OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Ser empresa familiar

16

Segundo semestre 2016

CÁTEDRA 10 años empresa familiar mare nostrum|UM-UPCT
UNIVERSIDAD DE MURCIA
Universidad Politécnica de Cartagena
amefmur asociación murciana de la empresa familiar
BMN CAJAMURCIA

Barómetro Observatorio de la Empresa Familiar

Ser Empresa Familiar

CÁTEDRA empresa familiar mare nostrum|UM-UPCT

EQUIPO

Ángel L. Meroño Cerdán (Coordinador)
José Carlos Sánchez de la Vega
Antonio Duréndez Gómez-Guillamón
Juan Monreal Martínez

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT
ISSN 2254-6286

ÍNDICE

1 PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR 2
2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO 3
2.1 Economía Mundial 3
2.2 Economía Española 6
2.3 Economía de la Región de Murcia 8
3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR 11
4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO 13
4.1 Situación económica de la empresa familiar 13
4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar 15
4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar 17
4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar 19
4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar 20
4.6 Objetivos en las empresas familiares 21
4.7 Previsión propiedad y gobierno corporativo 23
4.8 Perspectivas futuras 24
5 PARTE MONOGRÁFICA: SER EMPRESA FAMILIAR 25
5.1 Situación generacional y planificación de la sucesión 25
5.2 Ser una empresa familiar 26
5.2.1 Significado de ser una empresa familiar 26
5.2.2 Ventajas 27
5.2.3 Inconvenientes 28
5.2.4 Objetivos de la dimensión familiar 29
6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO 30
7 LA OPINIÓN DEL DR. JUAN MONREAL 34
8 EMPRESAS PARTICIPANTES 36
9 CUESTIONARIO 38

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Al cumplirse 10 años desde la creación de la Cátedra queremos tenerlo presente en las actividades a desarrollar durante este curso. El Barómetro de la Empresa Familiar es una herramienta que desde su lanzamiento en 2008 tiene una amplia participación y repercusión en el ámbito empresarial e incluso político. Estos argumentos nos llevan a entrevistar en este número al *Dr. Juan Monreal* por su doble condición de primer director de la Cátedra de Empresa Familiar e impulsor del Barómetro.

En la parte monográfica nos detenemos a reflexionar sobre *la razón de ser de las empresas familiares* atendiendo a la percepción de los propios empresarios familiares. Concretamente hemos preguntado a los 147 entrevistados sobre el significado que tiene para ellos el ser una empresa familiar, adicionalmente les preguntamos sobre las ventajas e inconvenientes que perciben por ser una empresa familiar. Este enfoque resulta pionero, en lugar de decirles lo que es una empresa familiar preferimos conocer lo que piensan sus protagonistas.

Como de costumbre también medimos la temperatura del sistema económico y empresarial a dos niveles. El primero, a través de un riguroso análisis económico manejando las estadísticas y perspectivas de las principales instituciones. El segundo nivel consiste en dar la voz directamente a las empresas familiares para identificar sus percepciones, problemas y necesidades a través de sus opiniones.

De manera expresa queremos reconocer la importante colaboración de *Amefmur* en la elaboración de los Barómetros, alentando a participar a las empresas familiares y amplificando la divulgación de resultados. También queremos resaltar el apoyo que *Cajamurcia-BMN* sigue prestando a la Cátedra permitiendo la continuidad de este proyecto.

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

Ángel Meroño. Director de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UM-UPCT

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

El panorama económico internacional descrito en las últimas previsiones publicadas[1] está caracterizado por la *moderación* y la *incertidumbre*. En palabras del Consejero Económico del FMI, Maurice Obstfeld, "*El hilo común (…) es el carácter débil y precario de la reactivación mundial y los peligros que enfrenta.*"

Respecto a anteriores Barómetros, el diagnóstico no difiere en lo sustancial, puesto que las buenas noticias, como la estabilidad de los mercados financieros, se compensan con la aparición de nuevos factores de incertidumbre, como el *brexit*. En consecuencia, las cifras de crecimiento del PIB mundial no experimentan sustanciales variaciones.

A pesar de haberse atenuado a corto plazo las dudas respecto a China, de persistir los bajos niveles de volatilidad, del mantenimiento de las condiciones monetarias o de la reanudación de los flujos de capitales hacia los mercados emergentes, nuevos elementos de incertidumbre han hecho aparición. Así, el resultado del referéndum en Reino Unido (el ya conocido *brexit*), las elecciones presidenciales en EE.UU. y las dudas sobre el perfil que adopte la política fiscal y comercial norteamericana, el incremento de los precios del petróleo y la atonía del comercio mundial[2], mantienen un escenario de débil crecimiento.

Junto a estos, otros factores no estrictamente económicos inciden en la creciente incertidumbre. En este sentido, la persistencia de los conflictos en Oriente Medio, la situación de los refugiados, el riesgo terrorista o la propagación del virus zika en América Latina y el Caribe, son algunos de los factores que pueden condicionar el crecimiento y la confianza en los próximos meses.

En síntesis, tal como señala la OCDE (*Economic Outlook*, 2016, nº2): "*Durante los últimos cinco años, la economía mundial ha estado sumida en una trampa de bajo crecimiento caracterizada por un crecimiento decepcionantemente bajo estancado en torno al 3%.*"

---

[1] Este apartado se ha elaborado a partir de las previsiones y comentarios recogidos en los informes del Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o la Comisión Europea.

[2] El comercio mundial se redujo en el 1,1 % en el primer trimestre de 2016 en comparación con el trimestre anterior, y en el 1,0 % en comparación con el mismo período el año anterior, según las estadísticas trimestrales del volumen del comercio elaboradas conjuntamente por la OMC y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Para superar esta situación, tanto el FMI como la OCDE plantean "*un enfoque de política triple*" sustentado en una política monetaria acomodaticia, en un mayor uso de políticas fiscales, siempre que haya margen suficiente, y en la puesta en marcha de ambiciosas reformas estructurales, con lo cual se incrementarían las expectativas de crecimiento y se reduciría la percepción de riesgo.

Centrados en las cifras de la Tabla 1, relativas a las últimas previsiones del FMI, los valores del crecimiento del PIB mundial en 2016 y 2017 se han mantenido respecto a la actualización de julio (en el caso de la OCDE, la revisión ha sido de sólo 1 décima para 2016). Concretamente, se prevé un crecimiento del 3,1% en 2016 (1 décima inferior al de 2015) y un repunte hasta el 3,4% para 2017.

Tabla 1. Proyecciones de crecimiento de las principales economías (TAV %)

	2016	2017
Economías avanzadas	**1,6**	**1,8**
EE.UU.	1,6	2,2
Japón	0,5	0,6
Unión Europea	1,9	1,7
Zona euro	1,7	1,5
Economías de mercado emergentes y en desarrollo	**4,2**	**4,6**
China	6,6	6,2
Mundo	**3,1**	**3,4**

Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial (octubre de 2016).

Por grandes grupos de países, las *Economías avanzadas* presentan un moderado crecimiento, inferior al 2,0% real para el bienio 2016-2017, mientras las *Economías de mercado emergentes y en desarrollo* fortalecerán ligeramente su crecimiento, tanto en 2016 como en 2017, y contribuirán en más de ¾ partes al crecimiento mundial.

En **Estados Unidos** los resultados del primer semestre fueron menos intensos a lo esperado por la debilidad de la inversión empresarial y, aunque su mercado laboral mejoró y el consumo privado conservó el vigor, sus previsiones para 2016 se han corregido a la baja 6 décimas. No obstante, las expectativas de una expansión fiscal tras los resultados de las elecciones contribuyen a un escenario a corto plazo más favorable en el que se prevé que el crecimiento repunte hasta el 2,2% en 2017. A ello también contribuirá el carácter gradual del estrechamiento de la política monetaria de la Reserva Federal.

Por su parte, la **economía japonesa** tras un primer cuarto del año inusitadamente vigoroso, sustentado básicamente en el gasto en consumo, el segundo trimestre reflejó una menor actividad por debilitamiento de la demanda externa y de la inversión empresarial. La postergación del aumento del impuesto sobre el consumo, las medidas para fomentar el crecimiento y las monetarias expansivas, justifican que, a pesar de la persistente atonía en su crecimiento (0,5% en 2016 y 0,6% en 2017), las previsiones se hayan revisado al alza en ambos años (2 y 5 décimas, respectivamente).

Para el conjunto de la **Unión Europea y la Zona euro**, se prevé que continúe la reactivación pero a tasas ligeramente más bajas. Así, ambos agregados crecerán alrededor del 1,8% en 2016 y dos décimas menos en 2017, lo que supone en torno a medio punto menos de crecimiento respecto a 2015. Los bajos precios del petróleo, la modesta expansión fiscal y la política monetaria acomodaticia han sustentado el crecimiento, mientras que la incertidumbre ligada al *brexit*, las altas tasas de paro, la elevada deuda, los balances bancarios deteriorados y el lento crecimiento de la productividad lastran su crecimiento.

Atendiendo a las últimas estimaciones de la Comisión (*Previsiones económicas de otoño 2016: Crecimiento modesto en tiempos difíciles,* noviembre de 2016), el crecimiento debe continuar a un ritmo moderado ya que el favorable comportamiento del mercado laboral y del consumo, se ve obstaculizado por la incertidumbre política, la debilidad del comercio mundial y el debilitamiento de los factores que han favorecido el crecimiento en los últimos semestres (caída del petróleo y depreciación del euro).

Según el comisario de Asuntos Económicos y Financieros, Fiscalidad y Aduanas, Pierre Moscovici, "[…] *El ritmo de creación de empleo, impulsada por las recientes reformas en muchos países; la disminución del déficit público en la zona euro; el repunte de la inversión, y el mayor dinamismo del comercio dentro de la UE son factores especialmente alentadores.*"

Por último, el crecimiento previsto para las **Economías emergentes** se ha mantenido, con una leve corrección al alza en la previsión de 2016, por lo que seguirán aportando la mayor parte del crecimiento mundial. No obstante, las perspectivas difieren considerablemente. Así, mientras los países asiáticos, en particular India (7,6% en ambos años), muestran un importante crecimiento (6,5% y 6,3%, respectivamente), el resto de áreas (África subsahariana, América Latina y CEI) experimentan una fuerte desaceleración o incluso caen en 2016.

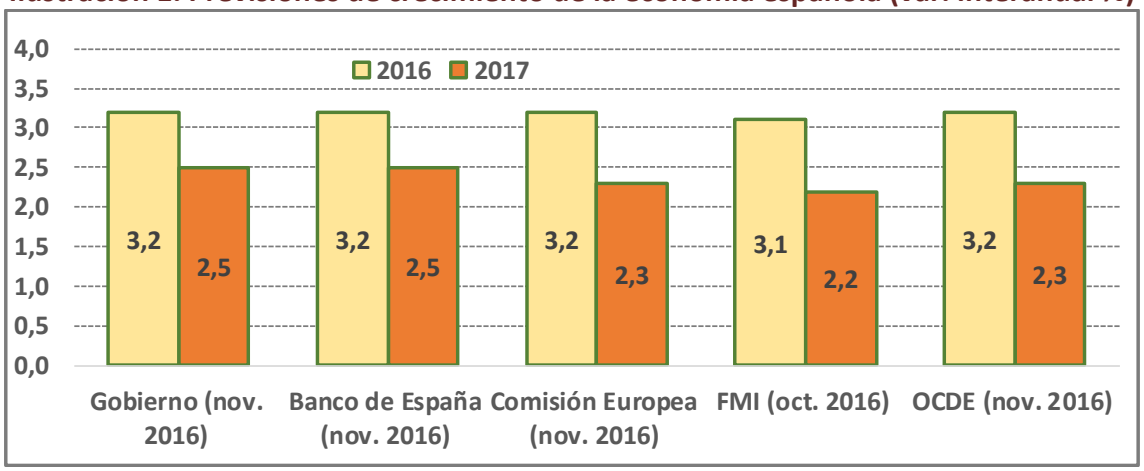
Se prevé que China crezca a una tasa de 6,6% en 2016, reduciéndose al 6,2% en 2017. Las proyecciones suponen que seguirá el proceso de reequilibrio, "*pasando de la inversión al consumo y de la actividad industrial a la prestación de servicios como resultado de reformas para fortalecer la red de protección social y la desregulación del sector de servicios*".

En la futura evolución del conjunto de *Economías de mercados emergentes y en desarrollo* será preciso tener en cuenta los efectos del reequilibrio de la economía china y su posible contagio, de la evolución del precio del petróleo y de otras materias primas o de la disminución en la incertidumbre política y en las tensiones geopolíticas, así como del comportamiento de las economías avanzadas.

2.2 Economía Española

A diferencia de lo comentado en anteriores párrafos, las previsiones de crecimiento de la economía española para 2016 se han revisado al alza (Ilustración 1), mientras que las de 2017 lo han hecho a la baja, en sintonía con las previsiones europeas y mundiales. A lo largo del periodo 2016-2017 se prevé un crecimiento medio anual del 2,7% en términos reales, lo que implica una diferencia favorable de más de 1 punto, tanto respecto a la UE como a la Zona euro (1 punto más que Alemania, 1,4 puntos más que Francia y casi 2 puntos más que Italia).

Ilustración 1. Previsiones de crecimiento de la economía española (var. interanual %)



Fuente: Actualización del escenario macroeconómico, Gobierno de España; Boletín Económico, Banco de España; Previsiones económicas de otoño de 2016, Comisión Europea; Perspectivas de la economía mundial, FMI; Economic Outlook, OCDE.

A lo largo del presente ejercicio 2016, la economía española ha crecido a un fuerte ritmo impulsada por el dinamismo de la demanda interna, la política monetaria acomodaticia del BCE y la relajación de la política fiscal. Tal como señala el Banco de España[3], estos factores habrían amortiguado el posible impacto desfavorable del *brexit* y de la situación de interinidad en el Gobierno de la nación. De cara a 2017, se espera que la fase expansiva continúe, aunque a un ritmo más lento como consecuencia de la previsible subida en los precios del petróleo y la anunciada subida de impuestos.

Este escenario, que supone además una composición del crecimiento más equilibrada entre demanda interna y externa, se completa con una reducción de la tasa de paro hasta valores por debajo del 18% de la población activa[4], fruto de la intensa creación de empleo, la reducción del déficit público y el favorable comportamiento del sector exterior, que se concentraría en regiones ajenas a la Zona euro.

[3] *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2016-2019): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre de 2016*.

[4] La última revisión de las previsiones económicas del Gobierno prevé la creación de casi 2 millones de empleos en el periodo 2016-2019, con lo cual la tasa de paro se situaría en el 12,8% a finales de 2019.

En cuanto a los riesgos, el Banco de España señala las dudas sobre el rumbo de las políticas económicas globales, particularmente en EE.UU., las posibles elevaciones en los tipos de interés, los riesgos latentes en las economías emergentes, la incertidumbre sobre las citas electorales nacionales en la Zona euro o la orientación contractiva de la política fiscal en el ámbito interno.

Centrados en los datos disponibles relativos al **crecimiento del PIB** (Tabla 2), éstos muestran un ritmo bastante sólido en 2016, tanto en términos anuales como intertrimestrales. El consumo y la inversión se comportarán de forma dinámica gracias al aumento de la renta disponible de los hogares, la moderación de los precios, la sólida creación de empleo y la mejora en las condiciones de financiación. Por su parte, las mejoras de competitividad alcanzadas permitirán un considerable crecimiento de las exportaciones, lo que, unido a la estabilización en el crecimiento de las importaciones, permitirá una aportación positiva del sector exterior y una capacidad de financiación con el resto del mundo.

Desde la óptica de la oferta, el sector primario y el de Construcción presentan tasas de crecimiento anual superiores a las del segundo trimestre de 2016, mientras las ramas industriales (incluida la energía) y de Servicios presentan tasas de crecimiento inferiores.

Tabla 2. Evolución del PIB vía de la demanda y la oferta

variación interanual %	2015				2016		
	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT
Gasto en consumo final	2,1	2,4	3,0	3,1	3,1	2,6	2,4
Formación bruta de capital fijo	4,7	6,3	6,7	6,4	4,8	3,6	3,1
Exportaciones de bienes y servicios	4,6	5,0	4,9	5,0	4,1	6,4	2,8
Importaciones de bienes y servicios	4,8	5,5	6,2	6,1	4,8	5,1	0,9
Agricultura, ganad., silvic. y pesca	-6,5	-4,3	-4,3	3,9	4,3	2,4	2,5
Industria	5,3	5,6	6,1	4,9	3,0	3,1	1,9
Construcción	-0,2	-0,4	0,1	1,1	1,7	1,6	2,7
Servicios	2,2	2,6	2,9	2,9	3,4	3,6	3,4
Producto interior bruto	**2,7**	**3,1**	**3,4**	**3,6**	**3,4**	**3,4**	**3,2**
variación intertrimestral %	2015				2016		
	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT
Gasto en consumo final	0,7	0,8	0,9	0,7	0,7	0,3	0,7
Formación bruta de capital fijo	2,4	2,3	0,7	0,9	0,9	1,1	0,1
Exportaciones de bienes y servicios	1,3	0,9	2,2	0,5	0,5	3,1	-1,3
Importaciones de bienes y servicios	1,3	1,7	2,3	0,6	0,1	2,0	-1,8
Agricultura, ganad., silvic. y pesca	0,0	-0,1	0,1	4,0	0,3	-1,9	0,2
Industria	1,9	0,9	1,2	0,8	0,1	1,0	0,1
Construcción	0,5	1,1	-0,5	0,0	1,1	1,0	0,5
Servicios	0,6	0,6	0,9	0,8	1,0	0,8	0,8
Producto interior bruto	**1,0**	**0,8**	**0,9**	**0,8**	**0,8**	**0,8**	**0,7**

Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España (base 2010). Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.

Respecto a la evolución trimestral del **mercado de trabajo**, los datos del INE (Contabilidad Nacional Trimestral) relativos al tercer trimestre muestran un aumento del 0,8% trimestral, mientras en términos anuales, la tasa de crecimiento asciende al 2,9%. En términos absolutos, estos aumentos suponen casi 500.000 empleos equivalentes a tiempo completo más en un año. Por ramas de actividad, Agricultura (1,8% frente a 1,2% del 2º trimestre), Industria (1,8% frente a 1,3%) y Construcción (3,5% frente al 3,3%) aceleran su ritmo de crecimiento, mientras Servicios presenta una tasa de crecimiento similar a la del trimestre anterior (3,2%).

A partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), la población ocupada superó los 18,5 millones en el tercer trimestre de 2016, lo que supone un incremento de 478.800 personas respecto al mismo trimestre de 2015 (2,65%) y 226.500 respecto al trimestre anterior (1,24%). La ocupación aumenta en términos anuales en todas las ramas de actividad, siendo Servicios la rama que concentra el mayor aumento (407.600 personas y un 2,97%), si bien en términos relativos es la Agricultura la que presenta una mayor tasa (4,83%).

Fruto de la creación de empleo, la tasa de paro se redujo 2,3 puntos respecto al tercer trimestre de 2015 situándose en el 18,9%. El descenso en el número de desempleados se eleva a 530.000 personas respecto al mismo trimestre del año anterior (descenso anual de casi un 11,0%). Las últimas previsiones cifran el crecimiento del empleo en torno al 2,8% en 2016 y alrededor del 2,0% en 2017, lo que permitiría reducir la tasa de paro en 2017 hasta el 18,0%.

Respecto a la situación de las Administraciones Públicas (**AAPP)**, en los tres primeros trimestres del año el déficit consolidado de las Administraciones Públicas (excluyendo En términos de PIB, el déficit es equivalente al 3,11% en septiembre, es decir, inferior al 3,34% registrado en el mismo periodo de 2015. Continuando con el compromiso consolidación fiscal (entre 2011 y 2015 se ha reducido el déficit en 4,3 puntos), la *Actualización del Programa de Estabilidad 2016-2019* sitúa los objetivos de déficit en el 3,6% para 2016 y en el 2,9% del PIB para 2017, en cumplimiento de la nueva senda de reducción del déficit público aprobada por el Ecofin.

En síntesis, el escenario previsto para el bienio 2016-2017 es moderadamente optimista para la economía española a pesar de los factores de incertidumbre, y mantendrá cifras de crecimiento por encima de las economías más avanzadas y, en particular, del resto de miembros de la Eurozona.

2.3 Economía de la Región de Murcia

Las previsiones de crecimiento de la economía regional lo sitúan en cifras similares a las de la economía española. Así, la Consejería de Hacienda y Administración Pública y el Proyecto Hispalink, cifran el incremento del PIB regional en 2016 en el 3,2%. Otras

entidades, como FUNCAS (3,0%) o BBVA *Research* (3,4%), dibujan un panorama algo más pesimista/optimista. En todo caso, parece existir consenso respecto a la prolongación de la fase de moderado crecimiento algunas décimas por encima del 3,0%[5]. Mención aparte merece la estimación realizada por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) que se muestra sustancialmente más optimista y eleva el crecimiento en 2016 en el 4,0%.

De cara al próximo ejercicio, todas las entidades coinciden en apuntar hacia una desaceleración que, en promedio, alcanzaría 1 punto porcentual. En consecuencia, las previsiones de crecimiento para 2017 oscilan entre el 1,9% y el 2,2%. A los factores comentados en anteriores apartados, habría que añadir el necesario ajuste fiscal específico de la Región de Murcia, para justificar esta moderación en el crecimiento.

El **sector exterior** muestra un descenso en volumen de las exportaciones murcianas del 3,6% entre enero y septiembre (-3,3% en el mismo periodo de 2015), mientras las importaciones lo hicieron en un -4,5% (4,3% en 2015). Este comportamiento de los flujos de comercio regionales, unido a los buenos resultados del sector turístico, permitiría que, al igual que en el agregado nacional, el sector exterior contribuyera positivamente al crecimiento regional.

El análisis de los **indicadores de oferta** muestra en el caso de las actividades industriales una caída del Índice de Producción Industrial (IPI) del 1,8% entre enero y octubre, frente al crecimiento del 1,6% en España y del 3,2% en el mismo periodo de 2015. No obstante, como se indicaba en el anterior Barómetro, este descenso es achacable casi en exclusividad al descenso del índice de los productos energéticos (-7,0%), puesto que tanto el IPI de bienes de consumo (4,8%) como de bienes de equipo (2,1%) crecen hasta octubre. Por su parte, la matriculación de vehículos industriales cayó un 0,5%, frente al crecimiento en el mismo periodo de 2015 (28,8%). Nuevamente, el fin de los programas de estímulo se encontraría detrás de este cambio.

Respecto a las actividades de Construcción, la evolución de las viviendas visadas de obra nueva para el periodo enero-septiembre, al igual que en 2015, vuelve a mostrar un fuerte descenso (-19,4%), mientras las viviendas iniciadas caen un 3,0% en los tres primeros meses del año, frente al aumento del 50% en el mismo periodo de 2015. Por su parte, la licitación oficial se redujo un 28,5% entre enero y septiembre. A tenor de estas cifras, la Construcción en la Región de Murcia aún está lejos de su plena normalización.

[5] Según los datos del INE, Contabilidad Regional de España, en 2015 el PIB regional creció un 3,1%, es decir, 1 décima por debajo de la media nacional, ocupando un lugar intermedio en el ranking de CCAA (sólo 7 de ellas presentaron una tasa inferior)..

Por último, las actividades terciarias mantienen una importante aportación al crecimiento regional. Así, entre enero y septiembre, el índice de cifra de negocios aumentó un 4,9%, frente al 4,4% del mismo periodo del año anterior y 8 décimas por encima del crecimiento de este indicador en España. Por su parte, el índice de personal ocupado creció un 3,0% (2,4% en España y 3,4% en el mismo periodo de 2015).

En cuanto al número de viajeros y pernoctaciones, los incrementos son considerables, 11,0% y 9,1%, respectivamente, y claramente superiores a los del mismo periodo de 2015 (2,4% y 1,4% respectivamente entre enero y octubre). Estas cifras reflejan el dinamismo del sector turístico regional, en sintonía con su homólogo nacional.

La mejoría del **mercado de trabajo** en la Región de Murcia continúa. Según los datos de la EPA del tercer trimestre el paro se redujo considerablemente respecto al mismo trimestre del año anterior (25.330 personas desempleadas menos). Estas cifras sitúan la tasa de paro en el 19,7% de la población activa, es decir, casi 4 puntos menos respecto al 3er trimestre de 2015 y 1 punto menos respecto al valor en el trimestre precedente. Respecto al máximo alcanzado en el primer trimestre de 2013, la actual cifra de paro supone una disminución de 10 puntos. En términos relativos, la disminución del paro en la región alcanzó el 15,4% en términos anuales.

Respecto a la ocupación, considerando los datos del tercer trimestre, ésta se incrementó en términos anuales en 29.520 personas, lo que supone un aumento del 5,5% anual. En cuanto a su distribución por sectores, el mayor aumento anual se obtiene en Agricultura (22,6%) ganando más de 14.000 ocupados, seguida de Industria, con 9.530 ocupados más (14,8%).

Los datos de afiliación hasta el mes de noviembre son claramente positivos, creciendo en conjunto un 3,6% y además haciéndolo de forma generalizada (3,3% en Agricultura, 5,2% en Industria, 4,7% en Construcción y 3,3% en Servicios).

Respecto a la situación de las **cuentas de las AAPP**, los últimos datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas relativos al mes de septiembre, sitúan el déficit de la Región de Murcia en el -0,91% del PIB. Sobre la base de estas cifras, aunque se acercan al objetivo de déficit para todo el año (0,7%), es más que previsible su incumplimiento y el consiguiente retraso en la adopción de las oportunas medidas de consolidación fiscal en la Región.

En síntesis, el panorama general descrito es muy similar al relativo al conjunto español y su evolución el próximo año dependerá mucho de la materialización y de la intensidad de los elementos de incertidumbre señalados.

3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

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. Según el informe *La empresa familiar en España 2015*[6] la empresa familiar representa en la Región de Murcia el 92% del tejido empresarial (31.000 sociedades mercantiles), generan el 85% del empleo privado (193.000 empleados) y el 82% del valor añadido bruto, cifras superiores al promedio nacional.

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

- *Parte general del Barómetro*. En ella 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. La Tabla 3 recoge los Barómetros publicados hasta la fecha.

Tabla 3. Serie de Barómetros

Número	Parte Monográfica	Entrevista
1 (2º semestre 2008)	Fiscal	D. José Mª Tortosa
2 (2º semestre 2009)	Financiación	D. Juan V Dávalos
3 (1º semestre 2010)	Demanda	D. Francisco Marín
4 (2º semestre 2010)	Mercado Laboral	D. Miguel Lloret
5 (1º semestre 2011)	Confianza Empresarial	D. Tomás Fuertes
6 (2º semestre 2011)	Medidas salida crisis	D. José Mª Albarracín
7 (1º semestre 2012)	Carácter familiar	D. José Fuertes
8 (2º semestre 2012)	Innovación	D. José Martínez
9 (1º semestre 2013)	Formación	D. José J Peñalver
10 (2º semestre 2013)	Estrategia	Dª. Isabel Sánchez
11 (1º semestre 2014)	TICs	D. José A Planes
12 (2º semestre 2014)	Comercialización/Internacion.	D. Franco Cerdán
13 (1º semestre 2015)	Entorno	D. Emilio Restoy
14 (2º semestre 2015)	Crecimiento	Dª. Marian Cascales
15 (1º semestre 2016)	Mujer y dirección	Dª. Nuria Sánchez
16 (2º semestre 2016)	**Ser empresa familiar**	**D. Juan Monreal**

[6] Elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar.

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. Así, desde el número 7 del Barómetro se adoptó la decisión de considerar las series desde el número 3 (primer semestre 2010).

Los resultados del decimosexto Barómetro provienen de la opinión de 147 *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 noviembre de 2016, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT*.

Descripción de la muestra:

- Sector: 59% servicios; 31% industria; 10% construcción
- Tamaño: 50% micro; 50% pymes (25% entre 10 y 19; 25% más 20 empleados)
- Antigüedad media 26 años

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

Las escalas utilizadas son de diferentes tipos:

- Escalas de tres niveles (cuestiones 1 y 2), 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 recoge la selección o no de una determinada medida por parte de la empresa (cuestiones 3, 4 y 6). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.
- Escalas que miden cinco niveles de intensidad (cuestiones 5 y 14), transformándose en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión.
- Elección de la mejor opción (cuestiones 11 y 12)
- Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 7 a 10) con el objeto de conocer los principales aspectos que preocupan a los empresarios y que 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

Tras el episodio de incertidumbre ligado a la repetición de las elecciones y la consiguiente interinidad del Gobierno de la nación, se observa un punto de inflexión que permite recuperar la senda favorable respecto a la percepción de la situación económica (Ilustración 2). Al margen de los riesgos de índole global, el nuevo panorama político español parece haber tenido un claro impacto sobre la mejoría generalizada en todos los saldos obtenidos en el presente Barómetro, la cual llega a alcanzar más de 20 puntos en el ámbito de la Economía española. Por tanto, parece que han influido más los factores de índole doméstica frente a los globales.

De forma más detallada, la comparación con los resultados del anterior Barómetro permite observar como el saldo neto de la **economía española** registra un significativo ascenso de 23,5 puntos hasta situarse en un 26,8%, es decir, su tercer mejor resultado de toda la serie histórica, volviendo a ser el entorno más valorado. Esta mejoría se sustenta en el incremento de 14,3 puntos del porcentaje de empresas encuestadas que consideran que ha mejorado y en el descenso de casi 10 puntos en el peso de las que perciben un empeoramiento durante el último semestre.

La percepción de la situación de la **economía regional** también muestra una destacada mejoría, si bien no tan intensa como en el caso anterior (9,8 puntos). Este repunte en su valoración se debe al incremento en 6,7 puntos del porcentaje de empresas que apuestan por una mejoría en el entorno regional y al descenso en 3 puntos de aquellas que optan por una situación peor.

Tabla 4. Situación económica

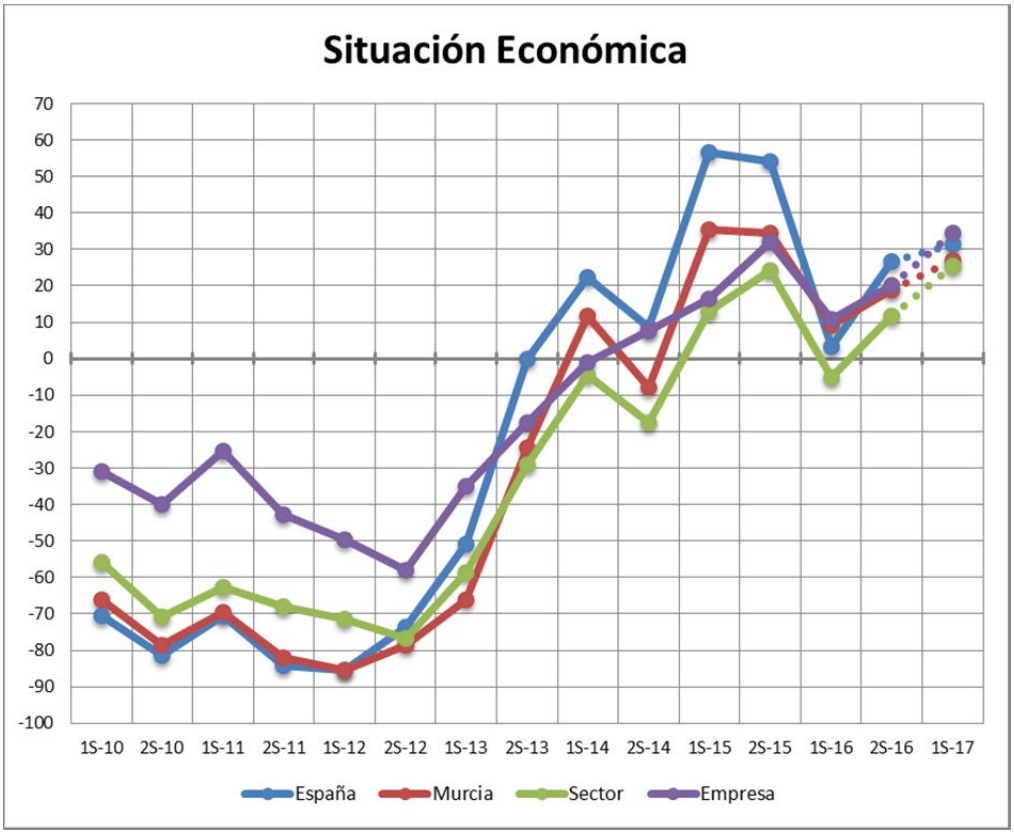
	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Economía Española	12,0%	49,3%	38,7%	**26,8%**
Economía Murcia	14,6%	51,8%	33,6%	**19,0%**
Economía Sector	19,6%	49,3%	31,2%	**11,6%**
Economía Empresa	18,7%	42,4%	38,8%	**20,1%**

Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

El propio **sector** sigue siendo el ámbito peor valorado (11,6%) y ello a pesar de que mejora respecto al anterior Barómetro y de que vuelve a recuperar valores positivos en su saldo. En este sentido, es el entorno que consigue el segundo mayor incremento en su valoración (16,6 puntos), merced a la disminución en el porcentaje de empresas que piensan que la situación ha empeorado (3,5 puntos) y al considerable aumento en el de las empresas que piensan que ha mejorado (13 puntos).

Por último, el ámbito de la **empresa** ocupa el puesto de segundo entorno mejor valorado (20,1%) aunque con el menor crecimiento (9,3 puntos). Si bien 4 de cada 10 empresas piensan que ha mejorado su situación, no obstante 2 de cada 10 creen que ha empeorado.

Ilustración 2

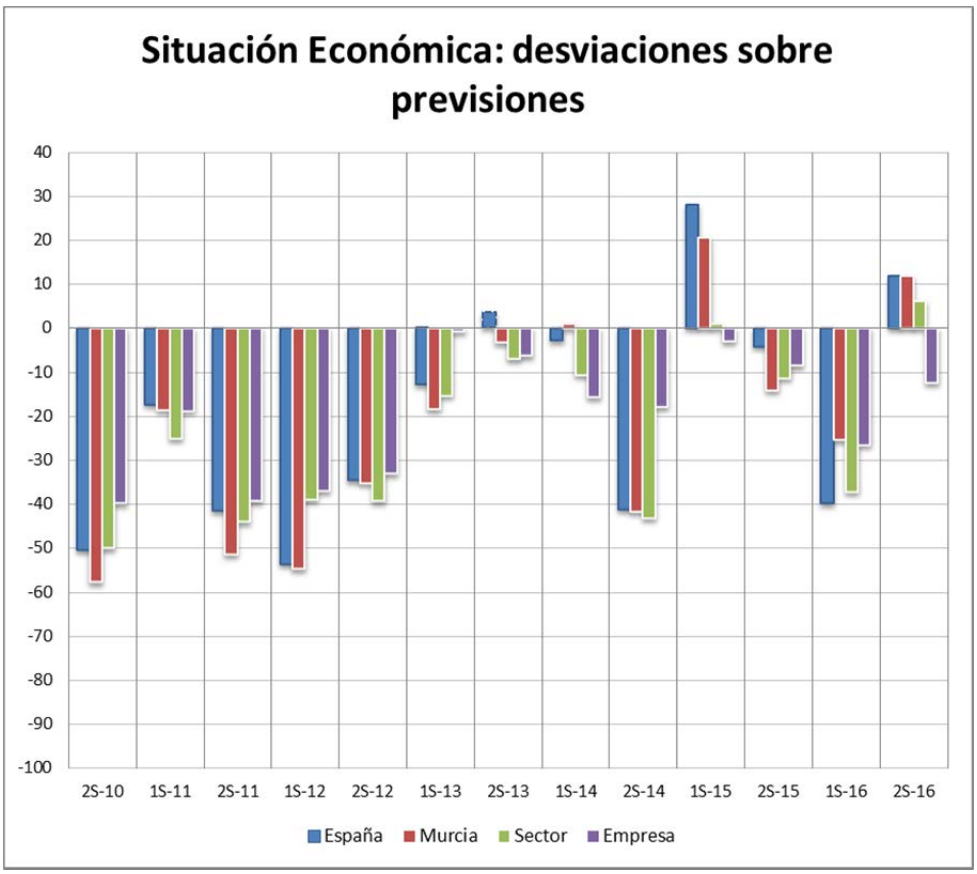


Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

Las **previsiones** para los próximos seis meses (Ilustración 2) muestran mejoría en la percepción sobre la situación económica. Todos los saldos netos mejoran, si bien el entorno de la empresa y el del propio sector son los que presentan mejores perspectivas. De hecho, la empresa vuelve a ocupar el primer lugar, como ocurrió en los primeros Barómetro, desbancando a la economía española que pasa al segundo lugar. Esta reordenación apunta a una progresiva vuelta a la "normalidad" de los primeros Barómetros en los que empresa y sector eran los ámbitos más valorados, así como al agotamiento de los efectos positivos que han aupado al entorno de la

economía española hasta el primer lugar. Finalmente, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 3) muestran que en el anterior Barómetro se previeron unos resultados sustancialmente peores a los que finalmente se han producido (a excepción de la propia empresa), posiblemente ante la elevada desconfianza sobre las negociaciones sobre la conformación de gobierno que entonces existía.

Ilustración 3



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

Para el segundo semestre de 2016, la mayoría de variables sobre la actividad empresarial de la empresa familiar muestran un comportamiento positivo y alcista respecto de los valores del anterior Barómetro. En concreto (Tabla 5), la **exportación** sigue presentando un saldo positivo y estable respecto del anterior semestre, es decir, son más las empresas que creen que han mejorado (16,4%) sus exportaciones durante el segundo semestre que las que creen que ha empeorado (12,7%). No obstante, el mayor crecimiento (15,8 puntos) y el mejor saldo tiene lugar en la **cifra de negocios**. Así, un 46,5% de las empresas manifiesta que han aumentado las ventas. Respecto del **número de trabajadores**, también presenta un saldo positivo: el 93,6% de las empresas indica que su cifra de empleo se mantiene (65,5%) o mejora (28,1%). La **cifra de inversiones** aumenta para el 34,5% de las empresas mostrando por cuarto

semestre consecutivo un saldo positivo. Por su parte, la variable **precios** aun presentando un saldo negativo (-6,5%) experimenta un crecimiento de 11,2 puntos.

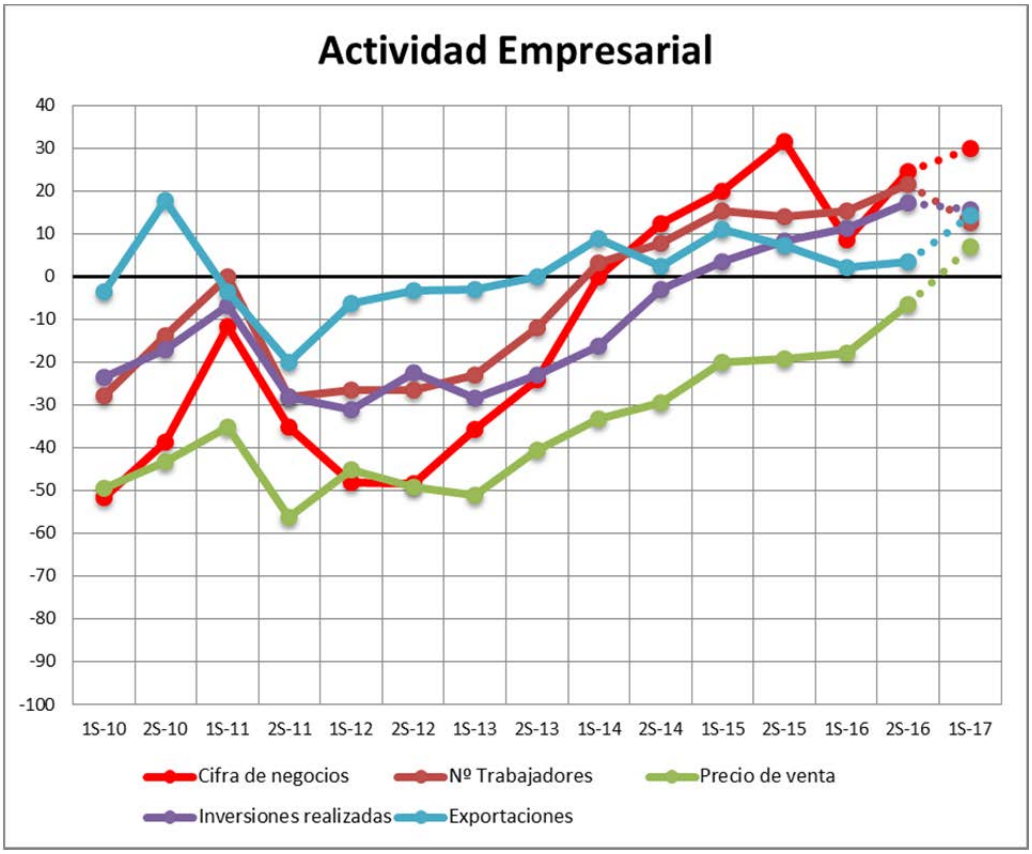
Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Cifra de negocios	21,8%	31,7%	46,5%	**24,6%**
Nº Trabajadores	6,5%	65,5%	28,1%	**21,6%**
Precio de venta	19,6%	67,4%	13,0%	**-6,5%**
Inversiones realizadas	17,3%	48,2%	34,5%	**17,3%**
Exportaciones	12,7%	70,9%	16,4%	**3,6%**

Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

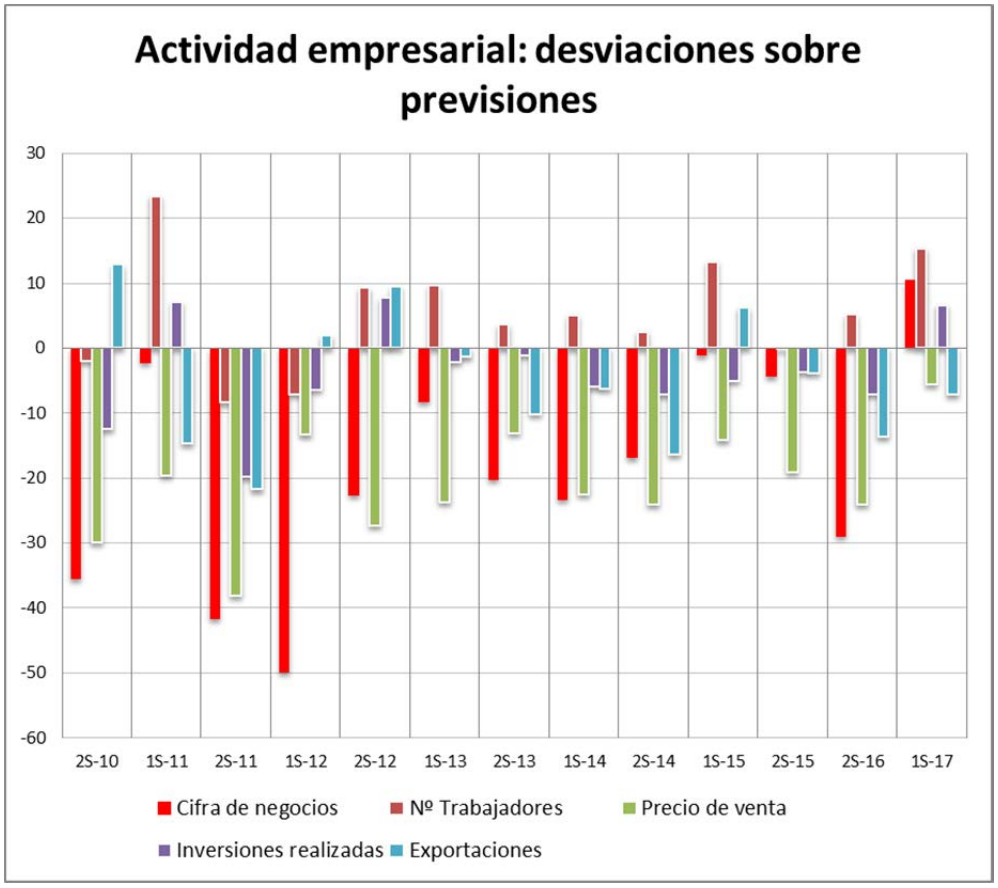
La Ilustración 4 recoge las estimaciones para el primer semestre de 2017. Todas las variables se moverían en saldos positivos destacando el crecimiento de los precios (13,6 puntos) y la exportación (10,8 puntos) y el descenso en el empleo (9 puntos). En la Ilustración 5 se analizan las diferencias entre expectativas y realizaciones. Los resultados muestran una disminución de las desviaciones respecto al primer semestre de 2016. En este sentido, se observan pequeñas desviaciones negativas a la baja sobre las expectativas previas en relación con los precios de venta y las exportaciones. Adicionalmente, se observa que en términos de empleo, inversiones y cifra de negocio los resultados reales mejoran las expectativas que se habían previsto.

Ilustración 4



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

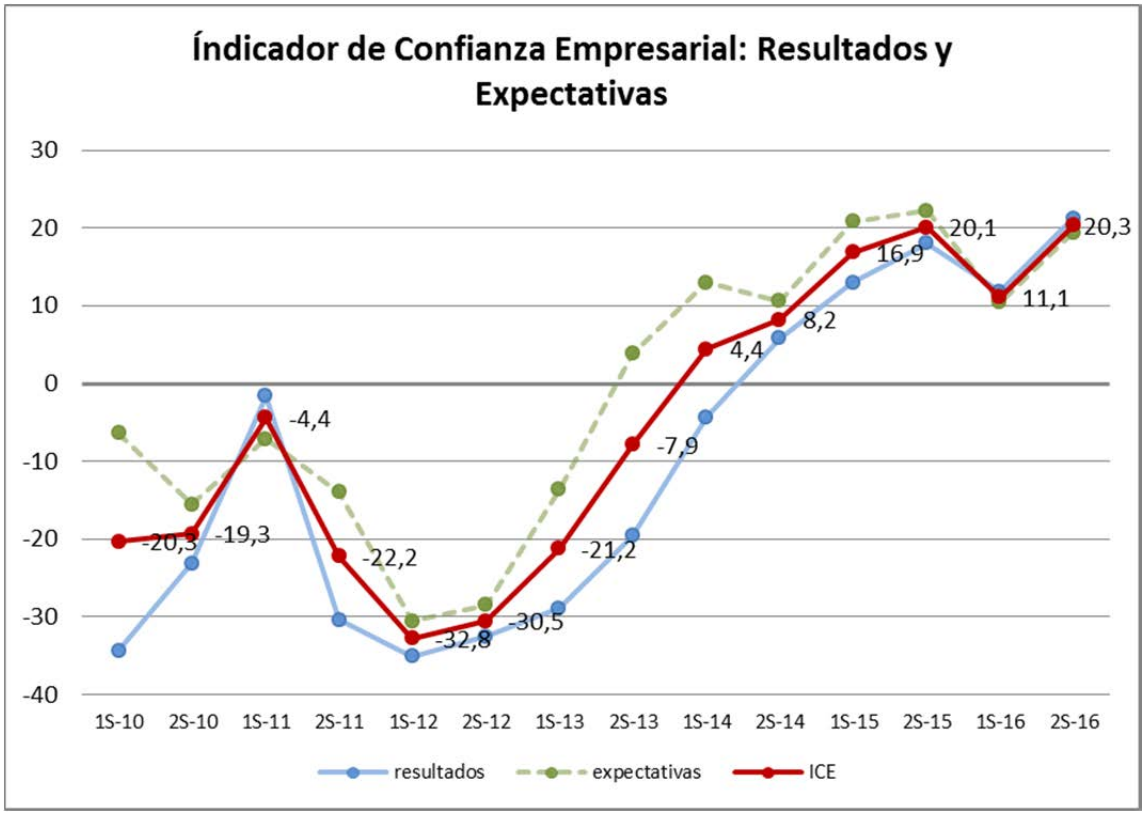
Ilustración 5



4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial (ICE) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ±100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. En este segundo semestre de 2016 el valor del indicador de confianza empresarial es de +20,3, con un importante aumento frente a un valor de +11,1 en el semestre anterior, y consolidando una tendencia de crecimiento positivo de la confianza empresarial desde el primer semestre de 2014. La Ilustración 6 muestra que el ICE refleja un claro aumento de la confianza empresarial, lo que denota síntomas evidentes de recuperación.

Ilustración 6



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

Los datos de la Tabla 6 reflejan una comparación del índice de confianza empresarial (ICE) que elabora el INE, por Comunidad Autónoma, entre el segundo y cuarto trimestre de 2016. Los valores reflejan una mejora de posición en la confianza de las empresas murcianas de +1,2 puntos frente al segundo trimestre de 2016 y, por primera vez, un valor positivo del índice de confianza (0,9) para el último trimestre de 2016. Así, la Región de Murcia mejora dos posiciones situándose entre los mejores niveles de confianza empresarial, sólo superada por Cataluña (12), Canarias (8,3), Baleares (7,7) y Valencia (1,8).

Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE

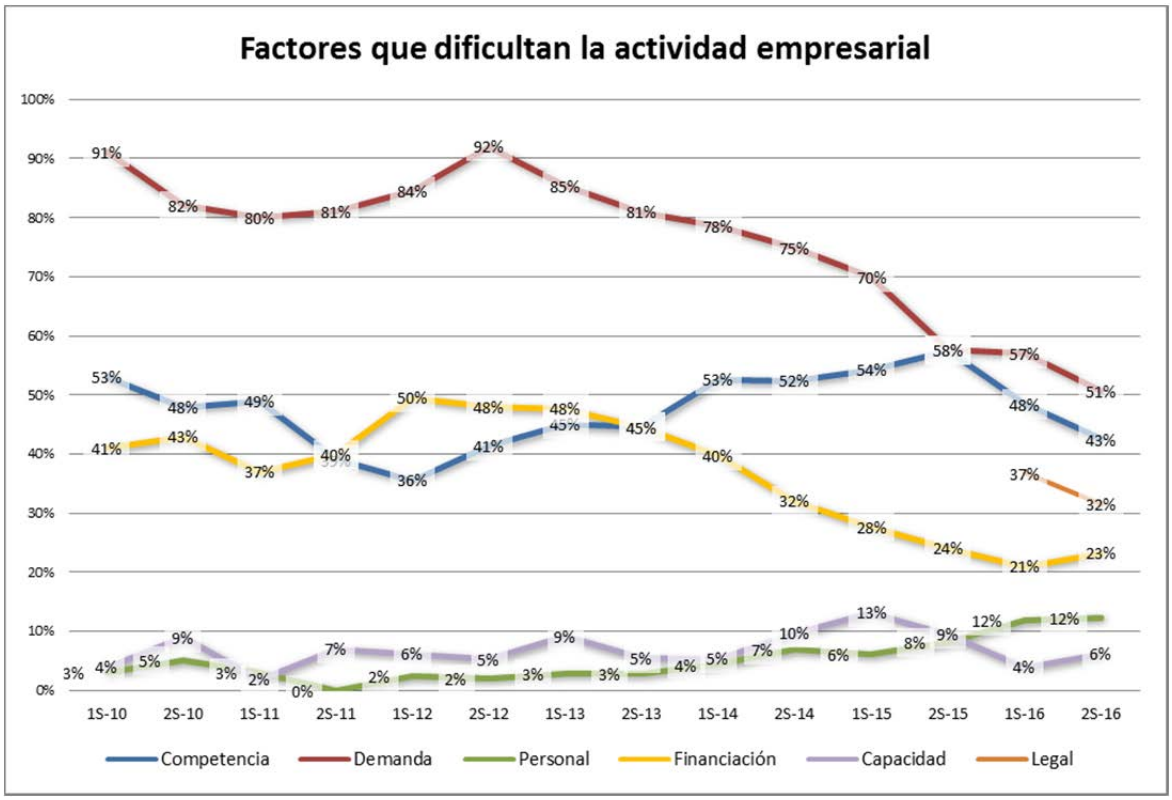
	2T-2016	4T-2016	Diferencia
Total Nacional	**-2,2**	**-0,8**	**1,4**
Andalucía	-4,3	-3,6	0,7
Aragón	-6,2	-9,6	-3,4
Asturias, Principado de	-7,9	-6,7	1,3
Balears, Illes	0,6	7,7	7,1
Canarias	4,6	8,3	3,7
Cantabria	-15,0	-12,0	3,0
Castilla y León	-13,1	-5,8	7,4
Castilla - La Mancha	-9,7	-4,3	5,5
Cataluña	12,4	12,0	-0,4
Comunitat Valenciana	2,9	1,8	-1,1
Extremadura	-13,7	-8,4	5,3

Galicia	-7,8	-2,9	4,9
Madrid, Comunidad de	4,2	0,5	-3,7
Murcia, Región de	**-0,4**	**0,9**	**1,2**
Navarra	1,4	-4,5	-5,8
País Vasco	-6,3	-1,8	4,5
Rioja, La	-8,6	-4,3	4,4

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

En general, las empresas familiares encuentran este semestre una menor presencia de obstáculos a su actividad empresarial (Ilustración 7). La debilidad de la **demanda** sigue siendo la principal barrera (51%). No obstante, son ya ocho semestres consecutivos con descensos en esta variable acumulando 40 puntos de caída, confirmando la paulatina recuperación del consumo. En un segundo nivel se sitúa, con una tendencia a la baja durante dos semestres el aumento de la **presión competitiva** (43%). A continuación, las barreras derivadas de los trámites **legales** (32%). Con una menor relevancia los problemas de **financiación** (23%), que manifiestan un ligero repunte respecto al semestre anterior. Ni la **capacidad** ni el **personal** suponen factores que limiten la actividad empresarial de forma significativa.

Ilustración 7

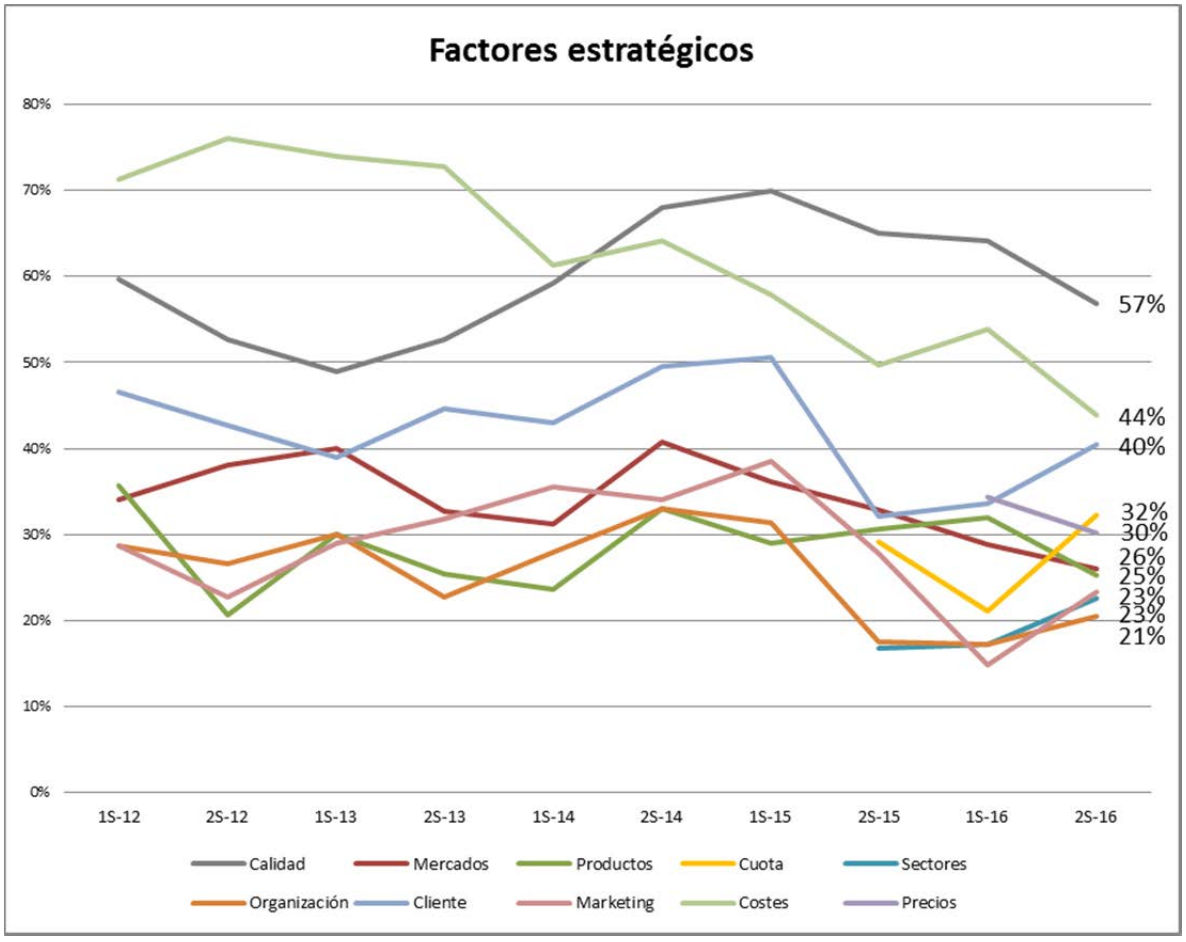


Nota: Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

Los factores estratégicos que las empresas familiares consideran determinantes para su competitividad se pueden observar en la ilustración 8. Se confirman los resultados del primer semestre de 2016 puesto que, en primer lugar, aunque con un descenso de 7 puntos, se sitúa la **calidad** (57%), como factor que más preocupa a la hora de competir. Como segundo elemento estratégico, se encuentra la preocupación por el **coste** (44%), también experimentando 10 puntos de caída respecto al semestre anterior. A continuación aparece la preocupación por los **clientes** (40%) y la **cuota** de mercado (32%). Le siguen con una menor relevancia la variable **precios** (30%) y el acceso a otros **mercados** (26%), ambos creciendo 7 y 11 puntos, las actividades de **marketing** (23%), la entrada en **nuevos sectores** (23%) y los **cambios organizativos** (21%).

Ilustración 8



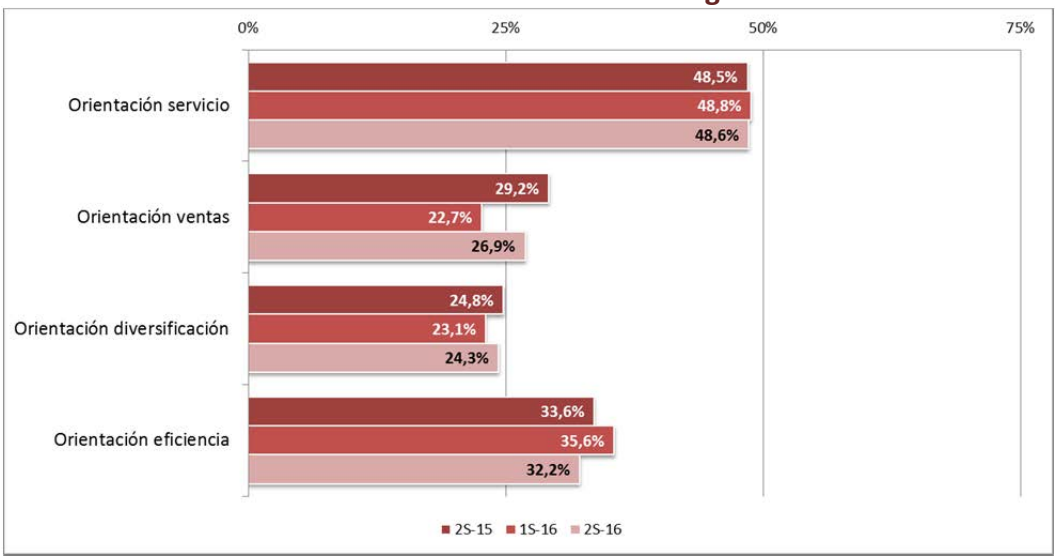
A partir de un análisis factorial se ha identificado cuatro orientaciones estratégicas atendiendo a la agrupación de los distintos factores estratégicos:

- Orientación al servicio: calidad y atención al cliente

- Orientación a ventas: lanzamiento de producto, aumento cuota mercado y actividades de marketing
- Orientación a la diversificación: acceso a mercados y entrada en nuevos sectores
- Orientación a la eficiencia: cambios organizativos y control de costes

En la Ilustración 9 se recoge el promedio de cada orientación. Durante este segundo semestre de 2016, el mayor empeño de las empresas familiares ha estado en mejorar el servicio (48,6%), que no varía respecto al semestre previo. Le sigue en importancia la orientación hacia la eficiencia (32,2%) con un descenso de 3,4 puntos, la orientación a las ventas (26,9%) creciendo 4,2 puntos y la orientación hacia la diversificación (24,3%), que también mejora ligeramente respecto al periodo anterior.

Ilustración 9. Orientaciones estratégicas



4.6 Objetivos en las empresas familiares

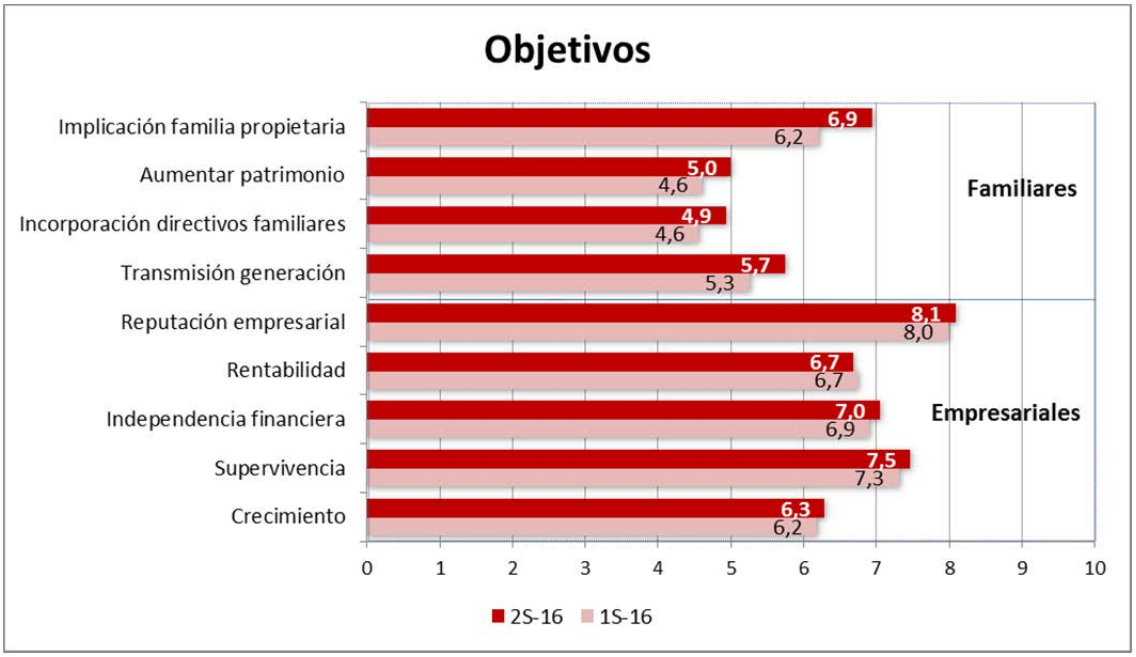
La Ilustración 10 muestra las respuestas a la importancia que para las empresas familiares tienen una serie de objetivos. A través de un análisis estadístico se han agrupado dichos objetivos con una mayor relación entre sí identificando dos grupos:

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

En la Ilustración 10 con un color más intenso se representan los datos del último semestre (segundo de 2016) comparados con los del semestre anterior (primero de 2016). Los resultados ponen de manifiesto que la reputación empresarial continúa siendo la principal preocupación de las empresas familiares (8,1), seguida de la

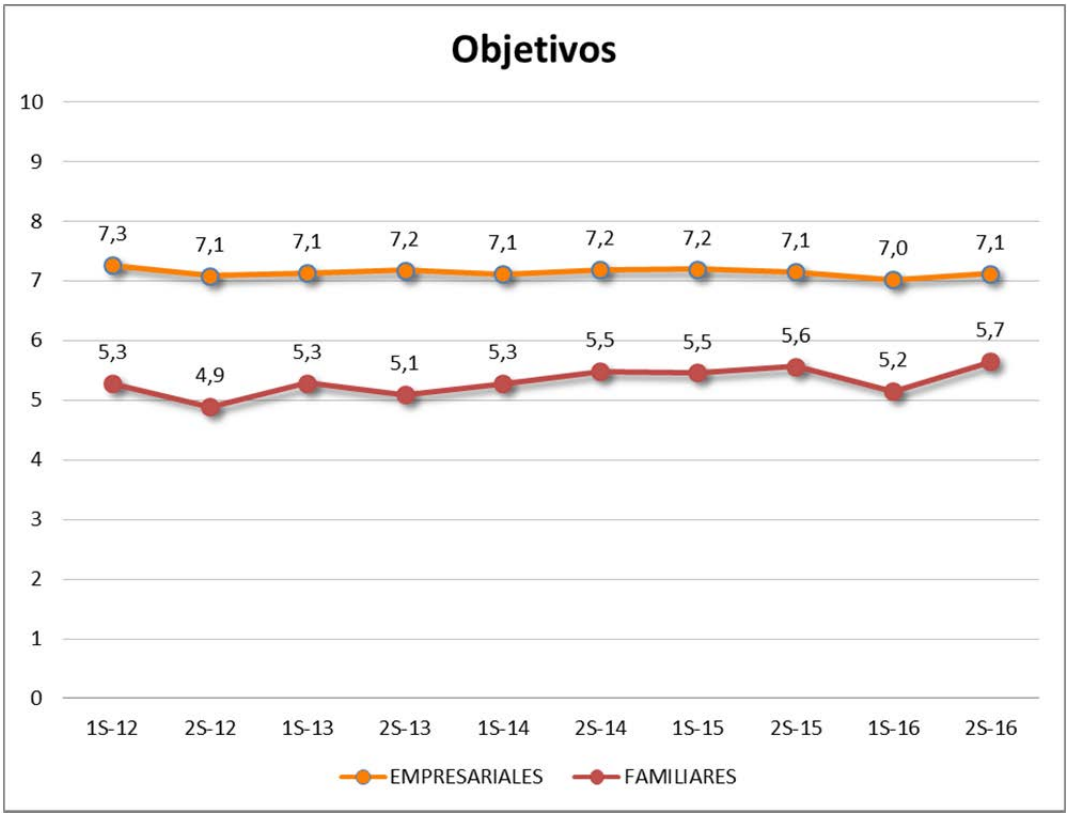
preocupación por la supervivencia de la empresa (7,5), la independencia financiera (7), la implicación de la familia propietaria (6,9), así como por la rentabilidad (6,7). La mayor variación del período se localiza en la mayor importancia conferida a la implicación de la familia propietaria.

Ilustración 10



La Ilustración 11 muestra la evolución de cada grupo de objetivos: empresariales y familiares. En concreto, se observa que los denominados objetivos empresariales continúan siendo los más importantes para las empresas familiares, con una nota media de 7,1; los objetivos familiares alcanzan un valor medio de 5,7 con una importante subida respecto al último semestre.

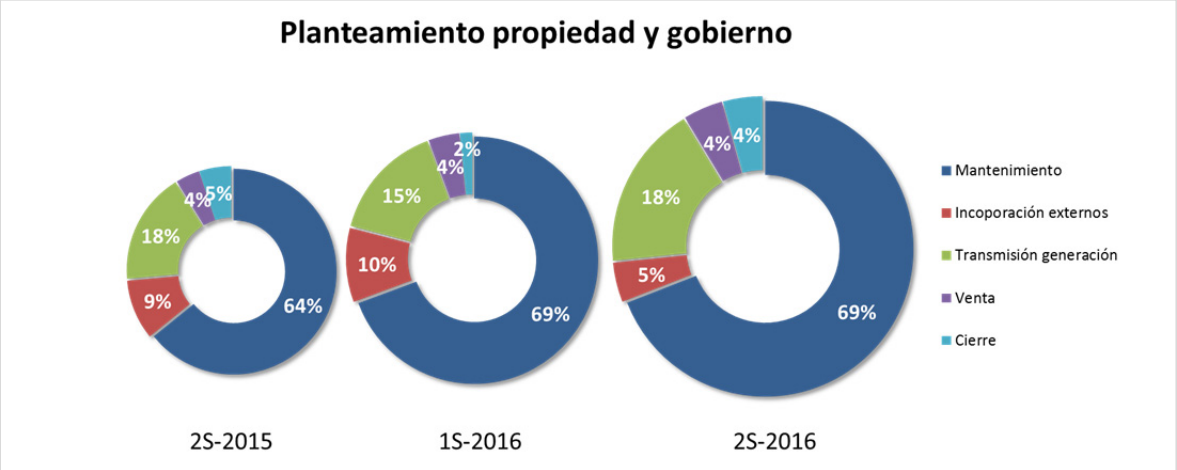
Ilustración 11



4.7 Previsión propiedad y gobierno corporativo

Las empresas familiares de la Región de Murcia manifiestan mayoritariamente (69%) su intención de mantener su actual estructura de propiedad y de gobierno corporativo, manteniendo el mismo valor del semestre anterior. El principal cambio en su planteamiento de gobierno corporativo sigue siendo la transmisión de la empresa a la siguiente generación (18%) experimentado 3 puntos de crecimiento. La siguientes opciones son la incorporación de externos (5%) con una caída de cinco puntos, la venta (4%) o el cierre (4%) que sube 2 puntos.

Ilustración 12



4.8 Perspectivas futuras

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las cuestiones claves que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa para los próximos seis meses. Puesto que son preguntas abiertas, primero se realiza un análisis de contenidos donde se asignan las respuestas a un sistema de códigos que reflejan los conceptos principales. Para mostrar los resultados adoptamos la metodología de la "nube de palabras" como representación visual donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. La Tabla 7 muestra los resultados distinguiendo las referencias a variables externas (entorno) o internas (modelo de negocio). La Ilustración 13 muestra la nube de palabras resultante.

Tabla 7. Perspectivas futuras

ENTORNO		MODELO DE NEGOCIO
política demanda	8,3%	
economía	7,5%	
financiación recuperación	6%	
empleo ventas	4,5%	
crecimiento factores	3,8%	**familia**
consumo marco legal Estado	3%	**calidad mercados personal innovación**
competencia morosidad	2,3%	**sector dimensión productos organización**
Impuestos ayudas	1,5%	**cliente**

De nuevo preocupan especialmente las variables externas, la preocupación por la situación política sigue en primer lugar junto con la evolución de la demanda. En un segundo nivel sube ligeramente la preocupación por la confianza económica mientras que desciende los problemas de financiación y preocupación por la recuperación. El problema del empleo es uno de los factores que más ha crecido. En el ámbito interno, las cuestiones familiares ocupan la primera posición mientras que baja la innovación en productos y el acceso a mercados.

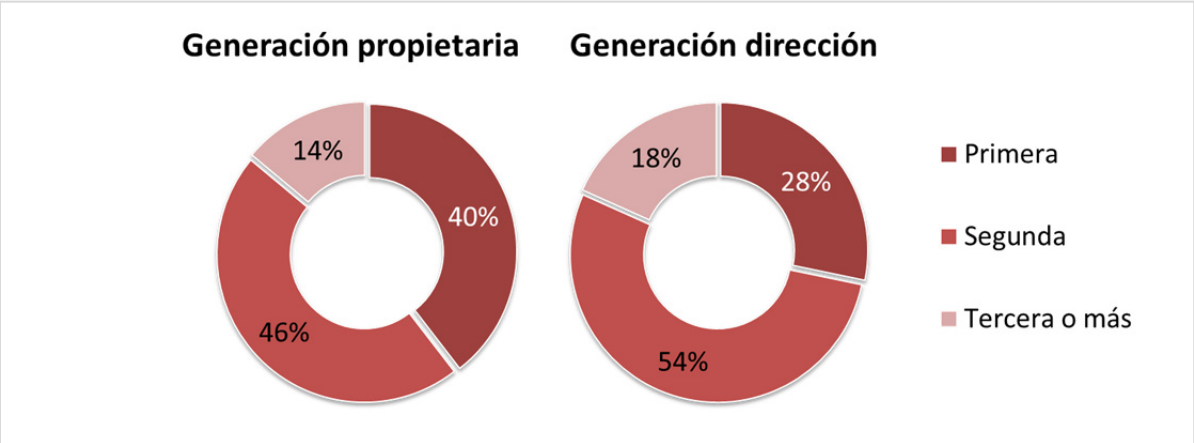
Ilustración 13. Perspectivas futuras

5 PARTE MONOGRÁFICA: SER EMPRESA FAMILIAR

5.1 Situación generacional y planificación de la sucesión

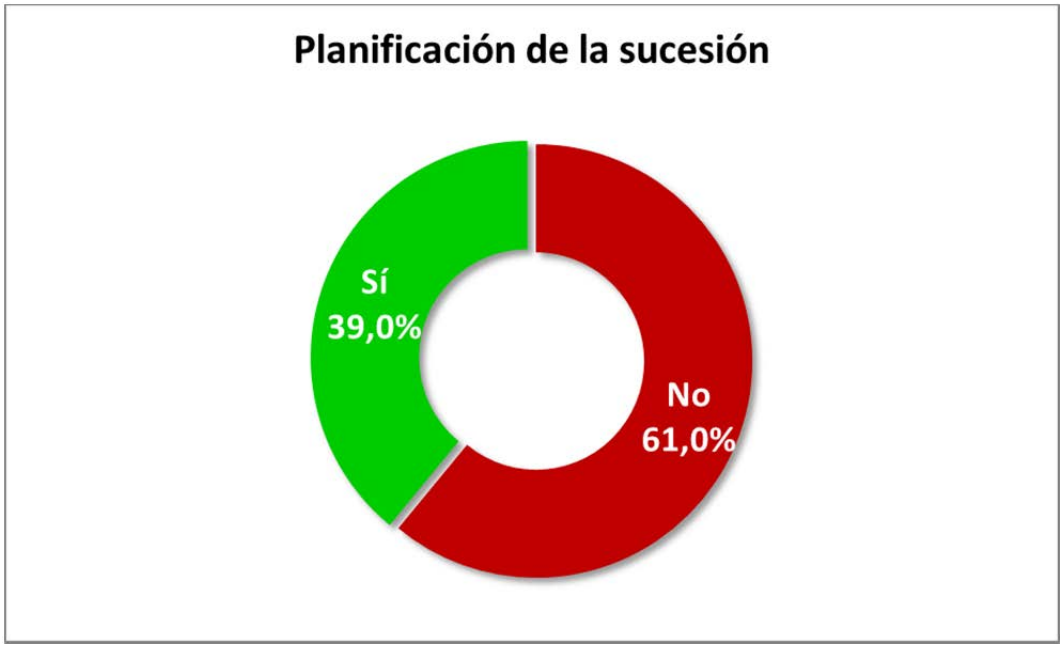
La mayor parte de las empresas encuestadas han superado la primera generación (Ilustración 14). Concretamente, las empresas cuya propiedad está en manos de la primera generación ascienden al 40%, mientras que la dirección en primera generación es del 28% de las empresas. Esto supone que casi un tercio (30%) de las empresas en primera generación ya ha transmitido la dirección de la empresa a la siguiente generación. Otro dato de interés es que el 18% de las empresas familiares murcianas ya se encuentran dirigidas por la tercera generación.

Ilustración 14



Un aspecto esencial para el aseguramiento de la continuidad es la planificación de la sucesión. 4 de cada 10 empresas murcianas ya ha consensuado el proceso de sucesión del máximo responsable de la empresa (Ilustración 15).

Ilustración 15



5.2 Ser una empresa familiar

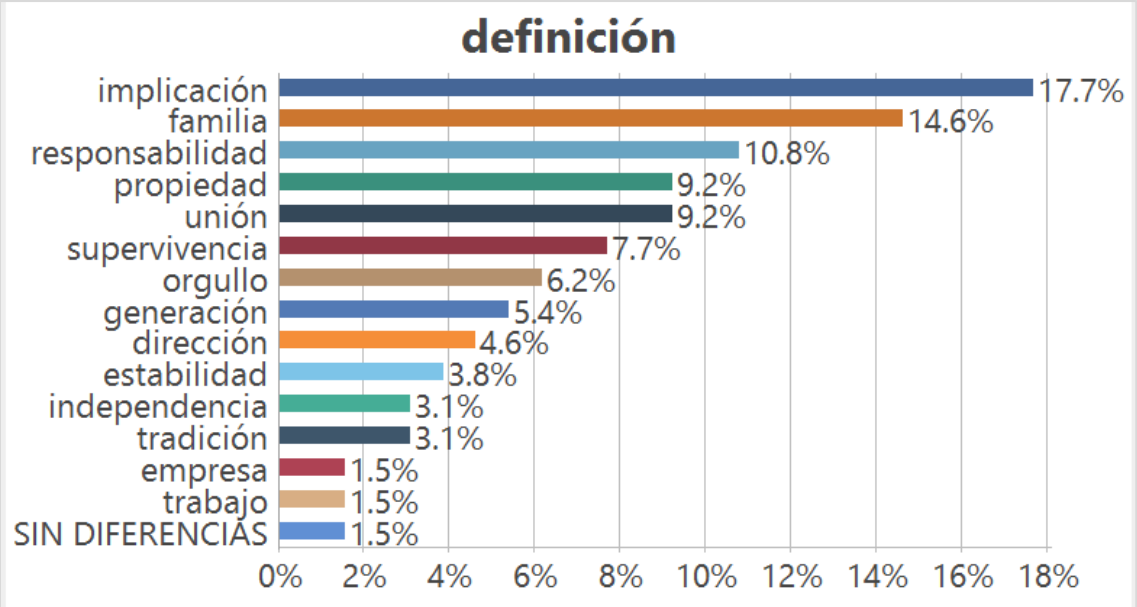
5.2.1 Significado de ser una empresa familiar

Las empresas participantes fueron preguntadas acerca del significado que para ellas tenía ser una empresa familiar. El análisis de las respuestas se basó en un análisis de contenidos basado en la creación de códigos (Ilustración 17). Las empresas familiares perciben que sus principales características tienen que ver con:

- Implicación, compromiso, dedicación, sacrificio y esfuerzo de la familia.
- Familia, unión de la empresa y la familia donde cada uno de los ámbitos no tiene sentido sin el otro.
- Responsabilidad, empleo, riqueza, reputación, honestidad, integridad.
- Propiedad familiar
- Unión, trabajo en equipo, cohesión, compartir, confianza.
- Supervivencia, luchar, crecer, mantener, superar.
- Orgullo
- Generación, legado, futuro, transmitir.
- Dirección familiar
- Estabilidad
- Independencia, autonomía, libertad.
- Tradición.
- Empresa, beneficios, objetivos
- Trabajo familiar

Ilustración 16

Ilustración 17



5.2.2 Ventajas

Por orden de importancia, las ventajas percibidas por ser una empresa familiar son:

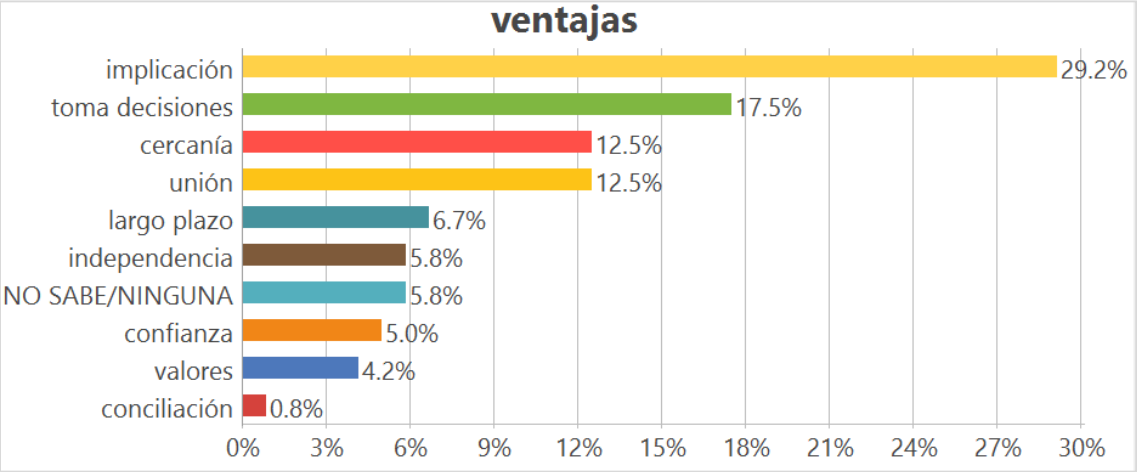
- Implicación: motivación, compromiso, esfuerzo.
- Toma decisiones más ágil, rápida, flexible.
- Cercanía a clientes, empleados y proveedores.
- Unión, colaboración, consenso.
- Largo plazo, continuidad, estabilidad.
- Independencia financiera, autonomía.
- Confianza
- Valores y cultura de empresa
- Conciliación laboral

Casi un 6% de las respuestas aludían al desconocimiento de las ventajas por ser empresa familiar. Considerando este hecho junto con el análisis de las respuestas más

frecuentes nos llama la atención la nula apelación a los beneficios fiscales a los que están sujetas las empresas familiares. Esta circunstancia puede revelar que todavía muchas empresas familiares desconocen las facilidades para minimizar el riesgo en los procesos de sucesión y, en general, en la gestión del patrimonio empresarial y familiar.

Ilustración 18

Ilustración 19



5.2.3 Inconvenientes

Finalmente analizamos los inconvenientes señalados por las empresas familiares:

- Confusión de los ámbitos familiar y empresarial provocando interferencias y perjuicios en dichos ámbitos
- Falta de Profesionalización en gestión, incompetencia, planificación, formación, jerarquía, comunicación, socios.
- Conflictos tanto en los ámbitos privados como empresariales
- Problemas derivados de la Dimensión
- Riesgo derivado de la concentración del patrimonio en la empresa
- Rigidez en Innovación
- Dificultades acceso a financiación
- Sucesión
- Falta de ayudas
- Problemas de competitividad
- Exceso de confianza

Cabe resaltar que el 8% de las respuestas expresan la ausencia o desconocimiento de inconvenientes específicos de la empresa familiar.

Ilustración 20. Inconvenientes

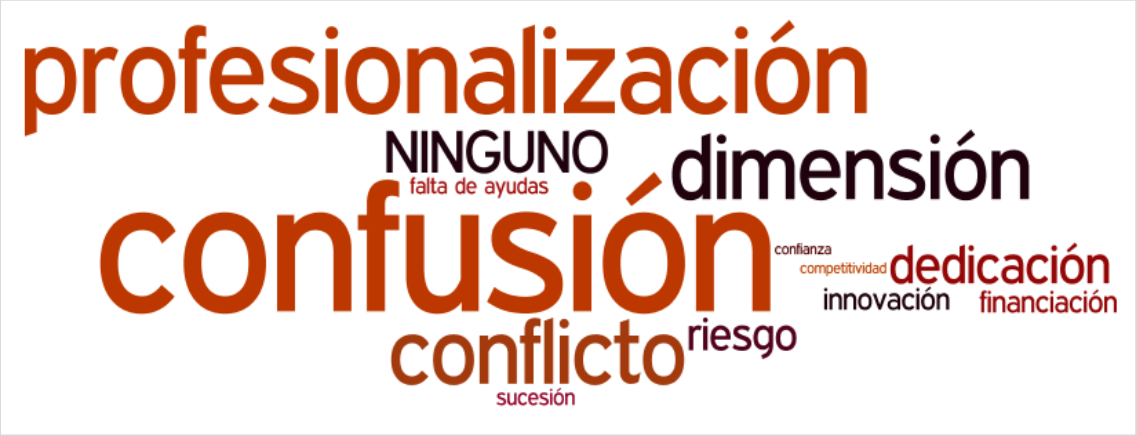
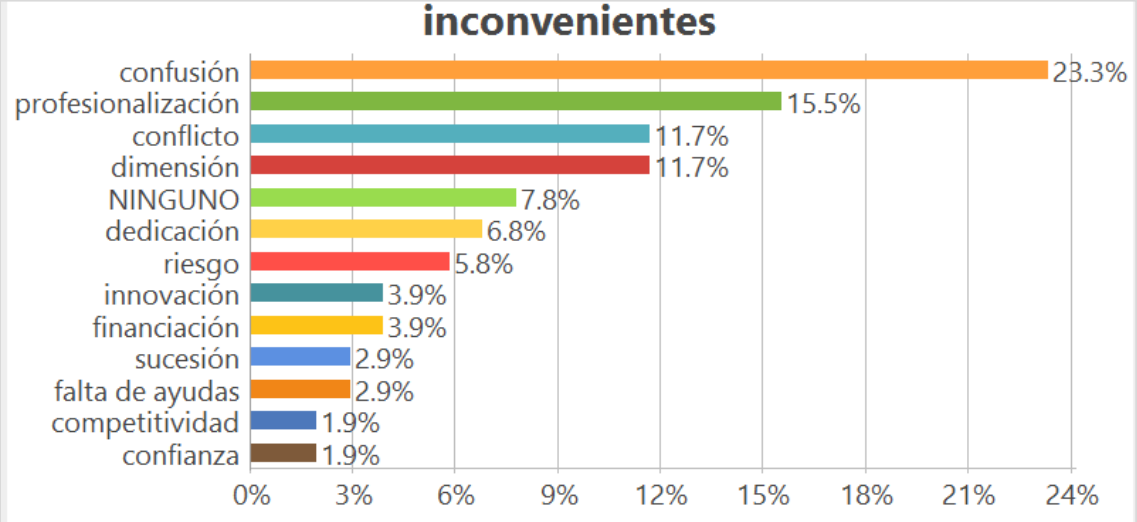


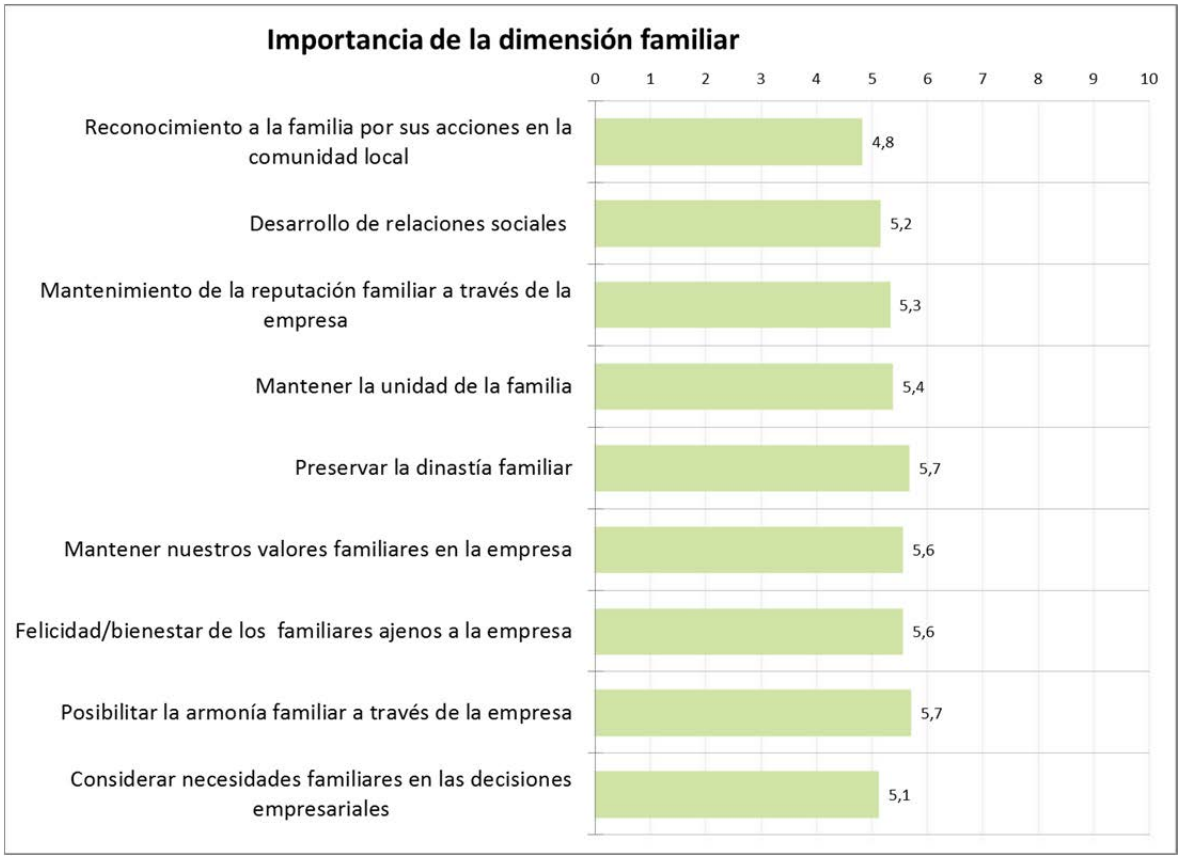
Ilustración 21



5.2.4 Objetivos de la dimensión familiar

Finalmente, se les pidió a los encuestados valorar la importancia de una serie de aspectos relacionados con la dimensión familiar de la empresa. La Ilustración 22 muestra que los aspectos más relevantes son la continuidad de la empresa (preservar la dinastía familiar) y asegurar la armonía familiar, en un segundo nivel destaca el mantenimiento de los valores familiares en la empresa y el cuidado del bienestar de los miembros familiares ajenos a la empresa.

Ilustración 22



6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
  - El crecimiento económico mundial en el bienio 2016-2017 está caracterizado por la moderación y la incertidumbre. Se prevé que el crecimiento medio de las economías avanzadas se sitúe en el 1,7% y en el 4,4% para las economías emergentes, contribuyendo éstas en más de ¾ partes al crecimiento mundial. La evolución prevista en EE.UU. se sitúa en el 1,9%, mientras que en la Zona euro, aunque continuará la reactivación, ésta lo hará a tasas ligeramente más bajas en torno al 1,6% en media anual.
  - El resultado del referéndum en Reino Unido (Brexit), las dudas sobre el perfil de la política fiscal y comercial de la nueva administración norteamericana, el incremento de los precios del petróleo y la atonía del comercio mundial condicionan el panorama económico.

- España
    - A lo largo del periodo 2016-2017 se prevé un crecimiento medio anual para España del 2,7% en términos reales, es decir, claramente por encima de las economías más avanzadas y, en particular, del resto de miembros de la Eurozona.
    - El dinamismo de la demanda interna, la política monetaria acomodaticia del BCE y la relajación de la política fiscal habrían amortiguado el efecto de los factores de incertidumbre, permitiendo un ritmo de crecimiento bastante sólido en los tres primeros cuartos de 2016.
    - La situación del mercado laboral continúa su mejoría. Los datos del tercer trimestre muestran un crecimiento en la ocupación del 2,7%, lo que supone casi 480.000 personas más en los últimos 12 meses. En términos anuales, el número de desempleados se redujo casi en un 11%. Con estos datos la tasa de paro se situó en el 18,9% de la población activa.
- Región de Murcia
    - El crecimiento de consenso previsto en 2016 se sitúa en torno al 3,2%, lo que implica la prolongación de la fase de moderado crecimiento en sintonía con la evolución del promedio nacional. De cara al próximo ejercicio 2017, todo apunta hacia una desaceleración que situaría el crecimiento regional entre el 1,9% y el 2,2%.
    - Por el lado de la demanda, destaca la contribución positiva del sector exterior, mientras que desde la perspectiva de la oferta la industria manufacturera y las actividades terciarias sustentarían el crecimiento.
    - El mercado de trabajo regional evoluciona favorablemente. El número de parados se redujo en 25.330 personas respecto al tercer trimestre de 2015, situando la tasa de paro en el 19,7%, lo que supone 10 puntos menos respecto al valor máximo alcanzado en 2013. En la misma dirección, la ocupación creció un 5,5% anual mientras la afiliación lo hizo en un 3,6%.

Situación económica

- Se detecta un punto de inflexión que permite recuperar la senda favorable respecto a la percepción de la situación económica, la cual mejora en todos los entornos, particularmente en la economía española y en el propio sector.
- Para un 40% de las empresas ha mejorado la situación económica en su empresa y la economía española y para un 33% la regional.

- Las previsiones para los próximos 6 meses vuelven a situar a la empresa en el primer lugar, desbancando a la economía española que pasa al segundo lugar. Estos datos apuntarían hacia a una progresiva vuelta a la "normalidad" de los primeros Barómetros en los que empresa y sector eran los ámbitos más valorados.
- Las desviaciones sobre las previsiones muestran que en el anterior Barómetro se previeron unos resultados sustancialmente peores a los que finalmente se han producido.

Actividad empresarial

- Evolución
  - Todas las variables mejoran respecto al semestre anterior, especialmente la cifra de negocios y el precio de venta
  - El mejor saldo lo presenta la evolución de la cifra de negocio, el 46,5% de las empresas ha aumentado las ventas.
  - Por cuarto semestre son más las empresas que aumentan sus inversiones (34%) respecto a las que disminuyen (17%).
  - La exportación sigue mostrando un buen comportamiento en gran medida similar al último semestre, un 70% de las empresas mantienen sus cifras exportadoras y un 16,4% las mejoran.
  - En cuanto a los precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque por séptimo semestre consecutivo mejora.
  - El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia mejora respecto al semestre anterior y consolida una tendencia crecimiento y valores positivos desde 2014, manteniendo un saldo de 20,3 puntos, lo que supone un aumento de 9,2 puntos respecto del primer semestre de 2016.
  - A nivel nacional con datos del INE, el Índice de Confianza Empresarial en la Región de Murcia presenta un crecimiento con un valor positivo de 0,9, situándose en quinto lugar en respecto del conjunto de autonomías.
- Dificultades
  - Los tres principales limitadores dela actividad empresarial disminuyen respecto al semestre anterior y son la debilidad de la demanda (51%), el aumento de la presión competitiva (43%) y los aspectos legales (32%). En cuarto lugar, se sitúan las dificultades de financiación (23%), con un leve cambio al alza del 2%.

- Competitividad
    - La preocupación por la calidad se mantiene como principal factor de competitividad para el 57% de las empresas familiares (cayendo 7 puntos).
    - En un segundo nivel se sitúa la preocupación por el coste (44%) (aumenta 10 puntos) y la atención al cliente (40%) (aumenta 7 puntos).
    - En términos generales, las empresas familiares basan su estrategia en el servicio y la eficiencia.
- Carácter familiar
    - A nivel individual los principales objetivos que persiguen las empresas familiares son mejorar su reputación, asegurar la supervivencia de la empresa, la independencia financiera, la implicación de la familia propietaria y la rentabilidad.
    - Respecto de la estructura de propiedad y gobierno, el 69% de las empresas familiares optan por mantener sus actuales estructuras de propiedad y gobierno. El 5% se plantea incorporar externos a la propiedad y/o dirección. El 26% se plantea cambiar la propiedad (5 puntos más que el semestre anterior): 18% transmitiéndosela a la siguiente generación (aumento de 3 puntos), 4% vendiendo la empresa (igual) y 4% cerrándola (incremento de 2 puntos).

Perspectivas

- De nuevo preocupan especialmente las variables externas, la preocupación por la situación política sigue en primer lugar junto con la evolución de la demanda. En un segundo nivel sube ligeramente la preocupación por la confianza económica mientras que desciende los problemas de financiación y preocupación por la recuperación. El problema del empleo es uno de los factores que más ha crecido.
- En el ámbito interno, las cuestiones familiares ocupan la primera posición mientras que baja la innovación en productos y el acceso a mercados.

Ser empresa familiar

- La mayor parte de las empresas encuestadas han superado la primera generación. El 72% ya están dirigidas por la segunda o siguientes generaciones.
- 4 de cada 10 empresas murcianas ya ha consensuado el proceso de sucesión del máximo responsable de la empresa
- Las empresas familiares perciben que sus principales características tienen que ver con la implicación de la familia en la empresa y viceversa, a la vez que el compromiso con el empleo, la riqueza y la reputación

- Como principales ventajas se menciona la motivación, la rapidez en la toma de decisiones y la cercanía a clientes, empleados y proveedores.
- Los mayores inconvenientes son las interferencias de los ámbitos familiar y empresarial que produce falta de profesionalización y la existencia de conflictos. También problemas derivados de la falta de tamaño.
- En la dimensión familiar conceden mayor importancia a la continuidad de la empresa (preservar la dinastía familiar) y asegurar la armonía familiar, en un segundo nivel destaca el mantenimiento de los valores familiares en la empresa y el cuidado del bienestar de los miembros familiares ajenos a la empresa.

7 LA OPINIÓN DEL DR. JUAN MONREAL

El Barómetro de la Empresa Familiar fue una de las primeras actividades desarrolladas por la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum. En el décimo aniversario de la creación de la Cátedra, hoy dedicamos nuestra entrevista semestral a su primer Director e impulsor, a su vez, de esta iniciativa que nació en el año 2008. El Dr. Juan Monreal ha desempeñado diversas responsabilidades de gestión, tanto de carácter académico, como político y financiero, entre las que merece resaltar haber sido Rector de la Universidad de Murcia. Actualmente, es Director Honorífico de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, además de Coordinador del Foro de la Experiencia de Amefmur.

1. Hoy día el Barómetro es una herramienta de referencia tanto a nivel regional como nacional ¿qué motivó su aparición?

El motivo que llevó a la creación del Barómetro fue la convicción que tuvimos en aquel momento, tanto la Cátedra como Amefmur, sobre la necesidad que tiene la empresa familiar de disponer del máximo de información económica y social para que las decisiones estratégicas y logísticas de la empresa estén fundamentadas y respondan a lo que la economía requiere en cada momento y los mercados demandan. Vivimos en una economía basada en la información y las decisiones empresariales hay que tomarlas con la máxima calidad informativa. El Barómetro fue el instrumento que creamos hace ya ocho años, con la finalidad de ofrecerle a la Empresa Familiar, dos veces al año, información actualizada de carácter socioeconómico, tanto objetiva como subjetiva, con la finalidad de contribuir a la pervivencia y competitividad de la Empresa Familiar. Después de ocho años, podemos decir que la iniciativa de crear el Barómetro fue acertada y útil.

2. ¿Qué actuaciones considera más importantes en la actual situación socioeconómica en España?

Lejos del triunfalismo y del optimismo desmedido con el que solemos expresarnos al respecto, hay que decir que después de varios años de fuerte crisis económica y social, la situación actual ha mejorado en relación al pasado reciente, resultado de la mejora de la economía general y de la economía familiar. Sin embargo, esta mejoría socioeconómica no es todavía suficiente, ya que no ha logrado que las condiciones de vida económicas y sociales de los españoles sean por el momento lo dignas y deseables que deben ser. Para cambiar realmente la situación socioeconómica es necesario mejorar el modelo productivo y social de España, apostando decididamente, hoy y en los próximos años, por algunos aspectos tan fundamentales como: la creación de empleo de más calidad y estabilidad; la inversión en ciencia y tecnología; la educación y la formación profesional; la diversificación del sistema productivo en su conjunto y el fortalecimiento del sector industrial.

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

A mi entender, lo primero que debemos hacer en nuestra Región es ponernos de acuerdo, todos, o al menos una gran mayoría (políticos, agentes sociales y ciudadanía en general), en lo que queremos hacer para el corto y el medio plazo. ¡Basta ya de improvisaciones sin sentido y de actuaciones sin continuidad!

Hay aspectos clave en la actividad socioeconómica que nuestra Región debe dinamizar e impulsar, si se quiere conseguir el nivel de desarrollo y prosperidad que todos queremos para la Región de Murcia. Me refiero, especialmente, a aspectos que todavía presentan cierta fragilidad o no alcanzan el nivel de desarrollo necesario, tales como: el sistema de infraestructuras, el recurso agua, la cultura empresarial, el sector industrial, el empleo y empleo juvenil, la formación profesional, la inversión en ciencia y tecnología, la productividad, etc.

4. A su modo de ver ¿cuáles son los elementos clave que, a su modo de ver, permiten comprender la esencia de la Empresa Familiar?

Me atrevo a decir, que si para crear una empresa se necesita capacidad de emprendimiento, para fundar una empresa familiar se requiere, además de la actitud de emprender, también el valor de implicar e implicarse con otros miembros de la familia en el proyecto empresarial. Por tanto, en la empresa familiar existe el activo de la familia que hay que saber gestionar. Cuando se gestiona bien, se puede tener una empresa exitosa y duradera, cuando se gestiona mal, el riesgo del fracaso es alto.

Los elementos clave de la empresa familiar que explican la continuidad y el éxito son, entre otros: la competitividad del proyecto empresarial, la cohesión de la familia en el

liderazgo de la empresa; la profesionalización de la gestión de la empresa; la cultura abierta y solidaria de la familia hacia la empresa; la formación en la familia para apostar por la empresa familiar de modo que sea sostenible y duradera en el tiempo.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- AGROQUMICOS LUCAS S.L.
- ANGEL C. SOTO ARMERO S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- ANTONIO Y JUAN CARRASCO C.B.
- APLICACIONES TECNOLGICAS MOLINA SEGURA
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARENISCAS ROSAL S.A.
- ARIAS E HIJOS S.L.
- ASESORES & CONSULTORES MAR MENOR S.L.
- AUTOCARES DE MOLINA S.L.
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTOMATISMOS LORENZO S.L.
- BAJOLALINEA S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L
- BEST ESPANA S.A.
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.A.
- BOMBAS BALLESTER S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- CAMPING AGUILAS C.B.
- CANWIN SOFTWARE
- CARAMELOS CERDAN S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CARROCERIAS PENALVA S.L
- CASA RAMBLA ENOTECA SELECCIÓN S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- COMERCIAL PQ SALMERON S.L.
- COMERCIAL ROS VEGA MEDIA S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CONSUELO LOPEZ S.L.
- COPIMUR S.L.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- CRISTOBAL GARCIA VERDE S.L.
- DANIEL GOMEZ GOMEZ S.A.
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- DELICIA VIDAL S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DISTRIBUCIONES ROLLMUR S.L.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ESTACION DE SERVICIO EL CHORRICO S.L.
- ESTUDIOS BAEZA S.L.
- EXCAVACIONES Y MOVIMIENTOS DE TIERRA LA
- FIFERKLUG ASOCIADOS SL
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRANCISCO GARCIA EL RISOS S.L.
- FRIO INDUSTRIAL HNOS. CANO PARDO S.L.
- FRUTAS PATRICRIS S.L.
- FV. PINTURA S.L.
- GARRESOLER CORREDURIA DE SEGUROS S.A.
- GERARDO ORENES S.L.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- GRUPO INFORGES S.L.
- GRUPO SURESTE S.L.
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS MORELL LOPEZ S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HERVIAN S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIERROS AG
- HILATURAS PERIO S.L.

- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HORTIMUR S.L.
- HOTEL HYLTOR S.L.
- INDUSTRIAS ANFRA S.A.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA
- INNOVACIONES GRAFICAS S.C.L.
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- INTEGRA EMPLEO E.T.T. S.L.
- JALOQUE S.A.
- JUAN ANTONIO GARCIA, ASESORES
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LIGACAM S.A.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LIMPIEZAS ZAMORA S.L.
- LISERINOX S.L.L.
- LONJA DEL MUEBLE S.A.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA AUXILIAR GENERAL S.L.
- MAQUINARIA FITOSANITARIA HERPA S.L.
- MAQUINARIA MARCOS MARIN S.A.
- MARMOLES IBERICOS S.A. (SAN MARINO)
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MARVER COMUNICACION GRAFICA S.L.
- MATADERO CABEZO DE LA PLATA S.L
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.
- MAYFRIND SL
- MECANICAS BOLEA S.A.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES JOSE ANTONIO E HIJOS S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- NUTRICION Y SERVICIOS GANADEROS S.L.
- OFIMATICA DE CARTAGENA S.L.
- OMARE S.L.
- PARDO SAN JAVIER S.L.
- PASDULCE S.L.
- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PIENSOS LOZANO S.L.
- PINTURAS ALBER S.L.
- PLASTICOS DEL SEGURA S.L.
- PLASTICOS PINATAR S.A.
- POLYMEC S.L.
- PROCUT S.L
- PROMOCIONES TESY S.A.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- RECICLAJES DE MOLINA S.L.
- RECTIFICADOS ALMA S.L.
- REDISSA-REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONE
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SEBASTIAN PEREZ S.L.
- SOCIEDAD GENERAL DE RESIDUOS S.A.
- SOFTY CREAM FRANQUICIAS SLU
- SUCESORES DE BERNARDINO MUNOZ S.A.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES EL RANERO S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TEMFRYCA S.L.
- TRANSFORMACIONES VERA S.L.
- TRANSPORTES ATANASIO MOLINA TOMAS S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- TRANSPORTES Y ARIDOS LOS ALCAZARES S.A.
- TRANSPORTES Y NEUMATICOS ROS S.L.
- TUBERIAS MURCIA S.C.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- VIBEL S.L.
- ZAVI SIX S.L.
- ZEN SISTEMAS DE ESCAPE S.L.

9 CUESTIONARIO

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

P1. En su opinión, ¿cómo es la situación de las siguientes variables?

	ÚLTIMOS 6 MESES			PRÓXIMOS 6 MESES		
	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
La economía española	❍	❍	❍	❍	❍	❍
La economía de la Región de Murcia	❍	❍	❍	❍	❍	❍
La situación económica de su sector	❍	❍	❍	❍	❍	❍
La situación económica de su empresa	❍	❍	❍	❍	❍	❍

P2. En su opinión, ¿cuál ha sido la evolución en su empresa en las siguientes variables?

	ÚLTIMOS 6 MESES			PRÓXIMOS 6 MESES		
	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Número de trabajadores	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Precio de venta	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Inversiones realizadas	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Exportaciones	❍	❍	❍	❍	❍	❍

P3. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en los ÚLTIMOS 6 MESES? (marque las opciones que estime convenientes)

❍ El aumento de la presión competitiva	❍ Las dificultades de financiación
❍ La debilidad de la demanda	❍ La dimensión inadecuada de mi capacidad productiva
❍ La escasez de personal cualificado	❍ Aspectos legales

P4. 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)

❍ La calidad	❍ Cambios organizativos
❍ Acceso a nuevos mercados	❍ Atención al cliente
❍ Lanzamiento nuevos productos	❍ Actividades de marketing
❍ Aumentar cuota de mercado	❍ Control de costes
❍ Diversificación nuevos sectores	❍ Precios

P5. Valore la importancia de los siguientes objetivos en su empresa

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Independencia financiera	❍	❍	❍	❍	❍
Rentabilidad	❍	❍	❍	❍	❍
Crecimiento de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Supervivencia de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Transmitir empresa a siguiente generación	❍	❍	❍	❍	❍
Reputación de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Aumentar patrimonio	❍	❍	❍	❍	❍
Implicación de la familia propietaria	❍	❍	❍	❍	❍
Incorporación de directivos familiares	❍	❍	❍	❍	❍

P6. ¿Qué situación define mejor su planteamiento para los PRÓXIMOS AÑOS?

❍ Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	❍ Vender la empresa
❍ Incorporar externos a la propiedad y dirección	❍ Cerrar la empresa
❍ Traspasar la empresa a la siguiente generación	❍ Otros

P7. En los PRÓXIMOS 6 MESES ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? _

Parte MONOGRÁFICA: SER EMPRESA FAMILIAR

P8. ¿Qué significa para Ud. ser una empresa familiar?

P9. ¿Cuáles son las principales ventajas frente a las empresas no familiares?

P10. ¿Cuáles son los principales inconvenientes frente a las empresas no familiares?

P11. ¿Qué generación es propietaria de la empresa?

❍ Primera
❍ Segunda
❍ Tercera o posterior

P12. ¿Qué generación dirige la empresa?

❍ Primera
❍ Segunda
❍ Tercera o posterior

P13. ¿Tienen actualmente consensuado el proceso de sucesión del máximo responsable de la empresa? ❍ Sí ❍ No

P14. Valore la importancia de los siguientes aspectos en su empresa familiar:

	Muy baja				Muy alta
Reconocimiento a la familia por sus acciones generosas con la comunidad local	❍	❍	❍	❍	❍
Desarrollo de relaciones sociales beneficiosas para la empresa y la familia	❍	❍	❍	❍	❍
Mantenimiento de la reputación familiar a través de la empresa (evitar conductas poco éticas)	❍	❍	❍	❍	❍
Mantener la unidad de la familia (decisiones conjuntas y búsqueda de acuerdos)	❍	❍	❍	❍	❍
Preservar la dinastía familiar (motivar a futuras generaciones para que la empresa quede en manos de la familia)	❍	❍	❍	❍	❍
Mantener nuestros valores familiares en la empresa (la empresa sirva de vehículo para transmitir los valores familiares)	❍	❍	❍	❍	❍
Felicidad/bienestar de los miembros familiares ajenos a la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Posibilitar la armonía familiar a través de la empresa (mejorar vida familiar y relaciones entre miembros de la familia)	❍	❍	❍	❍	❍
Considerar las necesidades de la familia en las decisiones de la empresa (empleo, estabilidad financiera, pertenencia, etc.)	❍	❍	❍	❍	❍

Observatorio de la Empresa Familiar

CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE MURCIA

Universidad Politécnica de Cartagena

amefmur
asociación murciana de la empresa familiar

BMN
CAJAMURCIA

Red de Cátedras de
Empresa Familiar

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR