partir de este momento un carácter interuniversitario pasando a denominarse Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum – Universidad de Murcia y Universidad Politécnica de Cartagena. Como Director de la Cátedra quiero reconocer el papel que ha tenido en la creación de esta iniciativa del barómetro el anterior responsable y ahora Director Honorífico de la Cátedra, Juan Monreal. También quiero hacer lo propio con Daniel Jiménez cuya contribución como coordinador del barómetro ha sido importante en su definición y desarrollo.

Nuestro reto sigue siendo recoger la opinión de nuestras empresas familiares para diagnosticar con regularidad sus percepciones, problemas y necesidades. De esta manera nos erigimos en altavoz de sus inquietudes. AMEFMUR sigue desempeñando un papel relevante colaborando con la Cátedra en el diseño de los barómetros, alentando a participar a las empresas familiares y amplificando la divulgación de resultados. También queremos resaltar el apoyo económico que la Fundación Cajamurcia sigue prestando a la Cátedra que permite la continuidad de este proyecto.

En este número se aborda específicamente la influencia del carácter familiar en el funcionamiento y objetivos de las empresas. En nuestra serie de entrevistas a personajes fundamentales de nuestras empresas familiares, contamos con la participación de D. José Fuertes, del Grupo Fuertes.

Finalmente, como siempre queremos agradecer a todas las personas y empresas que han participado en el Barómetro, especialmente a las numerosas empresas que se han incorporado a nuestro panel en este número.

Deseamos que este nuevo número les resulte de utilidad.

Angel Meroño, Director de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UM-UPCT

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

La situación actual de la economía europea muestra **síntomas de una suave recesión**, en palabras de la Comisión Europea. A pesar de preverse el inicio de la recuperación para finales del año en curso, persisten y **se agudizan los elementos de incertidumbre** que ponen en peligro dicha reactivación económica e, incluso, la propia conformación de la Zona euro.

Los riesgos derivados del contagio financiero, el agravamiento de la crisis de deuda soberana en países tan importantes como España e Italia, la incertidumbre geopolítica, la falta de disponibilidad de crédito o la amenaza de la posible salida de Grecia de la Zona euro atenazan a las economías europeas en su afán por recuperar las tasas de crecimiento previas al estallido de la crisis.

Bajo estas premisas, las estimaciones más recientes de la Comisión Europea (Previsiones de Primavera 2012-2013), presentadas a principios del mes de mayo, atisban para 2012 un escenario de **estancamiento de la actividad en la UE y de leve descenso en la Zona euro** (-0,3%). La debilidad del consumo derivada del todavía alto desempleo, del bajo crecimiento de los salarios y de la importante deuda acumulada por los hogares, unida a la contracción de la inversión, justifican estos resultados. Si bien es cierto que la demanda externa neta (exportaciones menos importaciones) seguirá contribuyendo positivamente al crecimiento agregado del PIB, esta aportación sólo cubrirá parcialmente el negativo comportamiento de la demanda interna.

Esta evolución contrasta con la **mejora en las expectativas de crecimiento de las principales economías desarrolladas**. Así, el Fondo Monetario Internacional (Perspectivas de la Economía Mundial, abril de 2012) prevé que tanto Estados Unidos como Japón crezcan en 2012 en el entorno del 2% y que el PIB mundial aumente un 3,5% gracias a la aportación de las economías emergentes (China, India o Rusia) que, si bien frenan algo su crecimiento, alcanzarán en conjunto valores cercanos al 6% en términos reales.

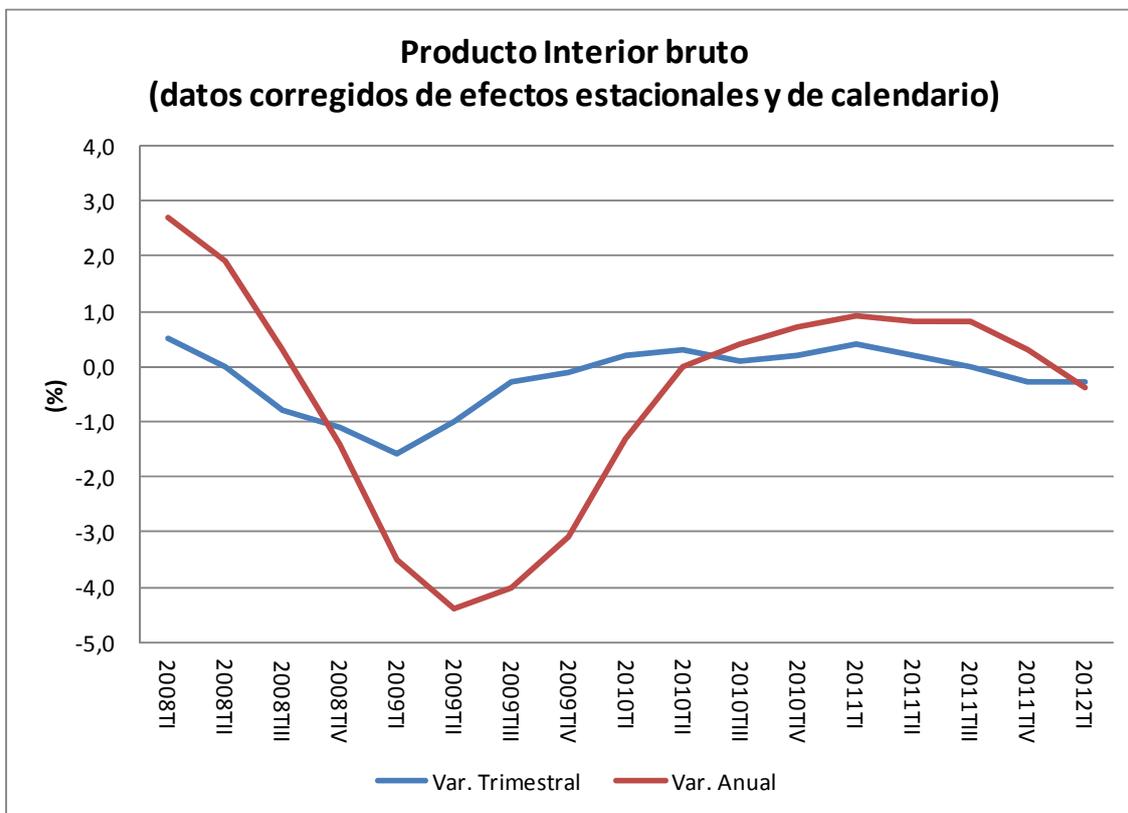
2.2 Economía española

En el caso español, tal como se observa en la ilustración 1, la actividad económica volvió a entrar en recesión técnica en el primer trimestre de 2012. Al igual que en el caso de la UE, la evolución de los dos componentes de la demanda nacional, consumo e inversión, es responsable del nuevo descenso del PIB.

Con algo más de detalle, los datos de la Contabilidad Nacional Trimestral muestran una **agudización en la caída de la inversión productiva** (-8,2%), **del consumo de las Administraciones Públicas** (-5,2%) y **de las importaciones** (-7,2%). Mientras que las exportaciones (2,2%) siguen siendo el único componente desde la perspectiva de la

demanda que aumenta, si bien a un ritmo considerablemente menor al de trimestres anteriores.

Ilustración 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Contabilidad Nacional Trimestral, Base 2008.

Para el conjunto del año, parece existir un consenso generalizado a la hora de prever una caída de la actividad económica en torno al 1,7% para 2012 y un leve incremento en el próximo año (tanto el Gobierno en su Escenario Macroeconómico 2012-2013 como la Comisión Europea en sus Previsiones de Primavera, el Fondo Monetario Internacional y buena parte de los servicios de estudio así lo consideran). En este contexto, el empleo seguiría cayendo y la tasa de paro superaría el 24%.

Las razones de fondo de estos negativos resultados se encuentran en la agudización de la **crisis de la deuda** (en el momento de redactar este informe, la prima de riesgo se situaba en el entorno de los 500 puntos básicos tras acercarse peligrosamente a los 600 puntos sólo tres días antes), en el impacto de las **medidas de ajuste** adoptadas y previstas para reducir el déficit público (subida de tipos del IRPF, recorte de gastos, expectativas de subida del IVA...), en el **negativo comportamiento del mercado de trabajo** (tasa de paro del 24,4% en el primer trimestre de 2012 según la EPA) y en el reciente **rescate del sistema bancario** español (las cifras conocidas el pasado 21 de junio evalúan las necesidades de capitalización para afrontar escenarios adversos en 62.000 millones de €).

A pesar de este sombrío panorama, es conveniente señalar que, a pesar del incremento experimentado, la deuda pública en porcentaje del PIB sigue estando por debajo de la media europea, la competitividad muestra signos de mejoría, y con ello las exportaciones deben seguir creciendo y, finalmente, el saneamiento del sistema bancario español, que se estima sólo afecta al 30% del total, debería eliminar cualquier tipo de duda sobre el mismo, permitiendo en un plazo no excesivamente largo facilitar la financiación de las empresas.

2.3 Economía de la Región de Murcia

La economía de la Región de Murcia cerró el primer cuarto del año con un descenso en términos anuales del 0,5% tras cuatro trimestres consecutivos en positivo, siempre según las estimaciones de la Consejería de Economía y Hacienda.

En el contexto actual, todo apunta hacia un recrudecimiento de la crisis previéndose que el PIB regional vuelva a caer y, muy probablemente, por encima de los valores estimados para el conjunto español, situando a la Región de Murcia en el grupo de Comunidades Autónomas con menor crecimiento real en 2012.

El diagnóstico de la coyuntura actual señala como problemas fundamentales la **debilidad del consumo y la inversión**, el **elevado déficit público regional** (la de Murcia fue la segunda región con más déficit en el primer trimestre del año) y la preocupante situación del mercado de trabajo (**tasa de paro** del 27% en el primer trimestre de 2012, 3 puntos por encima de la media nacional). El plan de ajuste de la administración regional, unido a los altos niveles de desempleo y a los incrementos de tributación anteriormente mencionados, limitan el crecimiento regional y, en particular, del consumo, tanto público como privado.

El **escenario** es, por tanto, **muy similar al descrito para la economía nacional**, de tal forma que también en este caso las exportaciones permitieron atenuar el descenso del PIB. Así lo destacan también las Empresas Familiares consultadas en este Barómetro al considerar a las exportaciones como la variable con mejor comportamiento en la evolución de la actividad empresarial (véase Tabla 3).

Finalmente, dado el papel tan importante de las ventas al exterior, puede ser interesante detallar el comportamiento más reciente disponible (enero a abril) por tipos de productos. En este sentido, quizá el rasgo más destacado sea el espectacular incremento de las exportaciones de productos minerales, que aportan más de la mitad del crecimiento del periodo, representando el 35% del total de exportaciones. No obstante, esta situación debe considerarse coyuntural, dado que su participación media en los últimos años (periodo 2005-2011) sólo alcanza el 4,4%.

Centrados en los sectores que tradicionalmente han concentrado las exportaciones regionales (en promedio representan más del 70% del total), el comportamiento es dispar. Así, mientras Productos vegetales y Alimentos, bebidas y tabaco crecen en

torno al 7%, Química y Plásticos caen ambos un 3%. En todo caso, las exportaciones regionales crecieron más del 50% en el primer cuarto del año, liderando el ranking nacional, y convirtiéndose, en palabras del Consejero José Ballesta, en "uno de los principales focos de crecimiento, de generación de riqueza y de creación de empleo en la Región de Murcia".

2.4 Demografía empresarial

Según datos de la Seguridad Social sobre el número de empresas en el Régimen General, en mayo 2012 hay 40.963 empresas en la Región de Murcia representando un 2,9% del total nacional. Atendiendo a la cifra de altas y bajas en los meses de enero a mayo de este año, en la Región de Murcia la desaparición neta de empresas asciende a 55. Hay que diferenciar una destrucción neta entre enero y febrero de 656 empresas, mientras que entre marzo y mayo se produce una creación neta de empresas de 601. A nivel nacional la destrucción neta acumulada hasta mayo es de 183 empresas. Entre enero y febrero la destrucción neta asciende a 22.286, entre marzo y mayo el número neto de empresas ha crecido en 22.103.

Por tanto, son comportamientos similares el español y murciano. Los meses de enero y febrero se han caracterizado por la intensa desaparición de empresas. A partir de marzo cambia radicalmente la tendencia volviendo al número de empresas existentes a principios de año.

3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El Observatorio pretende ayudar a la *Empresa Familiar* murciana a analizar las problemáticas específicas que les caracterizan. Las *Empresas Familiares* se definen por la participación de una o varias familias en la propiedad y gestión, no obstante su principal rasgo es su vocación de permanencia por lo que resultan esenciales en la generación de riqueza y empleo.

El Barómetro del Observatorio de la *Empresa Familiar* realiza un estudio con periodicidad semestral sobre una muestra de empresas de la Región de Murcia. Se compone de dos partes:

- *Parte general del Barómetro.* En la parte general se estudian aspectos relacionados con la situación económica, la competitividad o la estrategia de la *Empresa Familiar*. Asimismo, se incluyen medidas para conocer la confianza en el negocio y la contribución de la familia en su gestión u otros aspectos que especialmente preocupan a las familias para los próximos meses.
- *Parte monográfica del Barómetro:* se centra en cuestiones específicas de aspectos relevantes para la *Empresa Familiar*, normalmente con un fuerte componente coyuntural. Este séptimo Barómetro analiza la influencia del carácter familiar en la empresa. La Tabla 1 recoge los barómetros publicados hasta la fecha.

Tabla 1. Serie de barómetros

Número	Parte Monográfica
6 (segundo semestre 2011)	Medidas salida crisis
5 (primer semestre 2011)	Confianza Empresarial
4 (segundo semestre 2010)	Mercado Laboral
3 (primer semestre 2010)	Demanda
2 (segundo semestre 2009)	Financiación
1 (segundo semestre 2008)	Fiscal

Desde este número 7 del Barómetro se representarán las series desde el número 3 (primer semestre 2010). La redacción de algunas preguntas en los dos primeros números presenta pequeñas diferencias, por esta razón se ha decidido eliminar estos valores para así conseguir series más homogéneas.

Los resultados del séptimo Barómetro provienen de la opinión de 129 *Empresas Familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR.

La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica, durante el mes de junio de 2012, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar de la Universidad de Murcia* (<http://www.um.es/cef>).

El cuestionario utilizado, incluido al final del documento, reúne cuestiones de elaboración propia, así como otras procedentes de las Cámaras de Comercio que permitan realizar comparaciones con el resto de empresas nacionales.

Las escalas utilizadas son de cuatro tipos. El primer tipo se corresponde con escalas de tres niveles (cuestiones 1 a 4, 7 y 8), generalmente mostrando una situación de empeoramiento, de mantenimiento o de mejora. A partir de estas variables se calculan los saldos netos, como porcentaje de empresas que responden a una mejora menos el porcentaje de empresas que señala una situación de empeoramiento. De esta forma, los saldos netos varían entre -100 y +100. Los valores positivos indican avances, mientras que datos negativos señalan retroceso de actividad.

El segundo tipo de preguntas recogen la selección o no de una determinada medida por parte de la empresa (cuestiones 5, 6, 10 a 12). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.

El tercer tipo introduce escalas de cinco niveles (cuestión 8) midiendo diversos grados de intensidad.

Además, se ha incluido una pregunta abierta (cuestión 13) con el objeto de conocer los principales aspectos que preocupan a los empresarios, y que posteriormente han sido tratados para recoger la importancia de los temas seleccionados.

Con el objetivo de realizar comparaciones se ha calculado el Indicador de Confianza Empresarial (ICE). El ICE se ha obtenido de la misma forma que en las Cámaras de Comercio, pero sin desestacionalizar con el objetivo que sea comparable con nuestros resultados. De forma concreta, este indicador se calcula como la media de dos variables: el indicador basado en resultados (seis meses anteriores al momento de realizar la encuesta) y el indicador basado en expectativas (seis meses posteriores). Cada uno de los indicadores a su vez se ha calculado como la media de los saldos netos de la cifra de negocio, el número de trabajadores y la inversión. En este caso, los valores positivos señalan que las empresas tienen una confianza de mejora de la situación actual, mientras que valores negativos sugieren la situación contraria.

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Situación económica de la empresa familiar

La valoración de la situación económica ha empeorado presentando los valores más negativos desde el comienzo de la serie (primer semestre 2010). En este semestre se confirma la igualdad en la valoración de la situación en España y en Murcia. De nuevo la situación sobre la propia empresa es la menos negativa, aún así, el 54,3% de las empresas creen que su situación ha empeorado en los últimos seis meses.

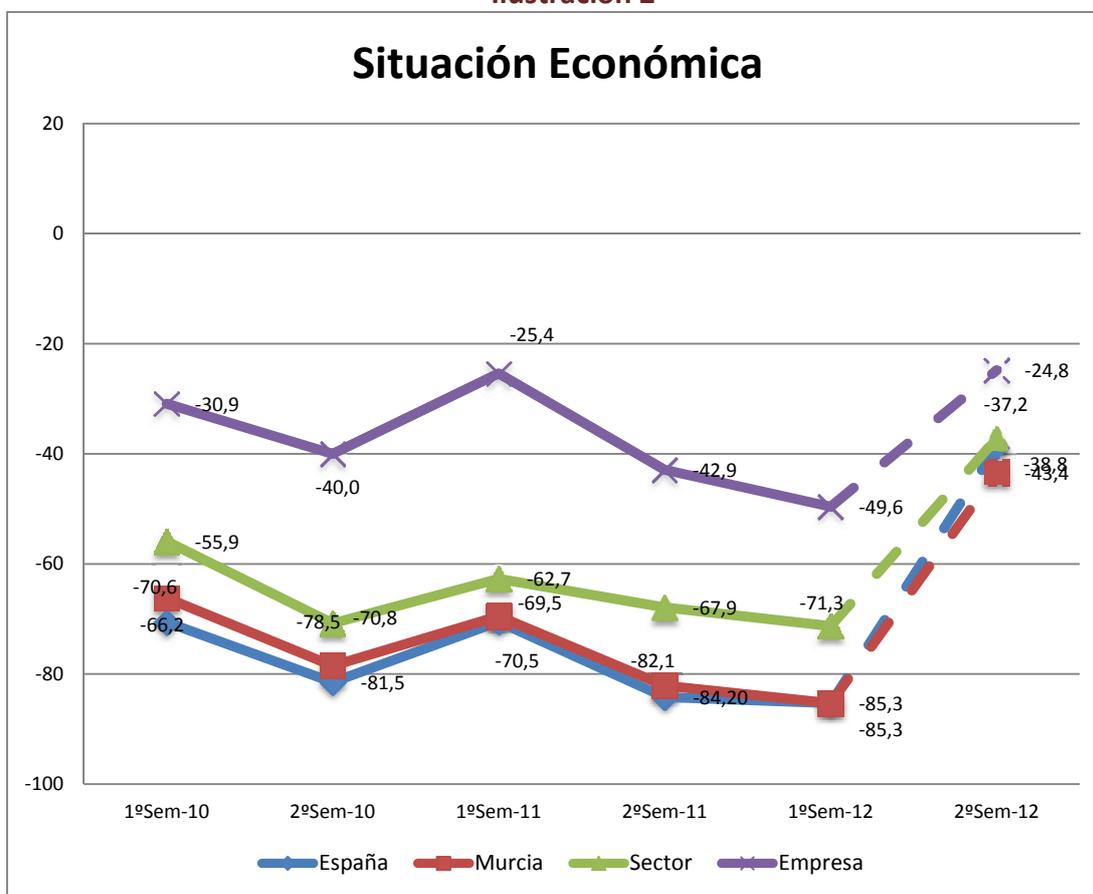
Tabla 2. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	SalDOS Netos
Economía Española	86,8%	11,6%	1,6%	-85,3%
Economía Murcia	87,6%	10,1%	2,3%	-85,3%
Economía Sector	74,4%	22,5%	3,1%	-71,3%
Economía Empresa	54,3%	41,1%	4,7%	-49,6%

Nota: SalDOS netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

En cuanto a las previsiones para los próximos seis meses (Ilustración 2) siguen presentando salDOS negativos pero, al igual que anteriores semestres, suponiendo una mejora respecto a la situación del último semestre.

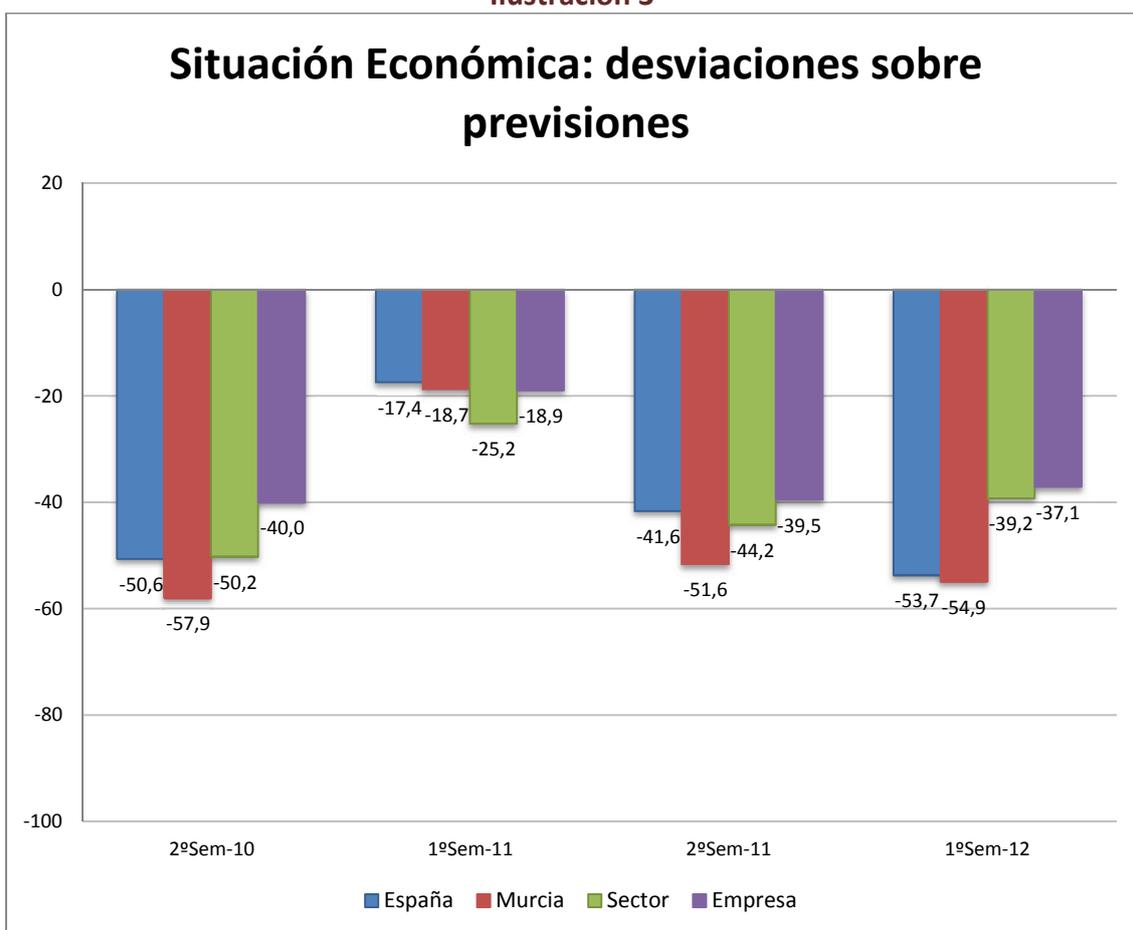
Ilustración 2



Nota: SalDOS netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

En este número ha interesado comparar la previsión de la situación para los próximos seis meses con la valoración real transcurrido en este período (Ilustración 3). Los resultados confirman que la previsión siempre es superior a la valoración real. De manera sistemática se confirma que la situación de la empresa es donde se produce una menor desviación. En el caso las previsiones sobre la Región es donde mayores diferencias se producen.

Ilustración 3



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

Aunque la situación sigue siendo negativa, este semestre muestra una mejoría en la actividad empresarial. De nuevo las exportaciones presentan el mejor comportamiento. El 17% de las empresas han aumentado sus exportaciones en el último semestre. La cifra de negocios es la variable con peor comportamiento en los últimos seis meses, un 60,5% de las empresas han disminuido sus ventas, además es la única variable que sigue descendiendo respecto al semestre anterior, sin embargo, un 12,4% de las empresas han aumentado sus cifras y, en general, prevén mejoras para los próximos seis meses. La Ilustración 4 recoge la evolución y estimaciones para el

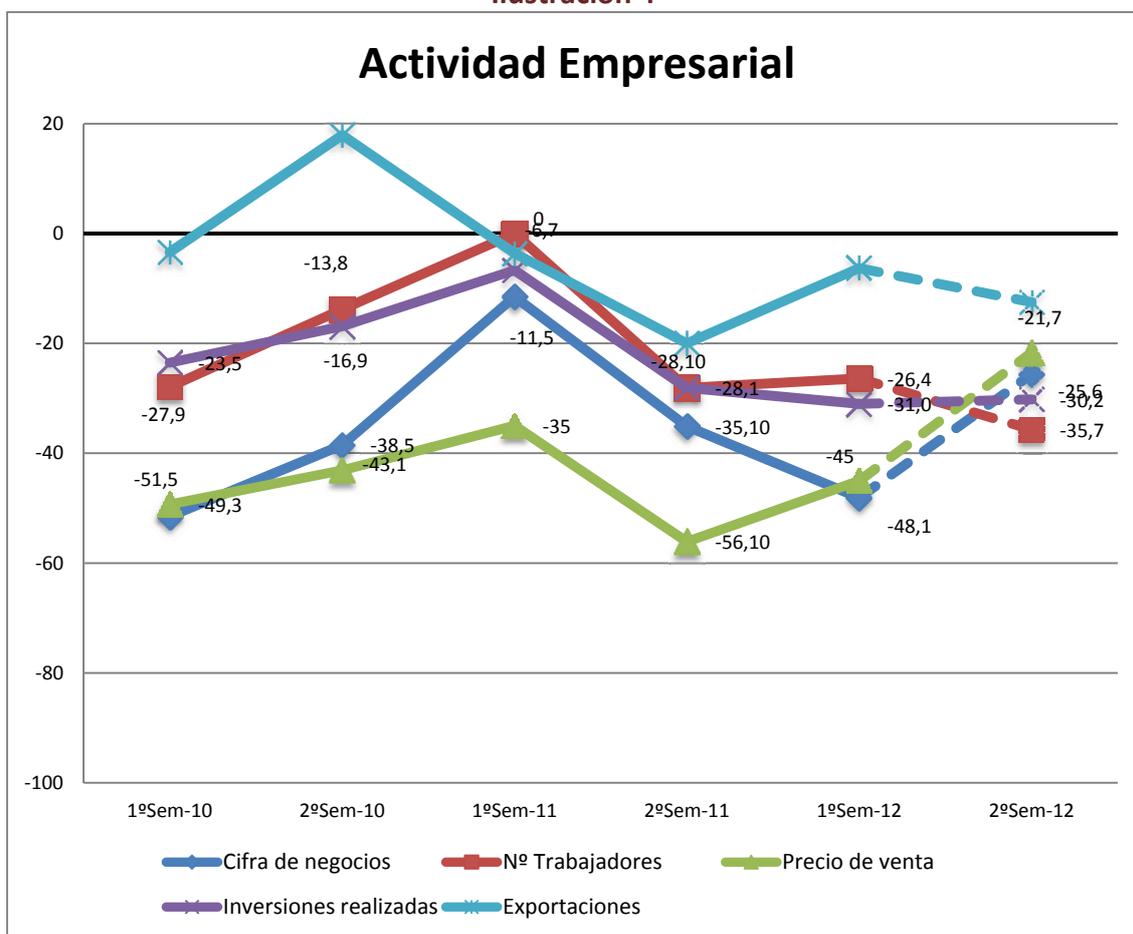
próximo semestre. Además de los comentarios ya realizados, conviene destacar las mejoras previstas en la cifra de ingresos y de precios.

Tabla 3. Evolución de la actividad empresarial

	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	Saldos Netos
Cifra de negocios	60,5%	27,1%	12,4%	-48,1%
Nº Trabajadores	32,6%	61,2%	6,2%	-26,4%
Precio de venta	51,9%	41,1%	7,0%	-45,0%
Inversiones realizadas	43,4%	44,2%	12,4%	-31,0%
Exportaciones	23,2%	59,8%	17,0%	-6,3%

Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

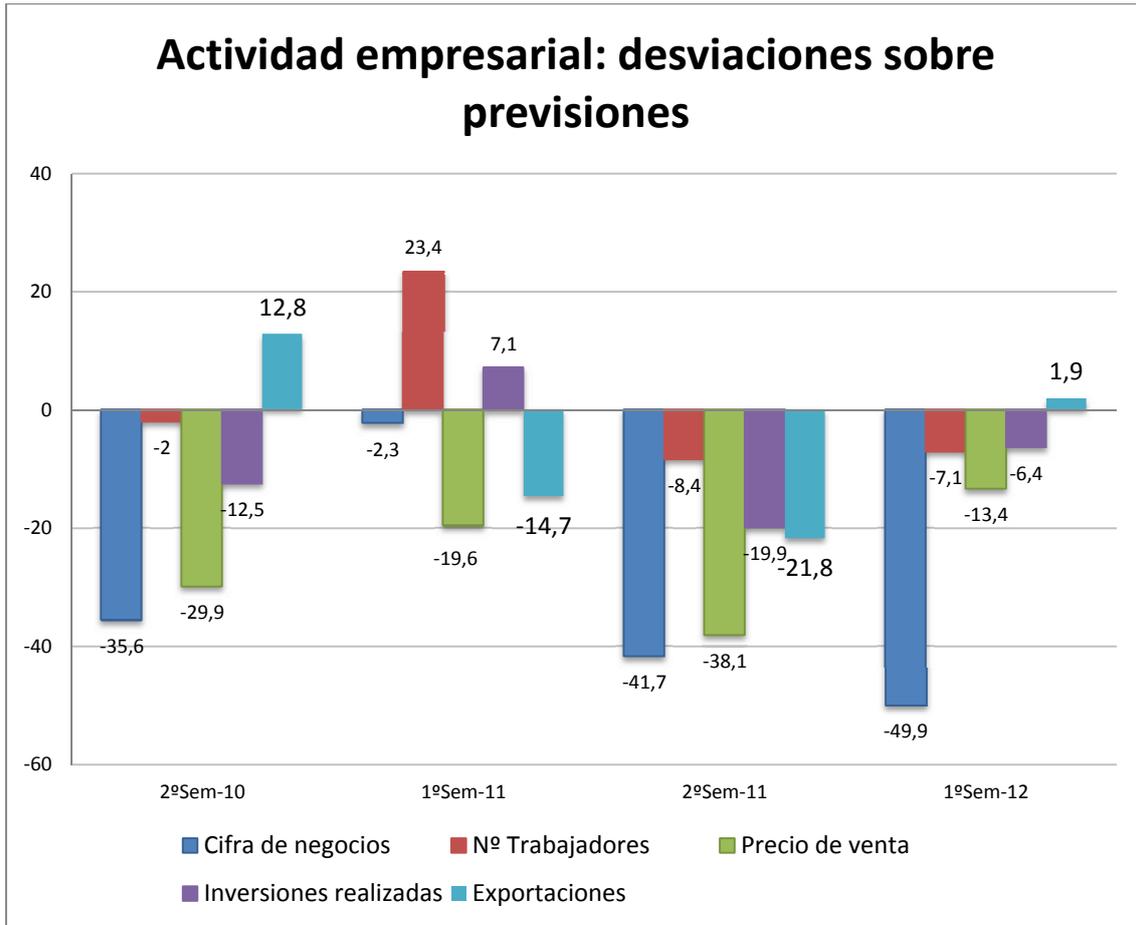
Ilustración 4



Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

Como en el apartado anterior se analizan las diferencias entre estimaciones y realizaciones (Ilustración 5). En general no existen diferencias, únicamente se producen en la variable de cifra de negocios con una estimación claramente superior a la realidad.

Ilustración 5

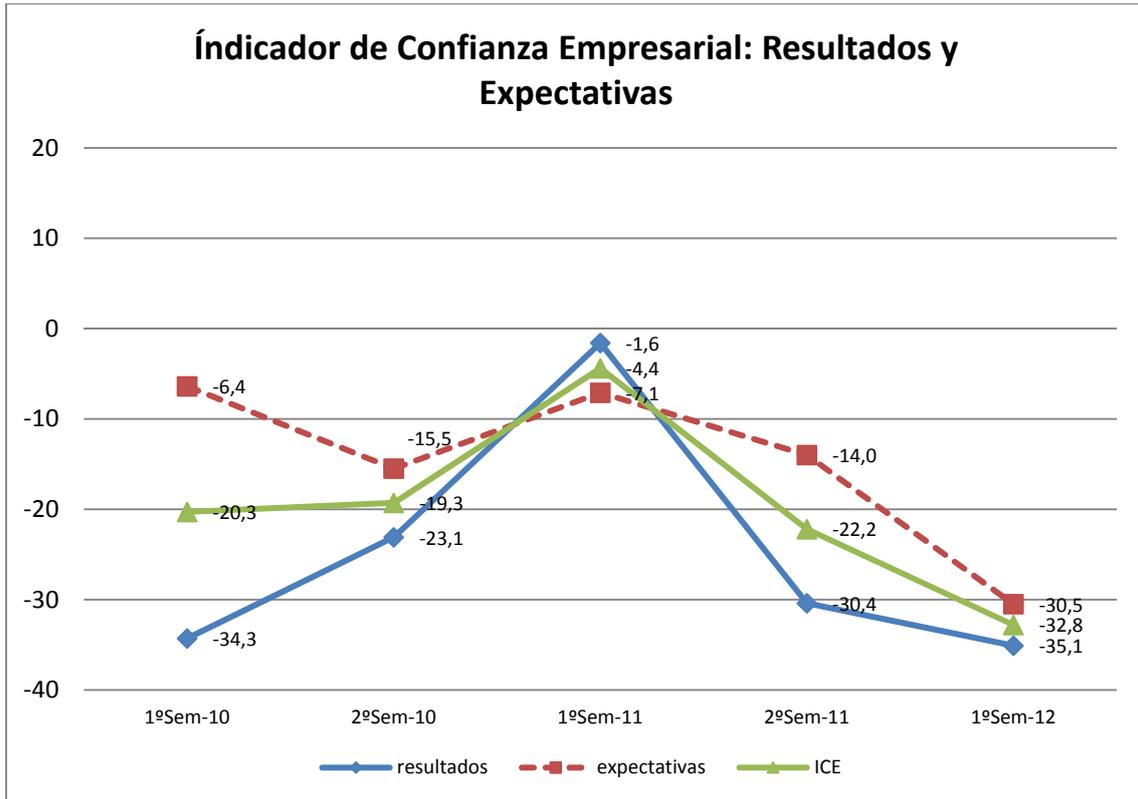


4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas para las siguientes tres variables: cifra de negocios, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ± 100 puntos. En este caso, valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

Las Empresas Familiares vuelven a reducir su confianza en los negocios actuales. Para este primer semestre de 2012, el Indicador de Confianza Empresarial se sitúa en -35,1 puntos, confirmando la caída de los dos semestres anteriores. Algo similar ocurre con las expectativas destacando la convergencia con los resultados.

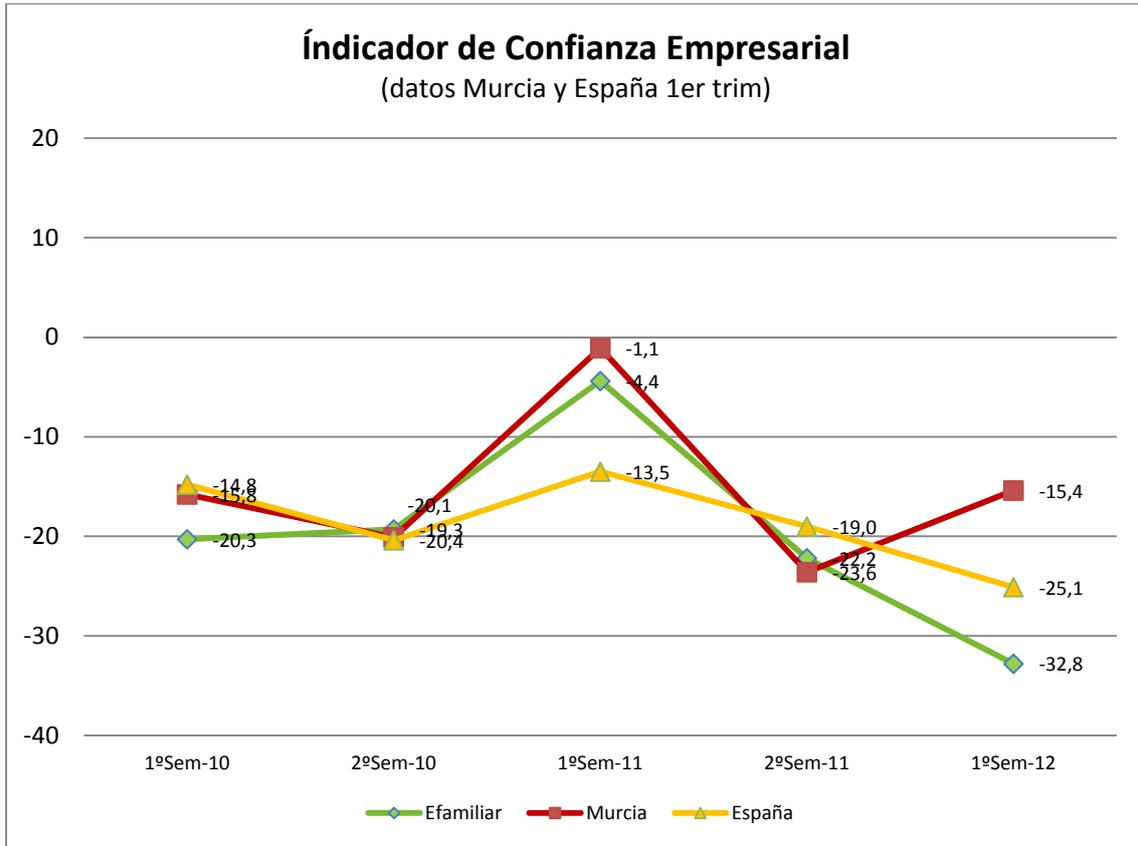
Ilustración 6



Nota: Saldo neto, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

En la Ilustración 7 se compararan estos resultados con el global de las empresas a nivel nacional y regional (información tomada del barómetro de la Cámara de Comercio del primer trimestre de 2012). Los datos revelan que la igualdad entre estos indicadores en el semestre anterior se elimina mejorando la situación de las empresas murcianas y empeorando las de España y las de la empresa familiar murciana. El momento de la toma de datos puede haber influido puesto que precisamente en este último trimestre se ha producido un aluvión de noticias negativas en torno a una posible intervención de nuestro país.

Ilustración 7

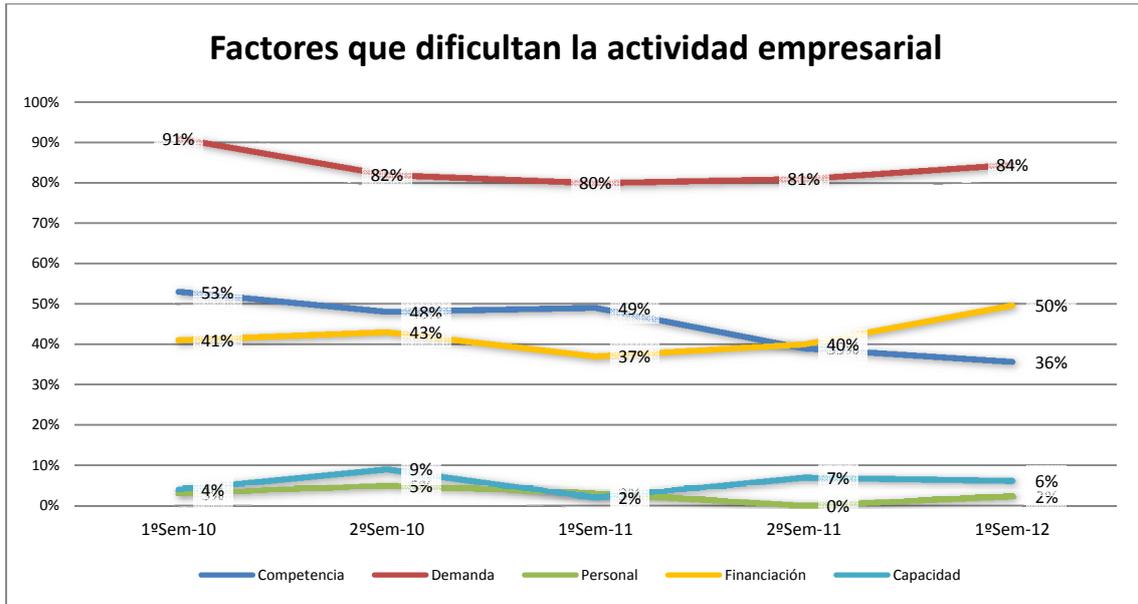


Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100); Los valores del ICE de Murcia y España han sido obtenidos a partir de los datos publicados por las Cámaras de Comercio.

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

Para el 84% de las empresas familiares, la debilidad de la demanda limita su actividad, de nuevo este factor se sitúa como principal limitador de la actividad empresarial. En segundo lugar se confirma las dificultades de financiación (50%) que supera en importancia al aumento de la presión competitiva (36%).

Ilustración 8

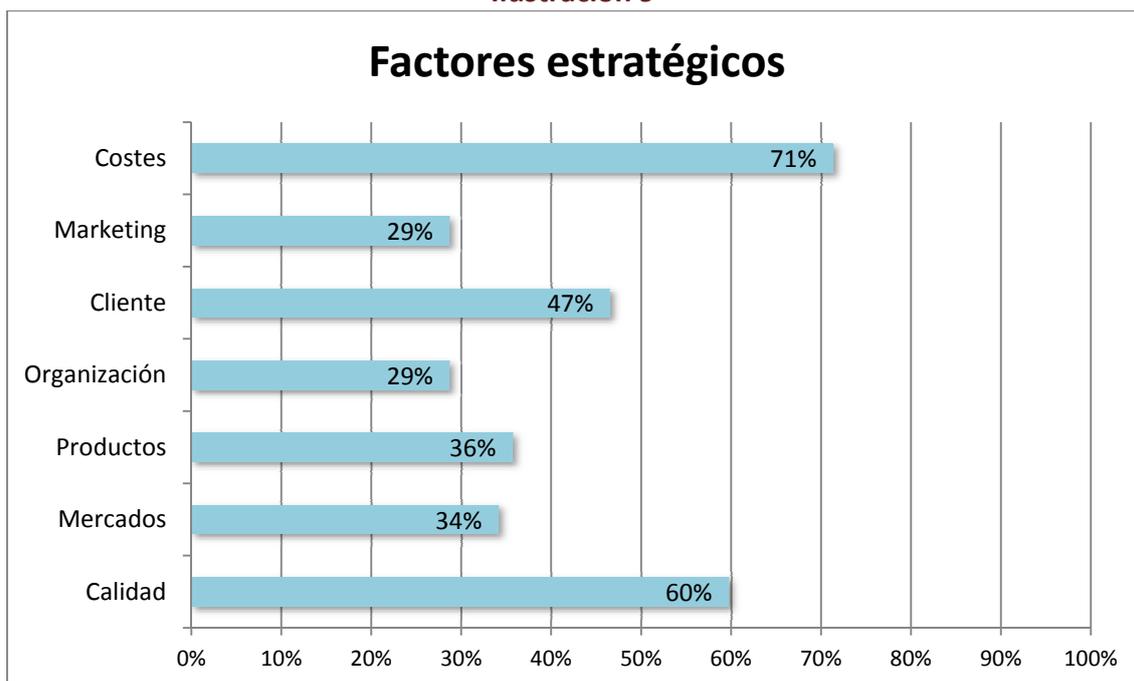


Nota: Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

En cuanto a los factores en el diseño de la estrategia, se preguntó a las empresas que señalaran los que para ellas eran fundamentales. Los dos aspectos más importantes son el control de costes (71%) y la calidad (60%). Las innovaciones organizativas (29%), comerciales (29%) o de producto (36%) aparecen en un segundo nivel. La apertura a nuevos mercados es contemplada por un 36%, y un 47% piensa mejorar la atención al cliente.

Ilustración 9



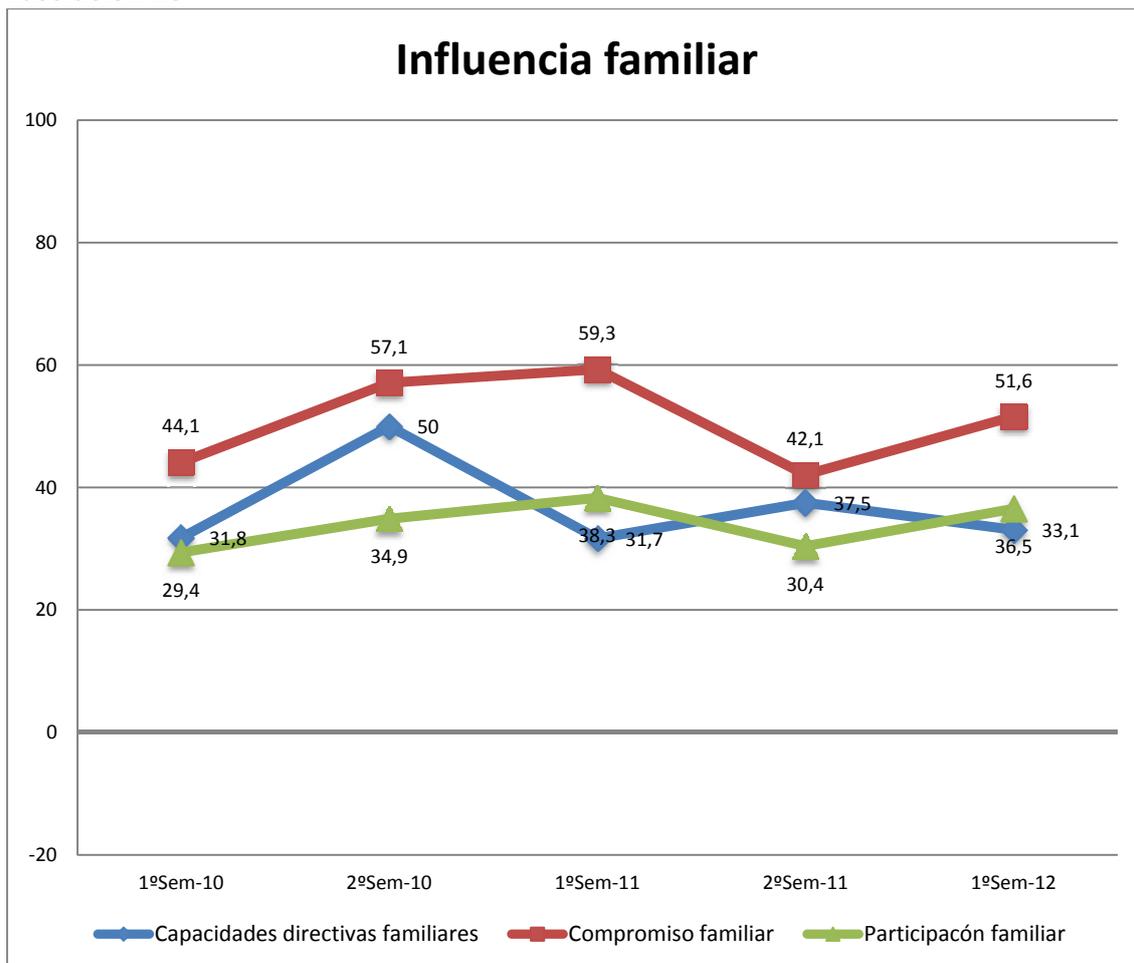
4.6 Confianza en la familia de la empresa familiar

Las empresas siguen valorando en términos netos de manera favorable la influencia familiar. El compromiso de la familia con la empresa es el aspecto mejor valorado tradicionalmente confirmándose de nuevo en el último semestre. La participación directa de familiares en la toma de decisiones y su capacitación como directivos son igualmente importantes pero en menor medida.

Tabla 4. Importancia de la influencia familiar

	Baja	Media	Alta	Saldos Netos
Capacidades directivas familiares	14,2%	38,6%	47,2%	33,1%
Compromiso familiar	13,3%	21,9%	64,8%	51,6%
Participación familiar	19,8%	23,8%	56,3%	36,5%

Ilustración 10



Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

4.7 Perspectivas futuras

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las tres cuestiones claves que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa. Para mostrar los resultados adoptamos la metodología de la nube de palabras como representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.

Por orden de importancia, como primera preocupación (Ilustración 11) aparecen los siguientes aspectos:

- Acceso a la financiación
- Debilidad de la demanda
- Situación económica, crisis, evolución, economía, crecimiento
- Innovación y competitividad
- Nuevos mercados, exportación
- Factor humano (implicación, formación, desempeño, objetivos compartidos)

- Factor familiar (relevo generación, relación fundador-sucesor, descendientes)

Ilustración 11. Primera cuestión clave



La segunda preocupación (Ilustración 12) sigue la tónica de la primera pero igualándose la importancia de los siguientes factores: demanda, mercados y financiación.

Ilustración 12. Segunda cuestión clave



El análisis de las respuestas de la tercera preocupación (Ilustración 13), aunque contestada por un menor número de empresas, revela ciertas diferencias emergiendo algunos factores nuevos. Fundamentalmente sobresale la preocupación por el control de costes como principal elemento. También la calidad gana protagonismo.

5 PARTE MONOGRÁFICA DEL BARÓMETRO: CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA

5.1 Objetivos en las empresas familiares

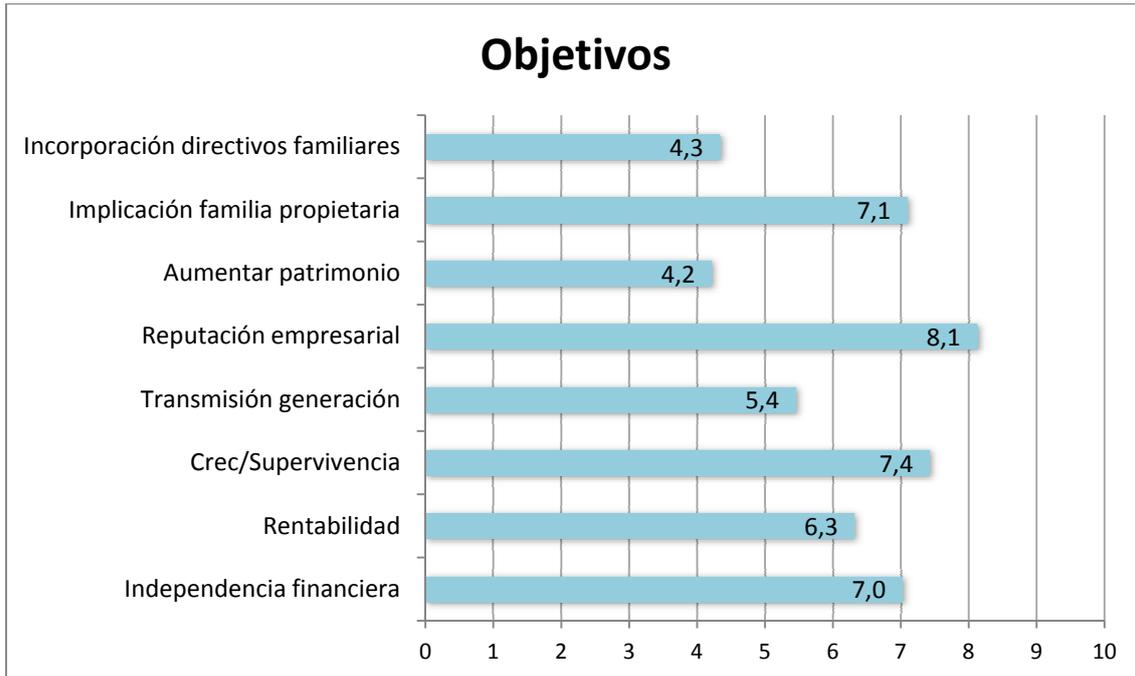
La Ilustración 14 muestra las respuestas a la importancia que para las empresas familiares tienen una serie de objetivos. A través de un análisis estadístico se agruparon los objetivos más relacionados entre sí identificando tres grupos de objetivos:

- Objetivos empresariales. Agrupa el interés por el crecimiento/supervivencia, la independencia financiera y la rentabilidad.
- Objetivos familiares. Engloba el interés por la transmisión de la empresa a la próxima generación, la incorporación de directivos familiares y el aumento de patrimonio.
- Objetivos sociales. Abarca la preocupación por la reputación de la empresa y la implicación de la familia propietaria.

Claramente los denominados objetivos sociales son los más importantes para los encuestados con una nota media de 7,6. Le siguen en importancia los objetivos empresariales (6,9). Y en tercer lugar los familiares (4,6). Los resultados confirman que para las empresas familiares, la reputación de la empresa es su principal preocupación seguido de las cuestiones relacionadas con el crecimiento/supervivencia de la empresa. En último lugar se sitúan los objetivos de aumento de patrimonio y de incorporación de directivos familiares. Estos datos revelan que las empresas familiares tienen una vocación decidida de permanencia.

Este análisis muestra aparentemente que las cuestiones empresariales importan más que las familiares, pero un mayor nivel de atención matiza dicha afirmación. Las cuestiones familiares convendría separarlas en dos factores, el primero relacionado con incorporar la familia a la gestión de la empresa, el segundo tendría que ver con la asociación de familia y empresa. El primero tendría menor importancia, mientras que este último serviría para caracterizar a las empresas familiares. El nombre de la familia y la empresa están unidos, así, la reputación de la empresa y la identificación de la propiedad familiar con la empresa son factores esenciales, y no tanto, la incorporación de la familia a la gestión.

Ilustración 14



Nota: Valores bajos representa una baja importancia, valores cercanos a 10 una gran importancia.

5.2 Contribución de la familia a la empresa

Los miembros de la familia se sienten parte de una estructura, de una red, con la que se relacionan y comunican debido a la existencia de un interés común que les lleva a compartir sus conocimientos. La contribución que en sentido amplio realiza la familia a la empresa se denomina capital familiar y se concreta en tres tipos de recursos interrelacionados. Capital humano, formado por conocimiento, experiencias, habilidades y energía; capital financiero, en momentos puntuales, los miembros de la familia pueden apoyar financieramente a la empresa; y capital social, fundamentalmente se refiere a las relaciones que mantienen los familiares entre sí y con terceros. La Tabla 5 recoge las respuestas ofrecidas. Destaca claramente la aportación del capital familiar humano, el 71,3% de las empresas confieren una importancia alta a este tipo de recursos. Le sigue en importancia el capital familiar relacional, seguido del capital familiar financiero. En cualquier caso, los saldos netos de estos tres elementos son claramente positivos.

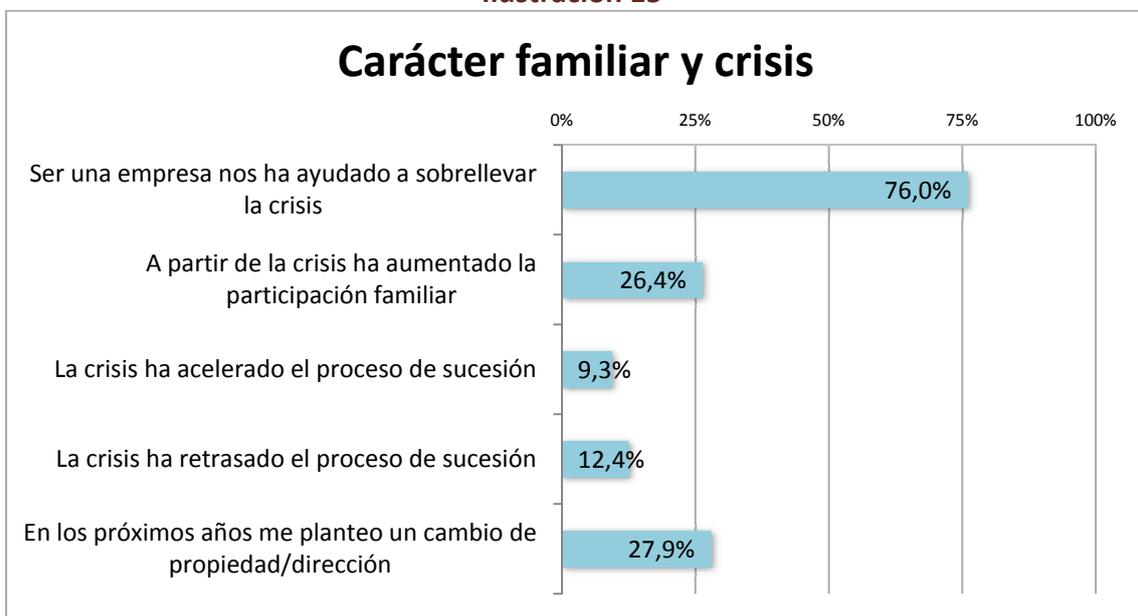
Tabla 5. Contribución de la familia a la empresa

	Baja	Media	Alta	Saldos Netos
Conocimiento, experiencia, habilidades, energía	7,8%	20,9%	71,3%	63,6%
Recursos financieros	28,7%	27,9%	43,4%	14,7%
Relaciones sociales	21,1%	32,0%	46,9%	25,8%

La Ilustración 15 recoge las respuestas a una serie de afirmaciones sobre el carácter familiar de la empresa. Los resultados son los siguientes:

- Al 76% de las empresas, su carácter familiar les ha ayudado a sobrellevar la crisis
- Un 26,4% de las empresas ha aumentado la participación familiar como consecuencia de la crisis
- En un 21,7% se ha visto alterado el proceso de sucesión, bien retrasándolo (12,4%), o bien acelerándolo (9,3%).
- Alrededor del 28% de las empresas se están planteando un cambio en la propiedad/dirección. Las opciones mayoritarias son transmitir la empresa a la siguiente generación (52%) y venderla a otras empresas (30%).

Ilustración 15



6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

La economía europea ha entrado en una suave recesión causada por la mayor incertidumbre y manifestada en una atonía de la demanda interna compensada en parte por los flujos con el exterior.

España vuelve a entrar en recesión, básicamente por el negativo comportamiento de la inversión productiva y del consumo de las Administraciones Públicas. Como consecuencia de esta caída en la actividad, estimada en un -1,7%, las importaciones de mercancías se reducen de forma considerable. Sólo las exportaciones siguen "tirando" de la economía nacional. La crisis de la deuda soberana, las medidas de ajuste, el desempleo y el saneamiento del sistema bancario, son los elementos que caracterizan la coyuntura actual.

En el caso de la Región de Murcia, el escenario es muy similar al anteriormente descrito, si bien a éste habría que añadir el elevado déficit de la administración regional. No obstante, el empuje de las exportaciones es si cabe más importante y pone de relieve la importante orientación hacia el exterior de las empresas murcianas, lo cual debe convertirse en uno de los elementos cruciales para recuperar valores de crecimiento económico positivos.

Situación Económica

- Peor valoración desde primer semestre de 2010
- Cae la valoración de la situación de la Región de Murcia hasta igualarse a la de España
- Las expectativas sobre próximos meses siguen estando por encima de la situación actual
- Las expectativas más realistas son sobre la situación de la empresa, las menos, sobre la situación de la Región de Murcia

Actividad Empresarial

- Evolución
 - Aún con valores negativos, mejora la valoración de la marcha de la actividad empresarial.
 - La variable con mejor comportamiento sigue siendo la exportación, 17% de las empresas han aumentado sus exportaciones en el último semestre.
 - La cifra de negocios presenta valores extremos, por un lado, 60,5% han disminuido sus ventas, mientras que un 12,4% las han aumentado.

- Las mejores expectativas son sobre la cifra de negocios y el precio de venta.
- Cae el Índice de Confianza Empresarial de la Empresa Familiar.
- Dificultades
 - La debilidad de la demanda limita la actividad de 84% de las empresas (aumento de 3 puntos).
 - Las dificultades de financiación para el 50% de las empresas (aumento de 10 puntos).
- Determinantes de la competitividad
 - El control de costes para el 71% de las empresas.
 - La calidad para el 60% de las empresas.

Perspectivas

El contexto económico sigue determinando que las dificultades financieras y relativas a la debilidad de la demanda siguen preocupando a las empresas. Ante esta situación las empresas actúan en diversos frentes: control de costes, ampliación de mercados e innovando para conseguir nuevos productos o mejorando la eficiencia y la calidad de sus procesos.

Carácter Familiar

Los empresarios encuestados tienen como mayor preocupación la reputación de sus empresas, y como menor el aumento de su patrimonio. Estos resultados confirman la vocación de permanencia de las empresas familiares.

En la dimensión familiar de las empresas deben distinguirse dos componentes: el social y el puramente familiar. Las empresas familiares están mucho más preocupadas por el primero, les importa la reputación de la empresa y la implicación de los propietarios familiares. La dimensión familiar relacionada con incorporar a la empresa a la familia y el aumento de patrimonio, les preocupa menos. Hasta tal punto es así, que los objetivos empresariales tienen más importancia que los puramente familiares.

La familia contribuye en sentido amplio a la empresa a través del denominado capital familiar. En este capítulo, el elemento más importante es el humano materializado en los conocimientos, experiencia y habilidades que los miembros de la familia proporcionan a la empresa. Le sigue en importancia las relaciones sociales y, finalmente, los recursos financieros.

En cuanto a la crisis, para el 76% de las empresas, ser familiares les ha ayudado a sobrellevar la crisis. En el 26,4% ha aumentado la participación familiar como consecuencia de la crisis. Y el 21,7% han visto alterados sus procesos de sucesión.

7 LA OPINIÓN DE LA EMPRESA:

Entrevista a D. José Fuertes



En la imagen D. José Fuertes, Consejero Delegado del Grupo Fuertes, holding formado por más de 20 compañías con proyección internacional que operan en diferentes sectores, con especial relevancia en el ámbito agroalimentario, al que pertenecen, entre otras, ELPOZO ALIMENTACIÓN, cuyo origen netamente familiar se remonta al año 1.936.

En general ¿Qué valoración podría realizarse de la actual situación económica, como la está viviendo Grupo Fuertes?

Los que somos mayores de edad sabemos cómo y de qué forma equilibraríamos esta situación: haciendo que junto a los derechos que se han logrado a lo largo del tiempo, asumamos también muchas obligaciones que son fundamentales para salir de la crisis económica y de las que parece que muchos se han olvidado.

Desde su punto de vista ¿Qué aspectos clave permitirían dinamizar e impulsar la actividad económica de la Región de Murcia?

En primer lugar, Murcia, por su situación geográfica dispone de más de trescientos días de sol al año. En la última década, además, se ha dotado a nuestra región de unas inmejorables infraestructuras: carreteras, autopistas y el futuro Aeropuerto Internacional de las que, hasta hace poco años no se disponía, y esto la ha convertido en una región inmejorable para el desarrollo turístico de diversas variopintas economías.

En segundo lugar, por su climatología aquí se dan unas circunstancias extraordinarias para una agricultura tecnificada de vegetales y frutales de valor añadido en épocas invernales.

Además, Murcia, a mi juicio, deberá ser el invernadero de la ancianidad de Europa.

¿Cuáles son los elementos clave que a su modo de ver permiten comprender la esencia de la Empresa Familiar?

Cuando en una familia se ha conseguido (a través de una buena dirección y unos principios y valores sólidos) una mentalidad de trabajo, honradez, unión, esfuerzo y respeto, en nuestro caso concreto, desde que comenzáramos a trabajar a los ocho años, yo creo que es ya muy difícil cambiar.

¿Cuántas empresas componen el Grupo Fuertes y qué relación hay entre ellas, por ejemplo a nivel de sinergias o posibles colaboraciones?

Grupo Fuertes es un holding orientado a la creación de valor y aspira, en todas las propuestas de actividad que desarrolla a la excelencia empresarial. Su filosofía se basa en la reinversión, la mejora constante, la creación de empleo, riqueza y el desarrollo sostenible. Esta corporación empresarial tiene como fin encontrar actividades que aporten valor a la sociedad al aportar alicientes, cosas positivas y beneficiosas para todos, objetivo para el que se trabaja día a día dado que continuamente se identifica, analiza, estudian y valoran nuevas oportunidades de negocio e inversión. Nuestro objetivo es crecer y con ello ser mejores y más fuertes. Queremos hacerlo, eso sí, combinando el éxito económico con el desarrollo sostenible; de esta forma las decisiones no las tomamos basándonos sólo en criterios financieros sino también en las repercusiones sociales y medioambientales que pudieran tener.

La empresa familiar, en épocas depresivas, ha sido capaz de generar el “quinto cuarto” y ello le ha dado el oxígeno necesario para soportar los tiempos cambiantes y salir fortalecidos en la época de bonanza.

¿Desea realizar alguna reflexión final sobre algún otro tema que considere oportuno?

Como consejero de Grupo Fuertes y empresario soy plenamente consciente del peso del sector de la alimentación en la economía española y sé que no basta con hacer las cosas, hay además que hacerlas bien y cuidar a las empresas para que contribuyan al progreso y al avance, porque estas empresas son los ladrillos con los que edificamos un mañana que para nosotros ya es hoy. En el Grupo Fuertes destacamos por nuestra contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y medioambiental con el firme propósito de potenciar nuestra situación competitiva como holding, así como nuestra imagen de marca. No nos limitamos a velar por la calidad de nuestros productos y/o servicios. Establecemos, pues, un compromiso real de aportación de valor añadido a todos nuestros grupos de interés: consumidores, clientes, empleados y accionistas para que entre ellos fluya la información, el capital, como si de una tubería se tratase, porque estamos firmemente convencidos de que esta es la forma adecuada de operar y contribuir a la generación de riqueza apostando por la creación de empleo

de calidad. Por ello consideramos que velar por la Responsabilidad Social Empresarial de nuestras compañías no nos aporta más que beneficios y suma ventajas que repercuten positivamente en la sociedad. Nuestras empresas son proyectos a largo plazo y para mirar al mañana debemos de cuidar el presente velando por la excelencia, que nos caracteriza, en cada una de nuestras propuestas.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- ADHESIVOS INDUSTRIALES C.E. S.L.
- AGRO LARROSA S.L.
- ALBASINI & BERKHOUT DISEÑO S.L.
- ALPARGATAS LA CAMPERA S.L.
- AMANECER NUPCIAL S.L.
- AMELIA GONZALEZ S.L.
- ANGEL C. SOTO ARMERO S.L.
- ANIMACION Y AVENTURA S.L.
- ANTONIO LOPEZ Y OTROS C.B.
- APARCAMIENTOS LA FUENSANTA S.A.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- ARTES GRAFICAS F.G. GRAF S.L.
- ASCENSION GARCIA S.L.
- ASESORES & CONSULTORES MAR MENOR S.L.
- AUTOCARES HELLIN S.A.
- AYLLONZA S.L.
- BAJOLALINEA S.A.
- BRANDO MOLINA E HIJOS S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- BYCOWORK S.L.
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARMOLI C.B.
- CARNICAS DEL GUADALENTIN S.A.
- CARPINTERIA ANTONIO MURCIA S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CAVI COMUNICACIONES S.L.
- CD-ROM S.A.
- CERBEL SUMINISTROS S.L.
- CICLOS CURRA S.L.
- CIRO STONE S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CONSTRUCCIONES SERAFIN ZAPLANA E HIJOS S.L.
- CONSTRUCCIONES UORCONF S.L.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CROMADOS LUIS S.L.
- DAMASCO HABITAT S.L.
- DANIEL GOMEZ GOMEZ S.A.
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- EASYDOC GESTION DE DOCUMENTOS S.L.
- EMBUTIDOS LA CRUZ S.L.
- EMILY FOODS S.L.
- EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS S.A.
- ESTACION DE SERVICIO ALHAMA S.A.
- ESTANTERIAS MAGESTIC S.A.
- ESTRUCTURAS METALICAS CARRION Y CANO S.L.
- ESTRUCTURAS METALICAS LOYMA S.L.
- EURO SIGLO XXI SEGURIDAD S.L.
- EXPLOTACIONES AGRICOLAS Y GANADERAS PADRES FILIPEN
- FONDEAL S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FORO DE ESTUDIOS SANITARIOS S.L.
- FRUTAS NATURALES S.A.
- FRUTAS Y HORTALIZAS DEL SURESTE S.L.
- GARRESOLER CORREDURIA DE SEGUROS S.A.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GLOBOLANDIA S.L.
- GLOBOS FESTIVAL S.A.
- GLORISANTO S.L.
- GRAFICAS BARCELONA C.B.
- GRAFISOL S.L.
- GRUPO ALMAGRO MUR S.L.
- GRUPO CARNICO ANGELIN S.A.U.
- GRUPO DISFRIMUR S.L.
- GRUPO EMPRESARIAL MONTIEL Y GARCIA S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETALES S.L.
- GRUPO INFORGES S.L.
- HIERROS PINATAR S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- IMAGINAMOS POR TI S.L.L.
- INDUSTRIAS ANFRA S.A.
- INDUSTRIAS QUIMICAS MEGAR S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD S.L.
- INFUTISA S.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA S.L.
- INSTALACIONES GANADERAS MARTINEZ Y LARDIN S.L.
- INVERSIONES SANGONERA S.L.
- JORMA CONSTRUCCIONES S.L.

- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LISERINOX S.L.L.
- LORENZO MARTINEZ SANCHEZ Y OTROS C.B.
- LOS CALICHES S.A.
- MALLAS DECORATIVAS S.A.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA ESCAYOLA Y DERIVADOS DEL YESO S.L.
- MAQUINARIA JUMILLA S.L.
- MARMOLES IBERICOS S.A.
- MARROQUINERIA ANNA & ROBERT S.L.
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MARVER COMUNICACION GRAFICA S.L.
- MAT-FOTO DISTRIBUCION S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- MECANICAS FRUSECO S.L.
- MOMPO Y PENARANDA S.L.
- MUEBLES CANO MEDINA S.A.
- MUEBLES MONTIEL S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- MUNDOSOL S.C.L.
- NAUTICAS MARINA CENTER S.L.
- NUTRICION Y SERVICIOS GANADEROS S.L.
-
- OFIMURCIA S.L.
- PANADERIA PASTELERIA BLANHER S.L.
- PAPELERIA TECNICA REGIONAL S.A.
- PAREDES Y BELMONTE S.A.
- PLACIDO RUIZ E HIJOS S.L.
- PRETEL PUBLICIDAD S.L.
- PRONAMUR S.L.
- RECREATIVOS DE LEVANTE S.A.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESTAURANTE MORALES S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- RODOLFO Y CERVANTES S.L.
- RODRIGUEZ OLMOS S.L.
- SIMEMORA S.L.
- SISTEMA REPROGRAFIA E INFORMATICA S.A.
- SOCIEDAD GENERAL DE RESIDUOS S.A.
- SOLANO APARICIO S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TABLEROSA S.L.
- TALLERES ELECTROTECNICOS GASPAR S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TALLERES Y TREFILERIAS PEDRO PAGAN S.A.
- TEMFRYCA S.L.
- TORNEADOS ORTUNO C.B.

9 CUESTIONARIO

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

P1. En su opinión, la situación EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES de...

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado
La economía española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2. La situación EN LOS PRÓXIMOS MESES de...

	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
La economía española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P3. En los ÚLTIMOS 6 MESES, ¿cuál ha sido la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado
Cifra de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P4. En los PRÓXIMOS 6 MESES, ¿cuál cree que será la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en los ÚLTIMOS 6 MESES? (marque las opciones que estime convenientes)

<input type="radio"/> El aumento de la presión competitiva <input type="radio"/> La debilidad de la demanda <input type="radio"/> La escasez de personal cualificado	<input type="radio"/> Las dificultades de financiación <input type="radio"/> La dimensión inadecuada de mi capacidad productiva <input type="radio"/> Otro
--	--

P6. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿qué factores han sido fundamentales en el diseño de la estrategia de la empresa? (marque las opciones que estime convenientes)

<input type="radio"/> La calidad <input type="radio"/> Acceso a nuevos mercados <input type="radio"/> Lanzamiento nuevos productos <input type="radio"/> Cambios organizativos	<input type="radio"/> Atención al cliente <input type="radio"/> Actividades de marketing <input type="radio"/> Control de costes <input type="radio"/> Otros
---	---

P7. En los ÚLTIMOS 6 MESES ¿qué importancia han tenido en la marcha del negocio familiar los siguientes aspectos?

	Baja	Media	Alta
La formación y experiencia de los directivos familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El compromiso de la familia con la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte MONOGRÁFICA: CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA

P8. Valore la importancia de los siguientes objetivos en su empresa

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Independencia financiera	<input type="radio"/>				
Rentabilidad	<input type="radio"/>				
Crecimiento o supervivencia de la empresa	<input type="radio"/>				
Transmitir empresa a siguiente generación	<input type="radio"/>				
Reputación de la empresa	<input type="radio"/>				
Aumentar patrimonio	<input type="radio"/>				
Implicación de la familia propietaria	<input type="radio"/>				
Incorporación de directivos familiares	<input type="radio"/>				

P9. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿Qué importancia han tenido en la empresa los siguientes recursos aportados por la familia?

	Baja	Media	Alta
Conocimiento, experiencia, habilidades y energía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P10. Marque las afirmaciones con las que esté de acuerdo:

<input type="radio"/> Ser una empresa familiar nos ha ayudado a sobrellevar la crisis
<input type="radio"/> A partir de la crisis ha aumentado la participación de la familia en la empresa
<input type="radio"/> La crisis ha acelerado el proceso de sucesión
<input type="radio"/> La crisis ha retrasado el proceso de sucesión

P11. ¿Se plantea para los próximos años un cambio en la propiedad/dirección?

<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
--------------------------	--------------------------

P12. ¿A quién traspasaría la propiedad?

<input type="radio"/> A la siguiente generación	<input type="radio"/> Venta a directivos y empleados
<input type="radio"/> Venta a otras compañías	<input type="radio"/> Otro

P13. En los próximos seis meses ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar?

Observatorio de la Empresa Familiar



CÁTEDRA MARE NOSTRUM
empresa familiar



CAMPUS MARE NOSTRUM

UNIVERSIDAD DE
MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



amefmur
asociación murciana de la empresa familiar



**FUNDACIÓN
CAJAMURCIA**



Red de Cátedras de
Empresa Familiar



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR