

OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa
Familiar de la Región de Murcia

Implicación de la familia en la
empresa

19

2019



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



Universidad
Politécnica
de Cartagena



Bankia



FUNDACIÓN
CAJAMURCIA

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Implicación de la familia en la Empresa



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

1	PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	2
2	CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO	3
2.1	Economía Mundial	3
2.2	Economía Española	5
2.3	Economía de la Región de Murcia	8
3	METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	10
4	PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO.....	11
4.1	Perfil empresarial de la muestra	11
4.1.1	Empresa y Gerente.....	11
4.1.2	Género del gerente y tipología empresarial	12
4.2	Situación económico-empresarial	14
4.2.1	Evolución de la economía	14
4.2.2	Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar.....	16
4.2.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	18
4.3	Planteamiento estratégico de la empresa familiar	19
4.3.1	Orientaciones estratégicas.....	19
4.3.2	Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar	20
4.3.3	Perspectivas sobre factores clave	21
4.4	Dimensión familiar.....	23
4.4.1	Objetivos en las empresas familiares.....	23
4.4.2	Previsión propiedad y gobierno corporativo	25
4.4.3	Instrumentos de planificación empresarial y familiar.....	26
5	PARTE MONOGRÁFICA: IMPLICACIÓN FAMILIAR.....	26
5.1	Unión familiar	27
5.2	Compromiso familiar	27
5.3	Unión y compromiso.....	28
5.3.1	Según planificación	28
5.3.2	Según generación.....	29
5.3.3	Según características del gerente	29
5.3.4	Según objetivos empresariales y familiares.....	30
6	CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO	30
6.1	Situación económica y empresarial	30
6.2	Estrategia y preocupaciones.....	31
6.3	Dimensión familiar.....	32
6.4	Implicación familiar	32
6.5	Resumen	33
7	LA OPINIÓN DE D. ANTONIO LÓPEZ.....	34
8	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	36
9	CUESTIONARIO.....	38

1 PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El propósito del Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia es conocer y transmitir las sensaciones, planteamientos y opiniones de las empresas familiares. El Barómetro pretende ser el instrumento que a) facilite al tejido empresarial información sobre el contexto económico, a través de estadísticas de las principales instituciones económicas y de las opiniones de las propias empresas; b) analice el planteamiento y preocupaciones estratégicas de las empresas familiares, y c) muestre la gestión del componente familiar en la empresa.

Desde este número hemos querido profundizar en la dimensión familiar. Además de conocer la importancia de los objetivos empresariales y familiares, y del planteamiento de gobierno corporativo, recogeremos regularmente información sobre el perfil de gobierno corporativo así como las herramientas de planificación empleadas. Como parte Monográfica ahondamos todavía más en la implicación familiar en la empresa. Concretamente, en la importancia de factores como unión, identidad y compromiso familiar en el funcionamiento de la empresa.

Otra novedad consiste en incluir la variable género, a través del examen de las diferencias en el tipo de empresa y planteamientos directivos atendiendo al sexo del gerente.

Como siempre, queremos agradecer el apoyo institucional que permite la continuidad de esta iniciativa pionera de la *Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum* y de *Amefmur*. El respaldo de *Bankia* y la *Fundación Cajamurcia* permite que los responsables económicos, los empresarios, en general, y los familiares, en particular, dispongan de información vital para su toma de decisiones.

Por último, *D. Antonio López*, Director General de AROM, premio Herentia 2019, comparte su visión sobre la situación socioeconómica de nuestro país y las demandas empresariales, al tiempo que nos ofrece sus reflexiones sobre la implicación de la familia y la competitividad empresarial.

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

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

Las estimaciones de crecimiento más recientes¹ ponen de manifiesto una “desaceleración sincronizada” que afecta tanto a las *Economías avanzadas* como a las *Economías de mercado emergentes*. Todas las previsiones se han revisado a la baja, situando el crecimiento mundial para 2019 en torno al 3,0%, lo que supone 6 décimas menos de lo que creció en 2018 y la menor tasa desde la crisis. En síntesis, la situación de la economía mundial se percibe cada vez más frágil y el entorno más incierto, reduciéndose la confianza de hogares y empresas.

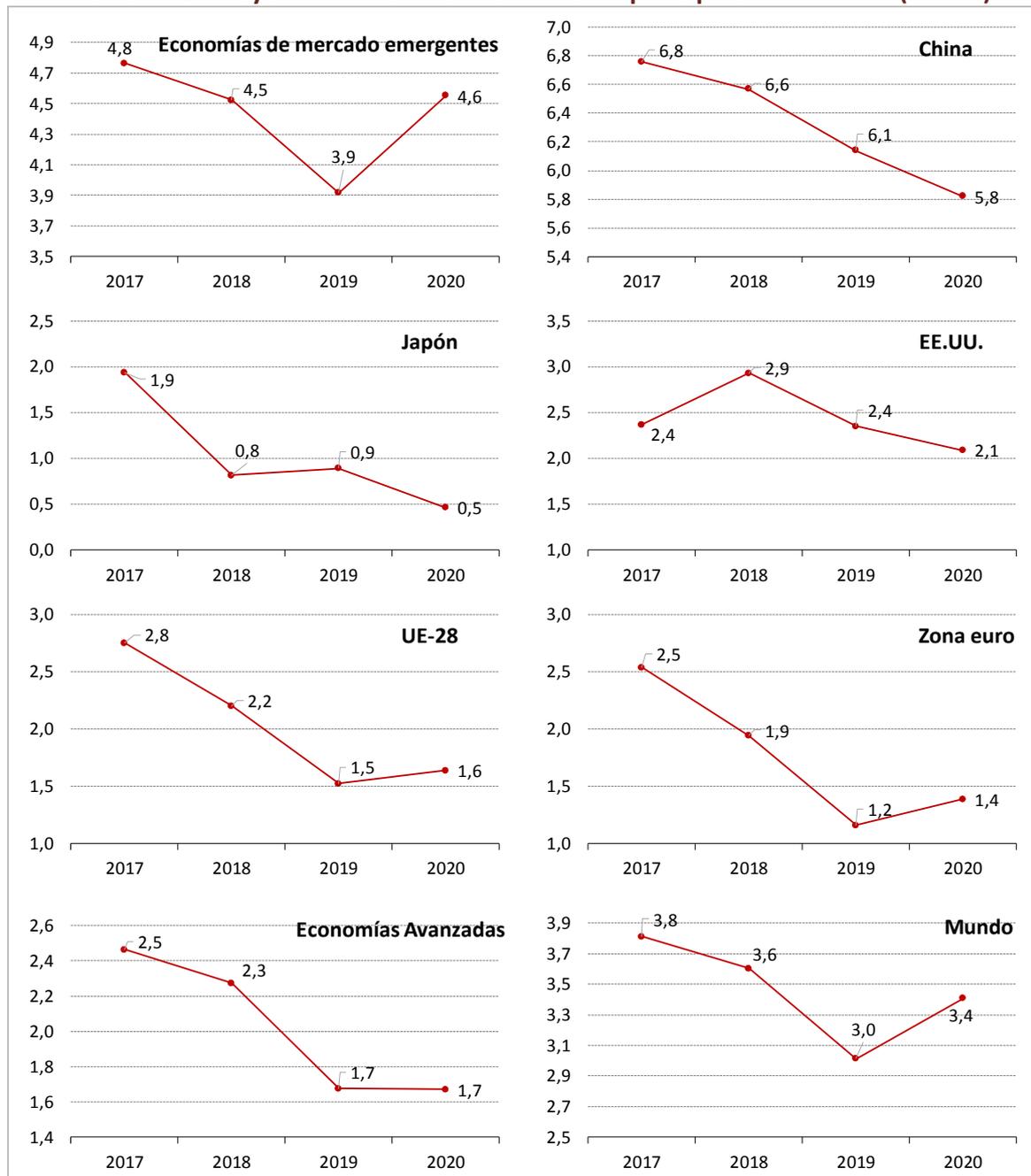
Si bien en 2020 se confía en una mejoría en el crecimiento (3,4%), ésta no será generalizada, sino que se manifestará exclusivamente en las *Economías emergentes* (4,6%), previéndose que continúe la atonía en los países más avanzados (Ilustración 1), que puede agudizarse si persisten los riesgos.

En este contexto, según el FMI y la OCDE, los rasgos más destacados de la situación actual son:

- Junto a las mayores barreras comerciales y la incertidumbre política, tensiones coyunturales en varias *Economías emergentes* y factores estructurales de las *Economías avanzadas*, como el escaso crecimiento de la productividad y el envejecimiento, se encuentran detrás de esta acusada ralentización.
- Este comportamiento general, se agudiza en el caso de las manufacturas y del comercio internacional, como consecuencia de la creciente incertidumbre, así como de algunas perturbaciones, como las derivadas de las normas sobre emisiones, que afectan particularmente al sector de la automoción.
- En el lado positivo, los servicios conservan su vigor, si bien será preciso estar atento a un posible contagio, además, en una situación de inflación contenida, la política monetaria expansiva ha servido para contrarrestar los efectos negativos de las tensiones comerciales.
- La acumulación de dificultades está haciendo que el bajo crecimiento de buena parte de las *Economías avanzadas* se esté convirtiendo en algo habitual y prolongado.

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) y la Comisión Europea.

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



Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial (octubre de 2019).

- En **Estados Unidos**, a pesar del impacto negativo sobre la inversión de las tensiones comerciales, empleo y consumo evolucionan positivamente, previéndose en 2019 un crecimiento del 2,4%, que se moderará hasta el 2,1% en 2020. Se espera que las medidas expansivas de la FED compensen el tono neutral de la política fiscal.
- El peor comportamiento de la demanda externa caracteriza el crecimiento de la **Unión Europea y Zona euro**, que se situará en el 1,5% y el 1,2%, respectivamente, en 2019. En 2020 se prevé un leve repunte de la actividad como consecuencia del debilitamiento de los factores negativos que han condicionado el crecimiento

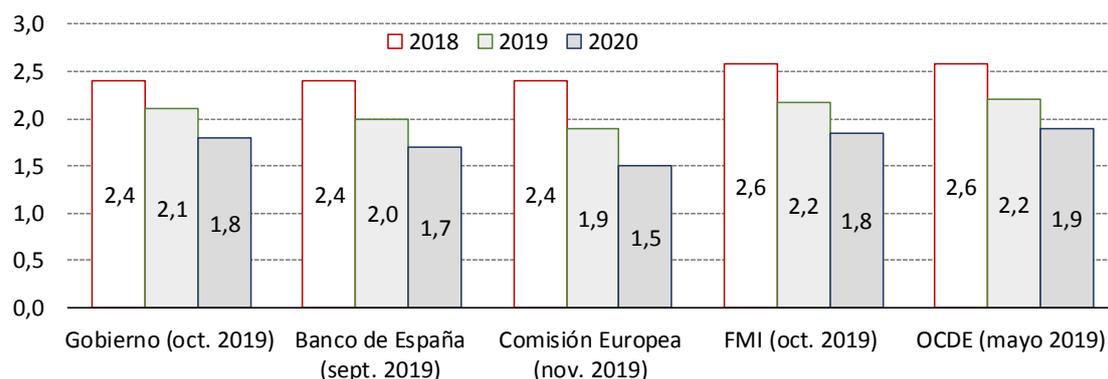
reciente. Además, los mercados de trabajo permanecen sólidos, permitiendo que el desempleo siga cayendo.

- Para la economía de **Japón** se prevé un ritmo de 0,9% en 2019, sustentado en el consumo, tanto público como privado, compensando la debilidad del sector externo. Para el año 2020 se estima en una variación real del PIB del 0,5%.
- En **China**, la guerra comercial con EE.UU. y la desaceleración de la demanda externa han agudizado su “enfriamiento”. Por parte del FMI, se pronostica un crecimiento de 6,1% en 2019 y de 5,8% en 2020.

2.2 Economía Española

Después de crecer a un ritmo medio anual cercano al 4,0% en el periodo 2014-2018, se prevé que el crecimiento medio de la economía española se sitúe en torno al 2,0% en el próximo bienio. Aunque queda descartado el riesgo de recesión en el corto plazo, las perspectivas se han deteriorado de forma generalizada, debido a los persistentes factores de incertidumbre (Ilustración 2).

Ilustración 2. Previsiones de crecimiento de la economía española (var. interanual %)



Fuente: Gobierno de España, *Escenario macroeconómico 2019-2020*; Banco de España, *Boletín Económico, Proyecciones económicas 2018-2020*; Comisión Europea, *Economic forecast autumn 2019*; FMI, *Perspectivas de la economía mundial, FMI; Economic Outlook*, OCDE.

En este contexto, algunos de los elementos que caracterizan la evolución prevista son:

- Los factores de incertidumbre externos (amenazas proteccionistas o Brexit “duro”) previsiblemente irán desapareciendo paulatinamente, si bien seguirán condicionando el crecimiento en el corto plazo.
- Desde la vertiente interna, la persistente indefinición política, no resuelta definitivamente tras los resultados del 10-N, está generando una parálisis legislativa que impide adoptar medidas que corrijan los problemas estructurales. A ello se une el desafío independentista de Cataluña, cuyo efecto negativo podrá ser significativo para el conjunto español si el conflicto se hace crónico.
- Las condiciones financieras favorables y la creación de empleo seguirán sustentando la demanda privada, pero perderán fuerza, en parte por el agotamiento del efecto “demanda embalsada”. Por su parte, las exportaciones

continuarán contribuyendo positivamente al crecimiento del PIB, pero de manera menos significativa.

El análisis más reciente de los principales componentes del PIB (Ilustración 3) puede sintetizarse en los siguientes puntos (INE, Contabilidad Trimestral de España):

- A pesar del repunte observado en el tercer trimestre de 2019, prácticamente todos los componentes del PIB, por las vías de la oferta y la demanda, evidencian un claro perfil de desaceleración en sus tasas de crecimiento interanual desde principios de 2018.
- Tanto el consumo final como la inversión productiva frenaron en el tercer trimestre la caída libre iniciada en el primer trimestre de 2018, aportando conjuntamente 1,8 puntos porcentuales al crecimiento interanual del PIB.
- Las exportaciones de bienes y servicios mantuvieron el ritmo de crecimiento interanual, si bien cayeron respecto al segundo trimestre. Por su parte, las compras del exterior recuperaron cifras positivas de crecimiento tras los descensos de los tres trimestres precedentes. En términos agregados, la demanda externa siguió contribuyendo positivamente al PIB (0,2 puntos), si bien de forma sustancialmente inferior a la del trimestre anterior.
- El sector primario (*Agricultura y ganadería*) sigue mostrando un comportamiento muy débil, aumentando un exiguo 0,1% en términos interanuales.
- *Construcción y Servicios* lideraron el crecimiento con un 2,4%, si bien las actividades inmobiliarias cayeron un 1,3% respecto al trimestre anterior. Por su parte, la *Industria* registró un importante repunte creciendo al 1,8%.
- En este contexto, el Producto Interior Bruto habría aumentado un 0,4% respecto al segundo trimestre, y un 2,0% respecto al tercer trimestre de 2018. Con estos resultados, la variación en volumen del PIB encadena siete trimestres consecutivos de desaceleración.
- En términos interanuales, el empleo aumentó en el tercer trimestre de 2019 a un ritmo del 1,8%, lo que supone un incremento de algo más de 330.000 puestos de trabajo. No obstante, respecto al trimestre anterior el crecimiento fue de solo el 0,1% (13.200 puestos de trabajo), lo que supone 4 y 5 décimas menos respecto al crecimiento del segundo y primer trimestre de 2019.

Ilustración 3. Evolución del PIB vía Demanda. Tasas interanuales (%)

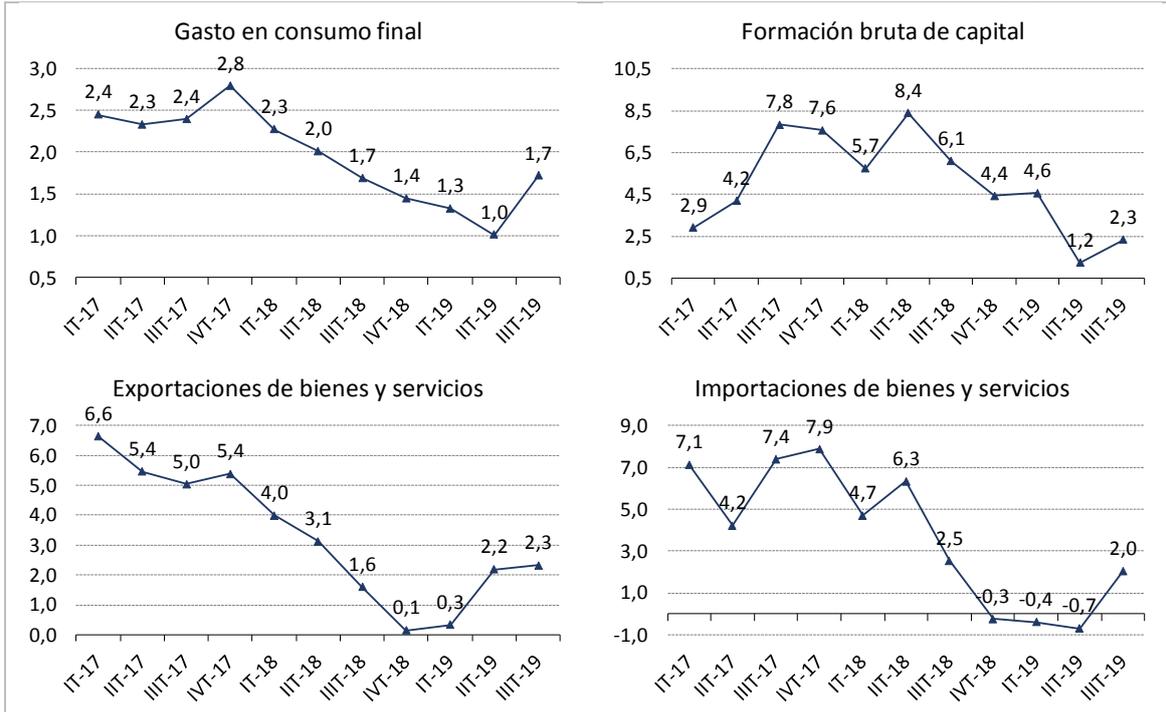


Ilustración 4. Evolución del PIB vía Oferta. Tasas interanuales (%)

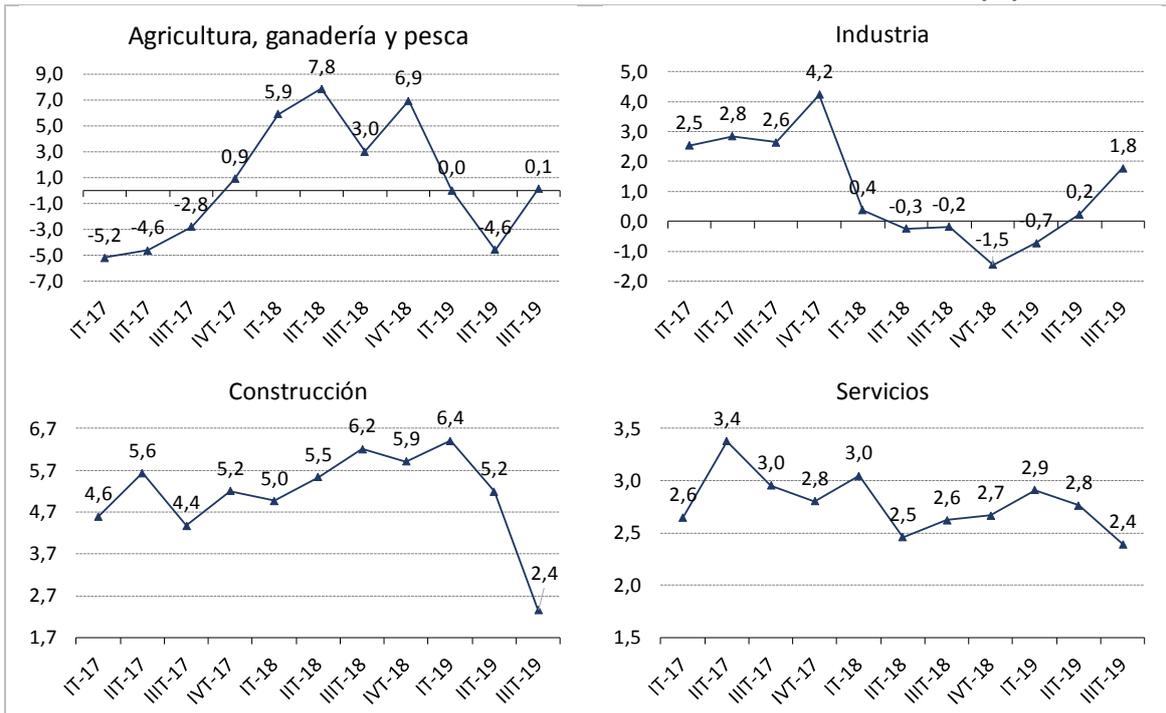
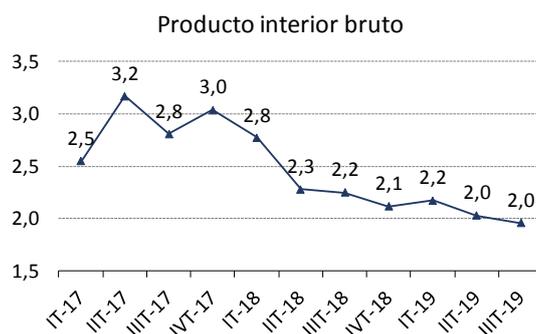


Ilustración 5. Evolución del PIB. Tasas interanuales (%)



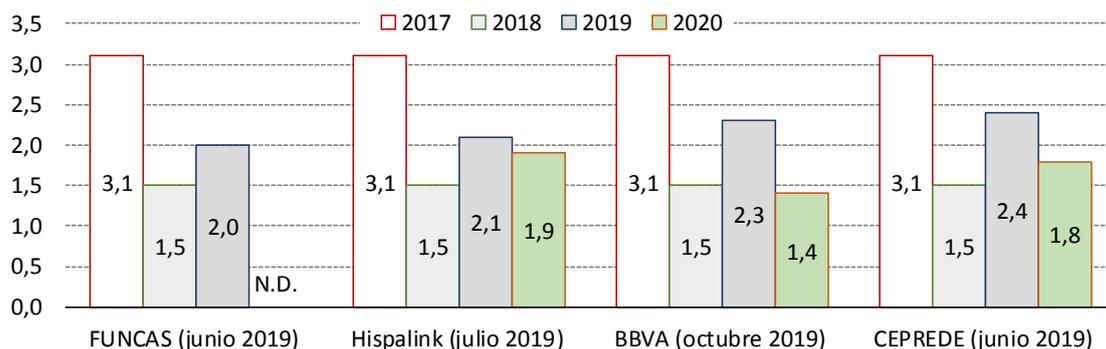
Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España (base 2010). Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.

2.3 Economía de la Región de Murcia

La sincronía de la economía regional respecto a la evolución del PIB nacional deriva en un deterioro de las previsiones disponibles (Ilustración 6), las cuales confirman la desaceleración en el ritmo de crecimiento de la economía de la Región de Murcia. Los elementos más relevantes de este comportamiento son:

- Tras los malos resultados cosechados por la Región de Murcia en 2018 (1,5%), fruto del lento crecimiento del sector primario y, sobre todo, de la caída en el VAB de las actividades industriales, el PIB regional crecerá en el entorno del 2% en el año en curso, aunque por debajo del promedio español, según la mayoría de las entidades de previsión.
- La rama de *Construcción* es con diferencia la que, según las previsiones, mostrará un crecimiento más intenso, tanto en 2019 como en 2020. En el lado opuesto, el sector industrial seguirá dando muestras de debilidad.
- Aunque todas las entidades prevén un crecimiento del empleo en 2019, las cifras difieren sustancialmente (1,7% según FUNCAS y 3,9% según BBVA *Research*).
- El número de parados disminuirá de forma aún intensa, a un ritmo similar al de 2017 y 2018.
- Se prevé que la tasa de paro se sitúe por debajo del 15% en promedio de 2019, es decir, algunas décimas por encima de la tasa media nacional prevista.
- Es preciso tener en cuenta que la mayoría de las previsiones disponibles no tienen en cuenta la revisión a la baja del crecimiento del conjunto nacional llevada a cabo recientemente por todas las instituciones.

Ilustración 6. Previsiones de crecimiento de la economía regional (var. interanual %).



Fuente: INE, *Contabilidad Regional de España*; FUNCAS, *Previsiones económicas para las comunidades autónomas*; Hispalink, *Predicciones de crecimiento regional*; BBVA Research, *Observatorio Regional 4T19*; CEPREDE, *Estimaciones del crecimiento del PIB regional*.

Tabla 1. Principales indicadores de coyuntura de la economía regional (TAV %)*.

	2019		2019
MERCADO DE TRABAJO		INDUSTRIA	
Afiliados (total)	3,3 ▲	IPI	9,1 ▲
Ocupados	4,5 ▲	Ocupados industria	11,9 ▲
Parados	-15,9 ▲	Exportaciones de productos industriales	12,8 ▲
Tasa de paro (%PA)	14,2 ▼	Afiliados industria	2,5 ▼
DEMANDA		CONSTRUCCIÓN	
Matriculación de turismos	-8,4 ▼	Viviendas terminadas	-30,5 ▼
Índice de venta comercio minorista	2,7 ▲	Ocupados Construcción	24,0 ▲
Matr. de vehículos industriales	-5,5 ▼	Afiliados Construcción	6,3 ▼
Exportaciones totales	0,8 ▼	SERVICIOS	
Importaciones totales	4,7 ▼	Pernoctaciones	2,7 ▲
SECTOR PÚBLICO		Ocupados Servicios	2,8 ▲
Deuda pública (%PIB)	30,6 ▲	Afiliados Servicios	3,3 SC
Déficit público (% PIB)	-0,95 ▼	Índice de cifra de negocios de Servicios	6,3 ▲

* Hasta último dato disponible.

▲ Cifra superior a la de 2018. ▼ Cifra menor a la de 2018. SC Sin cambios.

Fuente: CARM, Centro Regional de Estadística de Murcia, Econet.

Respecto a la coyuntura actual, los últimos datos disponibles (Tabla 1) permiten extraer las siguientes conclusiones:

- Los indicadores del mercado de trabajo siguen mostrando un comportamiento favorable, incluso mejor al de 2018. Entre ellos, destaca el importante descenso en la población parada, siendo en el tercer trimestre de 2019 la segunda CCAA con una mayor caída. La tasa de paro aún se mantiene ligeramente por encima de la media nacional.
- Los indicadores de demanda interna crecen en su mayoría, si bien a un menor ritmo al experimentado en 2018. Las exportaciones, con un crecimiento de solo el

- 0,8%, y las matriculaciones de turismos y de vehículos industriales, que descienden un 8,4 y un 5,5%, respectivamente, son los indicadores con peor comportamiento.
- La deuda pública y el déficit público se sitúan por encima de los objetivos de estabilidad, aunque la necesidad de financiación presenta mejores registros que en 2018.
 - El Índice de Producción Industrial aumenta intensamente. También crecen los ocupados y afiliados.
 - En el sector de la Construcción, frente al fuerte crecimiento de los ocupados en el sector, las viviendas terminadas descienden.
 - Los indicadores del sector terciario evolucionan todos positivamente y a un ritmo más intenso que en 2018.

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*², 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* 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 2 recoge los Barómetros publicados hasta la fecha.

Tabla 2. Serie de Barómetros

Número	Parte Monográfica	Entrevista
1 (2º semestre 2008)	Fiscal	D. José M ^a 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

² Elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar.

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)	Internacionalización	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
17 (2º semestre 2017)	Sucesión	D. Raúl Colucho
18 (2º semestre 2018)	Imagen	D. José Ángel Díaz
19 (2º semestre 2019)	Implicación familiar	D. Antonio Izquierdo

Los resultados del decimoctavo Barómetro provienen de la opinión de *124 Empresas Familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR. Más información en el apartado “4.1 Perfil empresarial de la muestra”. La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica, durante el mes de *octubre de 2019*, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT*. El cuestionario se muestra en el apartado 9 en la página 38.

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Perfil empresarial de la muestra

4.1.1 Empresa y Gerente

La Ilustración 7 muestra información de las empresas participantes, el perfil del empresario familiar se recoge en la Ilustración 8.

Ilustración 7. Perfil de empresa familiar

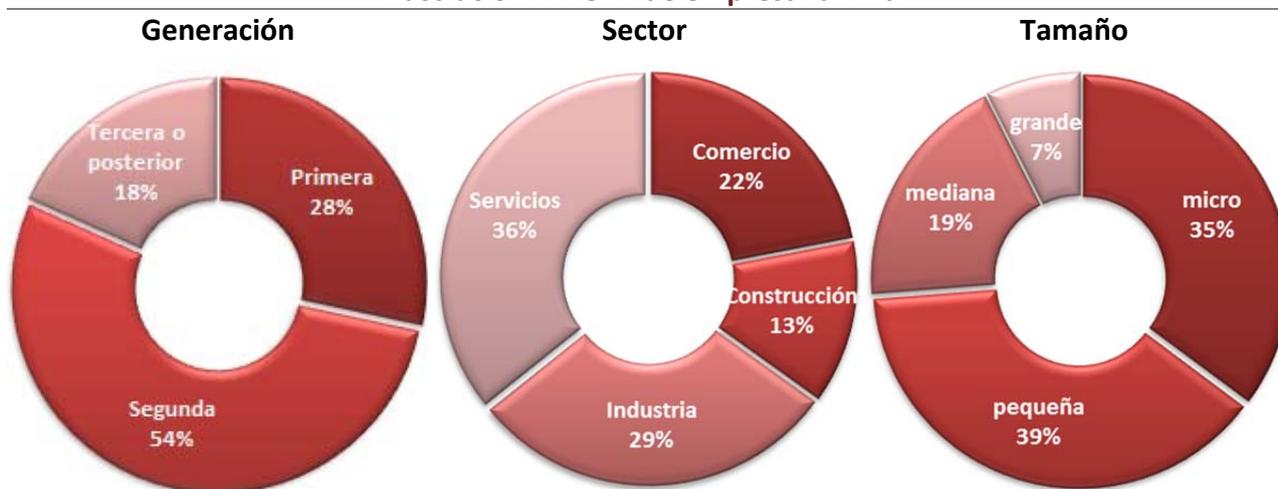
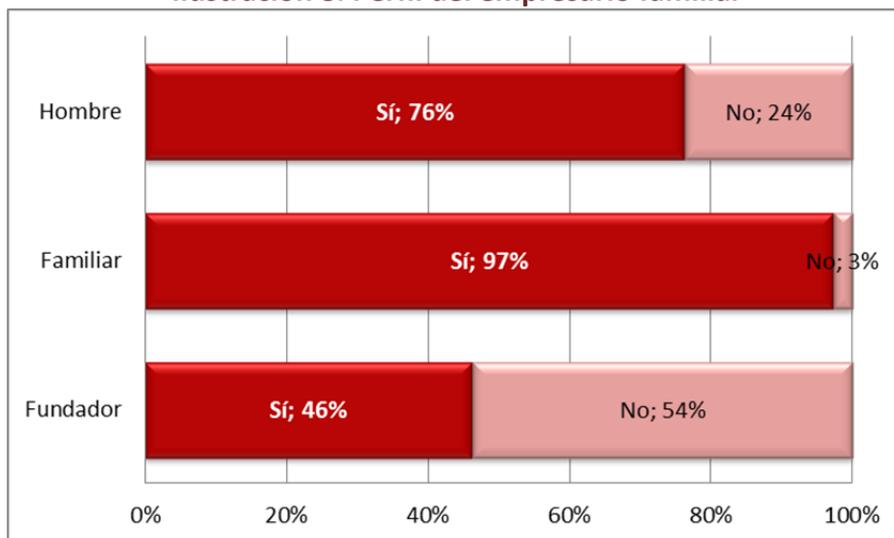


Ilustración 8. Perfil del empresario familiar



- Fundamentalmente pymes (58%), dedicadas al sector servicios (58%) en segunda generación (54%)
- Gerente hombre (76%), perteneciente a la familia (97%) y sucesor (54%).

4.1.2 Género del gerente y tipología empresarial

Las empresas familiares dirigidas por mujeres tienen más presencia:

- Sector servicios y menos en construcción e industria (Ilustración 9).
- Empresas de menor tamaño (Ilustración 10).
- Empresas en primera generación (Ilustración 11).

En las empresas en primera generación, el fundador ocupa en mayor medida el puesto de gerente (95%) frente al caso de las fundadoras (78%). Ocurriendo lo mismo en generaciones posteriores, 27% frente a 23% (Ilustración 12).

Ilustración 9. Sexo del gerente y sector industrial

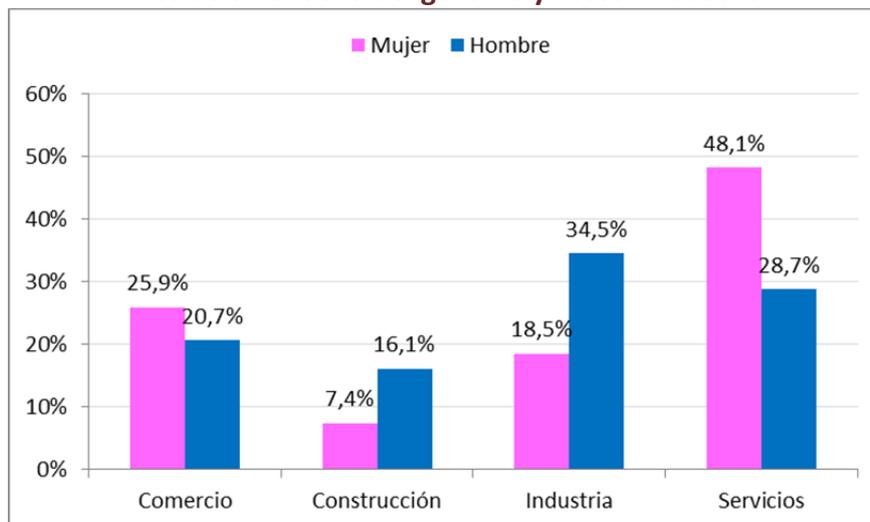


Ilustración 10. Sexo del gerente y tamaño de la empresa

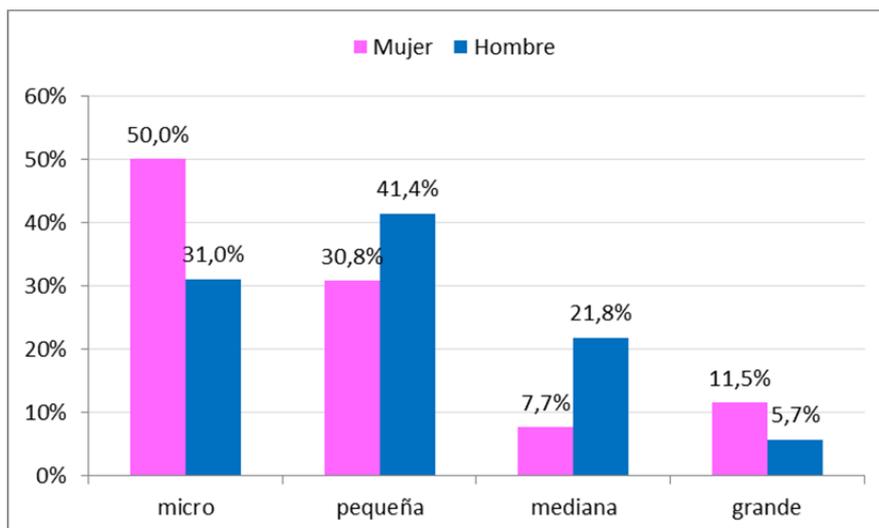


Ilustración 11. Sexo del gerente y generación

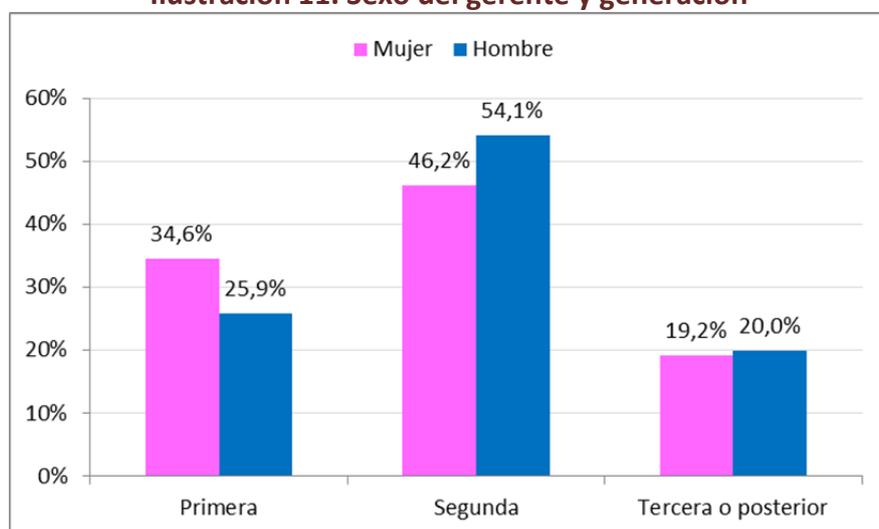
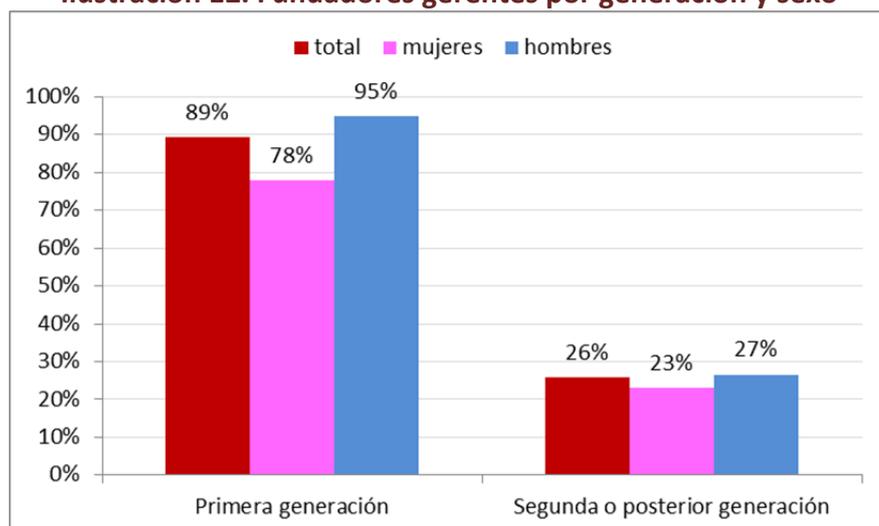


Ilustración 12. Fundadores gerentes por generación y sexo



4.2 Situación económico-empresarial

4.2.1 Evolución de la economía

La Tabla 3 presenta el porcentaje de empresas que creen que sus cifras en 2019 han empeorado, mejorado o siguen igual, respectivamente. A partir de estos valores, de la diferencia entre mejoría y empeoramiento se obtiene el saldo neto. También se facilita información sobre el incremento anual respecto a 2018, así como el saldo previsto para 2020. Las conclusiones principales son:

- La percepción sobre la situación actual de las economías española y murciana se ha deteriorado intensamente, en sintonía con el panorama de incertidumbre descrito en el apartado 2, y que se evidencia en la revisión a la baja de las estimaciones de crecimiento. Ambos entornos, junto al referido al sector, entran en zona negativa por primera vez desde 2013-2014.
- Vuelve a ser muy dispar la intensidad según el ámbito sobre el que se consulta: la Economía Española es el entorno que muestra un deterioro más intenso, y la Economía de la Empresa el que menos.
- El saldo neto de la **Economía Española** es el que más se reduce respecto a 2018 (39 puntos), pasando a ser el peor de los cuatro considerados (en el anterior Barómetro era positivo y el segundo más elevado).
- La **Economía de la Región de Murcia** es el segundo saldo que más ha empeorado, si bien es el menos negativo.
- El entorno referido a la **Economía del Sector** vuelve a presentar un saldo neto negativo, pero sustancialmente más intenso (24,2 puntos), siendo el segundo peor valorado.
- Finalmente, el entorno de la **Economía de la Empresa** es el único que presenta un saldo positivo, aunque 10 puntos menor al obtenido en 2018.
- Respecto a las **Expectativas** (próximos 6 meses), el panorama descrito es muy similar al actual. El deterioro es patente y la ordenación por entornos muy similar, siendo la Economía Española la peor valorada y la de la Empresa la mejor.

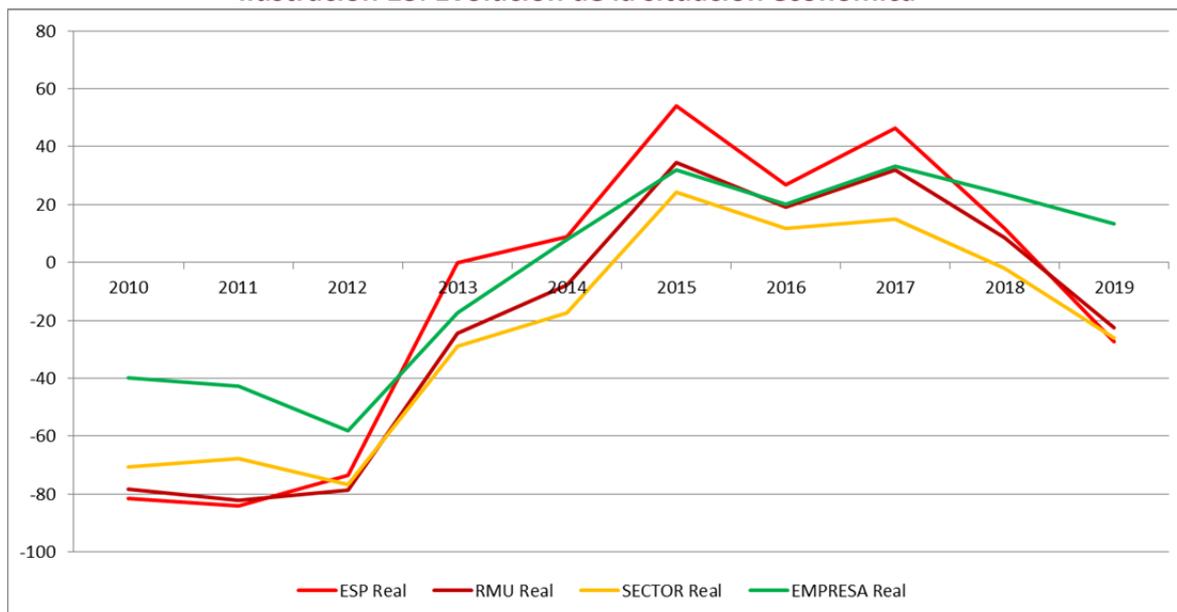
Tabla 3. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos*	Δ anual	Expectativa
Economía Española	40,0%	47,5%	12,5%	-27,5%	-39,0	-55,9%
Economía Murcia	34,5%	53,8%	11,8%	-22,7%	-31,3	-54,5%
Economía Sector	39,5%	47,1%	13,4%	-26,1%	-24,2	-41,4%
Economía Empresa	19,3%	47,9%	32,8%	13,4%	-10,3	1,0%

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

De modo complementario se ofrece información sobre la evolución de las variables conjuntamente (Ilustración 13) y la individual de cada entorno (Ilustración 14).

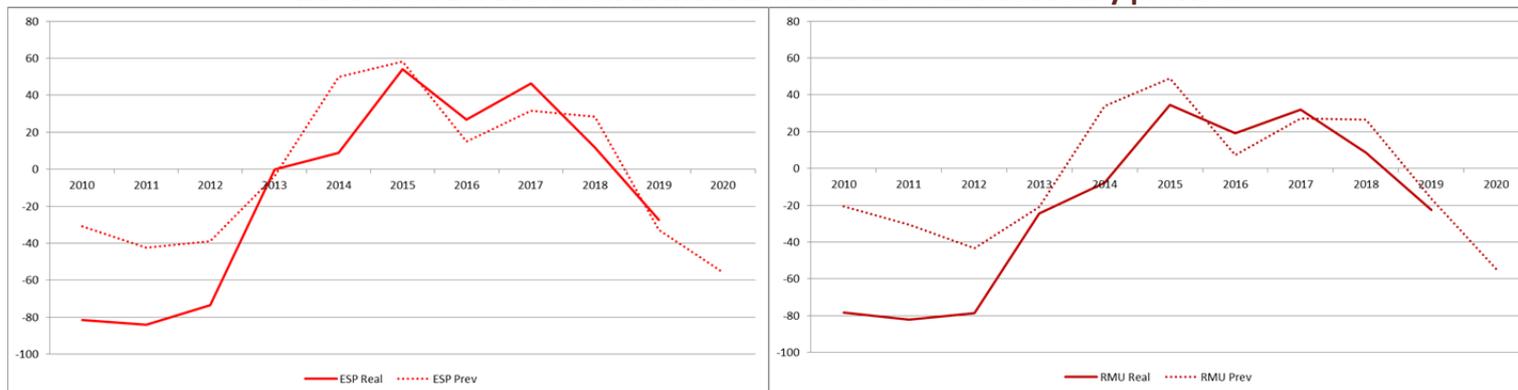
Ilustración 13. Evolución de la situación económica

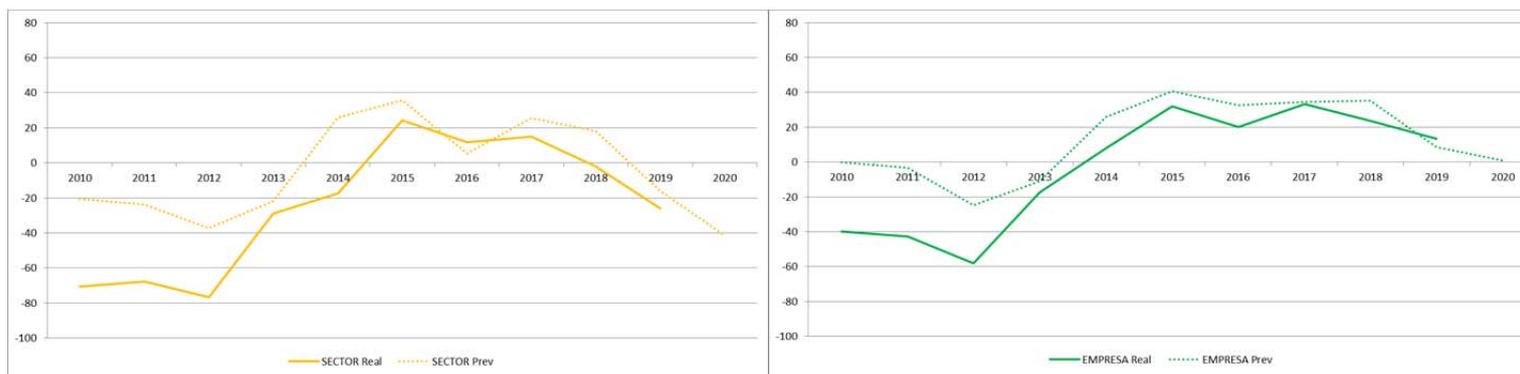


Los principales resultados que muestran son:

- Desde 2017, con mayor o menor intensidad, el deterioro es patente en todos los ámbitos objeto de consulta.
- Los saldos netos de 2019 son los más bajos del periodo de recuperación 2014-2019, a excepción de la Economía de la Empresa.
- El entorno del Sector vuelve a mostrarse como aquel que peores saldos obtiene prácticamente en toda la serie histórica.
- Se confirma el cambio de tendencia apuntado en el anterior Barómetro, según el cual las expectativas del año corriente pasan a situarse por debajo de los resultados efectivamente obtenidos (reales) en todos los entornos, incluido el de la Economía de la Empresa.
- Las expectativas para 2020 se deterioran nuevamente, manteniéndose los saldos en zona negativa, salvo el relativo a la Economía de la Empresa que vuelve a ser el entorno más valorado. El saldo de la Economía Regional sería el que presenta un deterioro más intenso.

Ilustración 14. Evolución individual situación económica real y prevista





4.2.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

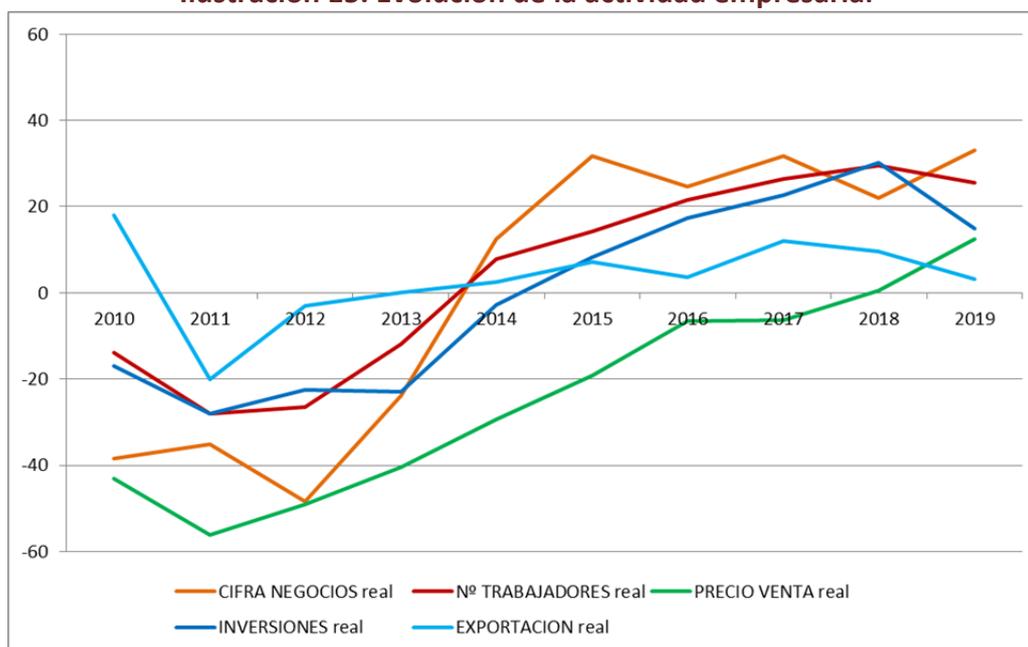
La “Tabla 4 Evolución de la actividad empresarial” presenta, para el año 2019, la percepción de las empresas familiares sobre si las cifras han empeorado, mejorado o siguen igual. La diferencia entre mejora y empeoramiento permiten calcular un saldo neto. También se facilita información sobre el incremento anual respecto a 2018. Por último, se ofrece el saldo previsto para 2020. De modo complementario, se muestra información sobre la evolución de todas las variables (Ilustración 15) y la individual (Ilustración 16).

Tabla 4 Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos*	Δ anual	Previsión
Cifra de negocios	19,8%	27,3%	52,9%	33,1%	11,2	0,9%
Nº Trabajadores	11,6%	51,2%	37,2%	25,6%	-3,8	1,8%
Precio de venta	10,7%	66,1%	23,1%	12,4%	11,8	8,2%
Inversiones realizadas	20,7%	43,8%	35,5%	14,9%	-15,2	0,9%
Exportaciones	14,0%	68,8%	17,2%	3,2%	-6,4	10,0%

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

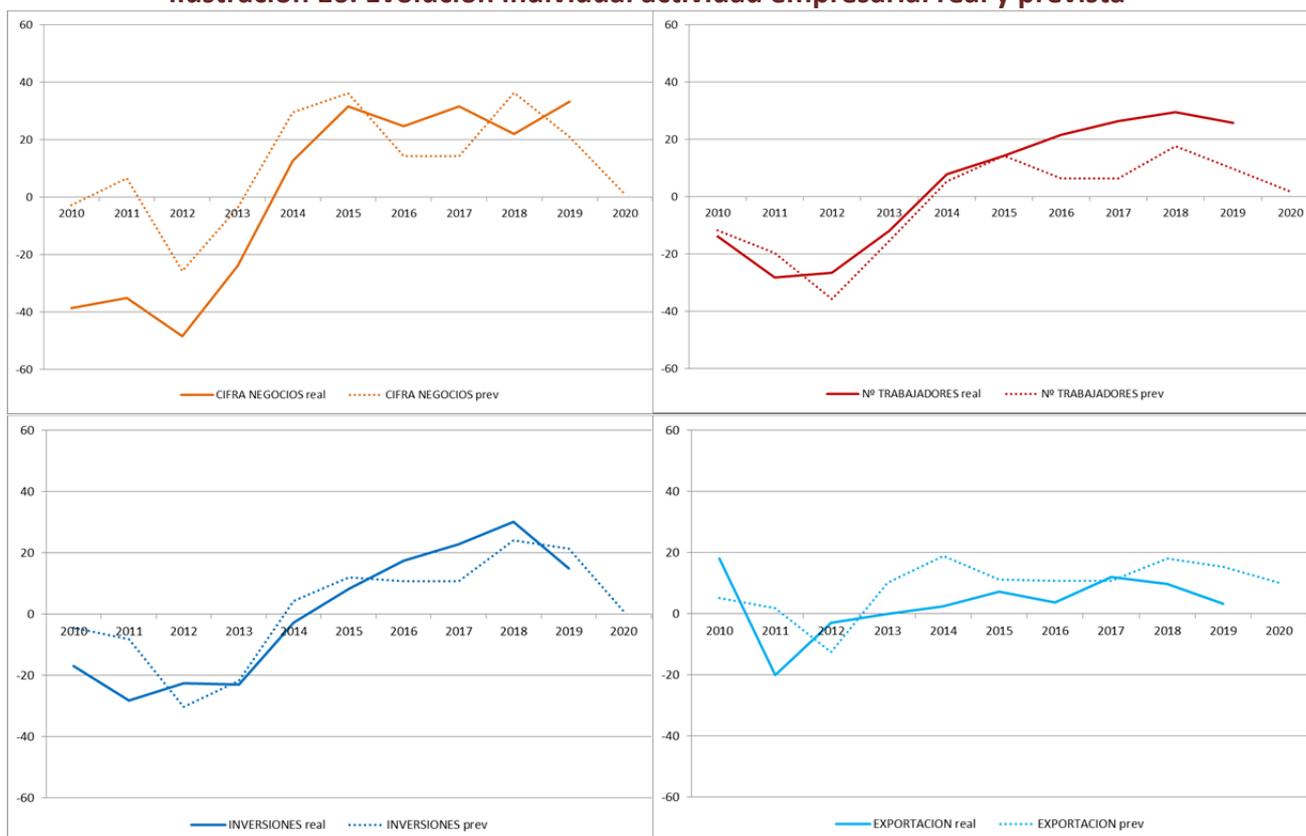
Ilustración 15. Evolución de la actividad empresarial

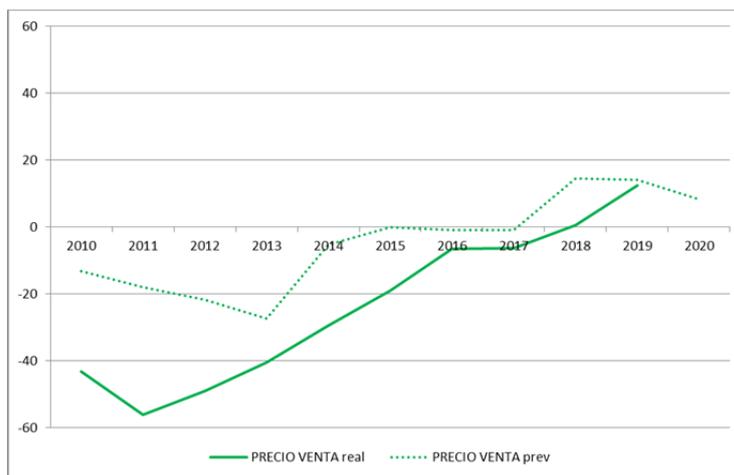


Principales resultados:

- En 2019, y al igual que en 2018, todas las variables presentan saldos positivos.
- El mejor saldo lo presenta el apartado de **cifra de negocio** alcanzando el máximo de la serie. El 52,9% de empresas han aumentado sus ventas el último año. Sin embargo, las expectativas son de ralentización y mantenimiento del nivel de 2019.
- La evolución del **número de trabajadores** sigue siendo positiva, aunque con una caída de 4 puntos. Aun así, casi 4 de cada 10 empresas han aumentado su cifra de trabajadores. Para el próximo año las expectativas son todavía de mejora, pero con una caída de casi 24 puntos. No obstante, en los últimos años los resultados mejoran notablemente las expectativas previas.
- Las **inversiones realizadas** siguen presentando un saldo positivo. Sin embargo, se produce una disminución respecto a 2018. Las expectativas apuntan a un saldo neto todavía positivo.
- Las **exportaciones** también presentan saldo positivo, aunque inferior al del pasado año. No obstante, las previsiones señalan un aumento para 2020.
- Los **precios de venta** experimentan un saldo positivo confirmando la tendencia creciente de los últimos años.

Ilustración 16. Evolución individual actividad empresarial real y prevista



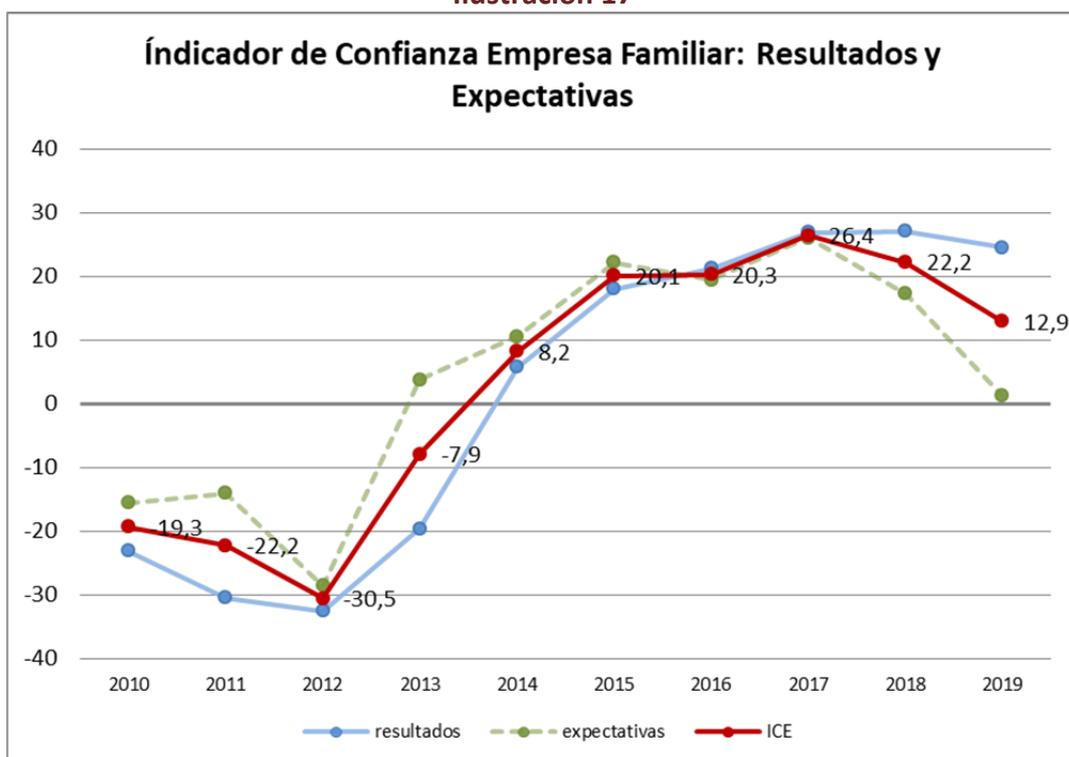


4.2.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

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.

- **El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia** (Ilustración 17) empeora, lo que supone una pérdida de confianza, aunque se mantiene en valores positivos desde 2014. En 2019 se sitúa en 12,9, disminuyendo 9,3 puntos respecto a 2018, con un claro retroceso de las expectativas.

Ilustración 17



- A nivel nacional con datos del INE (Tabla 5), el **Índice de Confianza Empresarial en la Región de Murcia** ocupa el octavo lugar con un saldo de -2,9 que supone una disminución de 4,7 puntos respecto al año anterior.

Tabla 5 Índice Confianza Empresarial INE

	4T-2018	4T-2019	Diferencia
Total Nacional	3,0	-1,3	-4,3
Andalucía	-2,1	-4,6	-2,5
Aragón	3,8	-6,6	-10,4
Asturias, Principado de	-4,1	-5,9	-1,8
Balears, Illes	0,6	-4,1	-4,7
Canarias	3,6	-9,0	-12,6
Cantabria	3,4	1,0	-2,4
Castilla y León	1,1	-3,8	-4,9
Castilla - La Mancha	-0,9	-5,2	-4,3
Cataluña	10,8	5,7	-5,1
Comunitat Valenciana	8,4	4,6	-3,8
Extremadura	2,5	-4,1	-6,5
Galicia	1,4	-1,1	-2,5
Madrid, Comunidad de	2,4	1,3	-1,2
Murcia, Región de	1,9	-2,9	-4,7
Navarra	2,4	1,2	-1,3
País Vasco	7,9	0,3	-7,6
Rioja, La	0,5	-3,9	-4,4

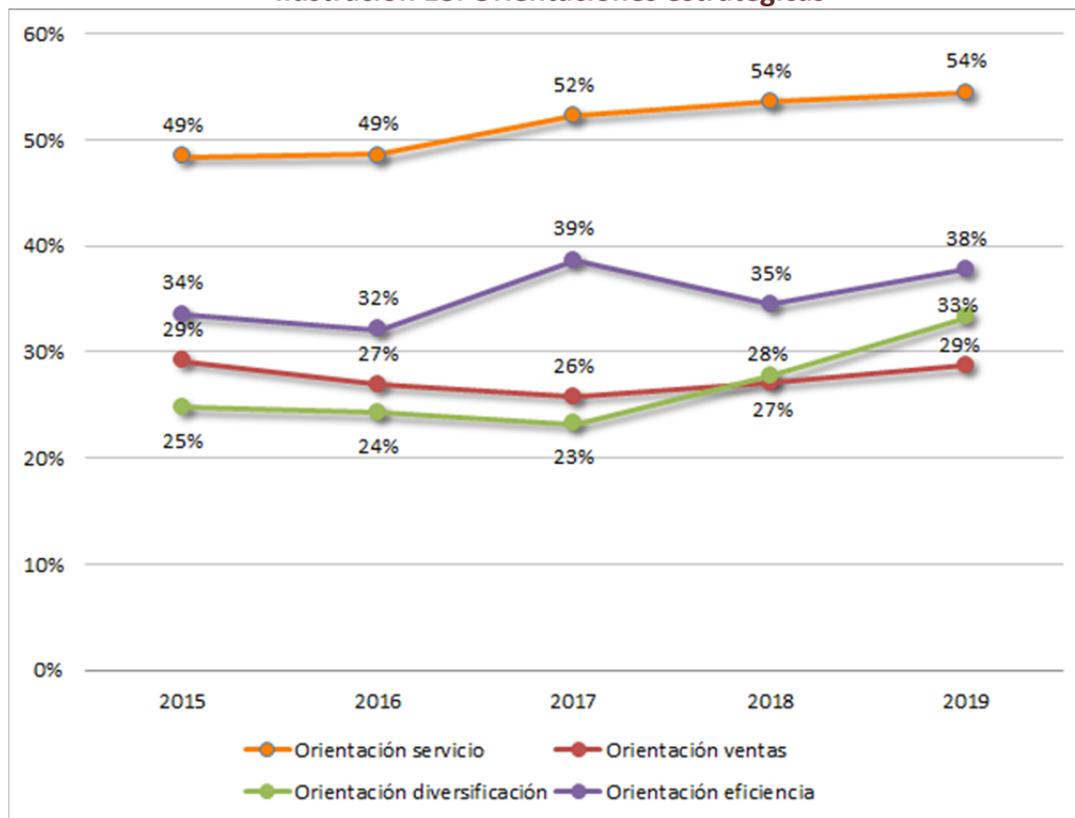
4.3 Planteamiento estratégico de la empresa familiar

4.3.1 Orientaciones estratégicas

A partir de un análisis factorial se han identificado cuatro orientaciones estratégicas (Ilustración 18) atendiendo a la agrupación de los distintos factores estratégicos.

- La **orientación al servicio (54%)** sigue siendo la principal forma de competir basándose en la *calidad* (68% de las empresas, sube 2 puntos respecto año anterior) y la *atención al cliente* (41% de las empresas, sin variación).
- La **orientación a la eficiencia (38%)** conserva el segundo lugar en preferencia con un incremento de 3 puntos. Estrategia basada en el *control de costes* (52%, aumento de 4 puntos) y los *cambios organizativos* (24%, aumento de 3 puntos).
- La **orientación a la diversificación (33%)** consolida el tercer puesto, fundamentalmente por la apuesta al *acceso a nuevos mercados* (39%, sube 8 puntos) y a *nuevos sectores* (28%, sube 3 puntos).
- La **orientación a ventas (29%)**, aun creciendo ligeramente se sitúa como la opción estratégica menos preferida: *lanzamiento de productos* (33%, aumento de 2 puntos), *aumento cuota de mercado* (33%, sube 3 puntos) y *actividades de marketing* (20%, baja 1 punto).

Ilustración 18. Orientaciones estratégicas

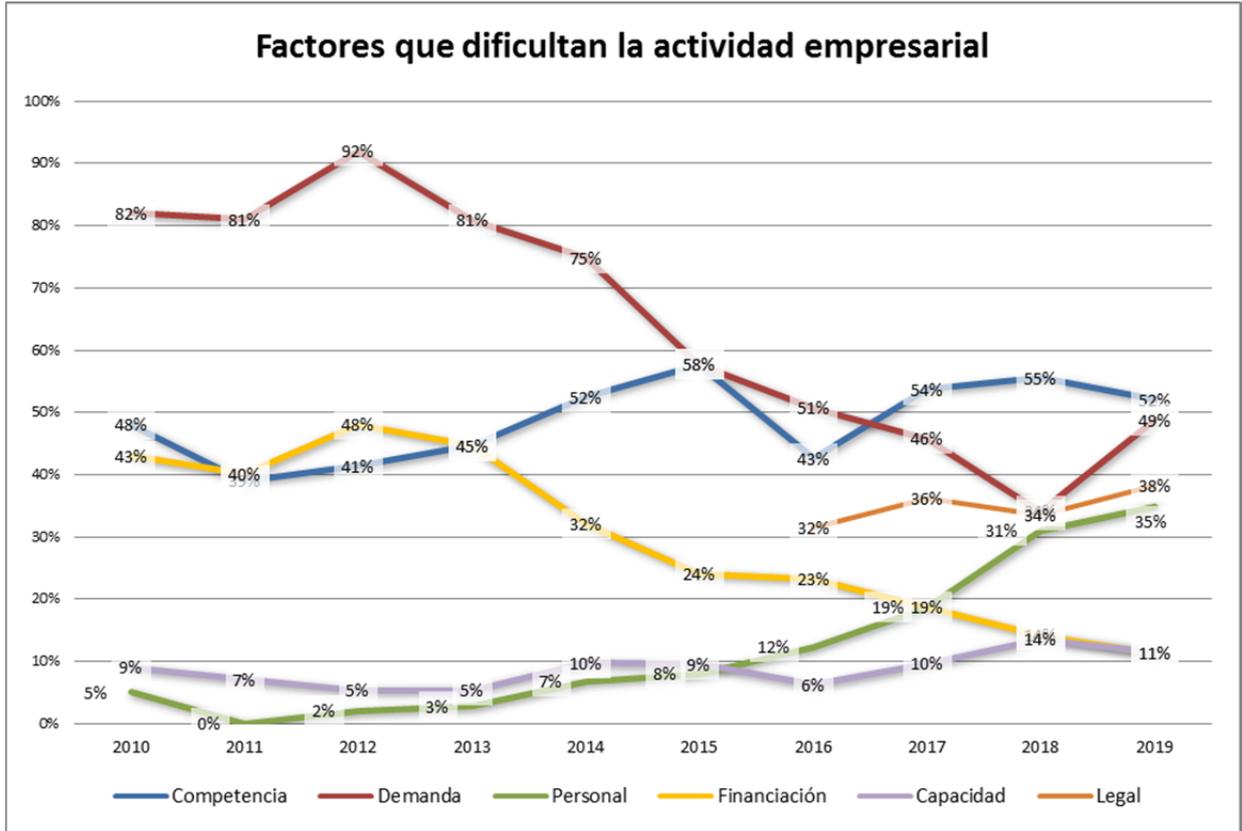


4.3.2 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

En este apartado se monitoriza una serie concreta de factores que dificultan la actividad empresarial (Ilustración 19). La visión se completa considerando las respuestas ofrecidas en el epígrafe siguiente “Perspectivas”.

- La **presión competitiva** (52%) se mantiene como principal preocupación. La debilidad de la **demanda** (49%) continúa como segundo factor de dificultad, con un importante aumento, seguido de los **aspectos legales** (38%).
- Con un incremento de 4 puntos, en cuarto lugar, se sitúa la **escasez de personal cualificado** (35%).
- Por último, figuran los problemas de **financiación** (11%) y **problemas de capacidad** (11%) que disminuyen en 3 puntos.

Ilustración 19



Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.3.3 Perspectivas sobre factores clave

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las cuestiones clave 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. La Tabla 6 muestra la frecuencia de aparición de cada código sobre el total de menciones distinguiendo las referencias a variables externas (entorno) o internas (modelo de negocio). El 43% de los encuestados ha participado en esta pregunta abierta facilitando 118 respuestas codificadas. Entre paréntesis se muestra el crecimiento positivo o negativo respecto al Barómetro anterior. Como imagen de los resultados adoptamos la metodología de la “nube de palabras” (Ilustración 20) como representación visual, donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. En la Ilustración 21 se detalla la evolución de los cinco factores clave del último año.

Tabla 6. Perspectivas factores clave

ENTORNO	MODELO DE NEGOCIO
(3,9) confianza economía	11,9%
(0,1) política	11,0%
(1,7) demanda	6,8%
	5,1% familia (1,5)
	organización (0,8)

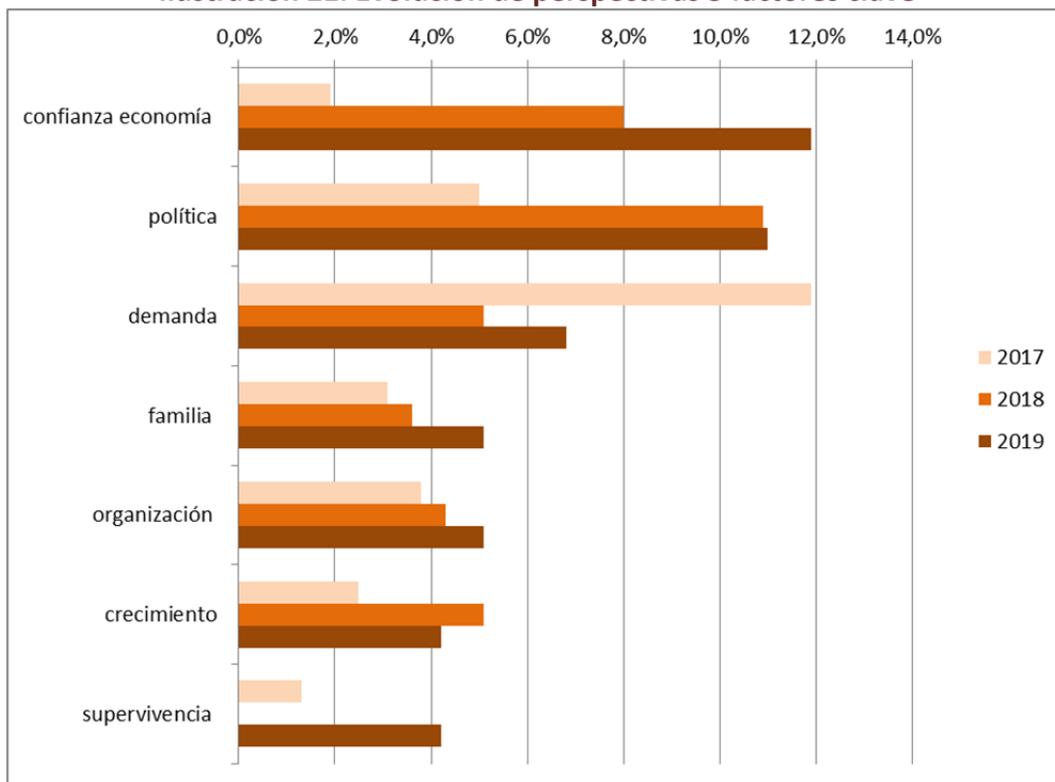
	4,2%	crecimiento (-0,9) supervivencia (4,2)
(3,4) aranceles (-3,8) Estado	3,4%	calidad (-0,2) digitalización (3,4) sector (2,0)
(-1,8) competencia (0,3) impuestos (2,5) morosidad	2,5%	mercados (-5,5) productividad (1,8) profesionalización (1,8)
(1,7) empleo (-1,9) financiación (1,7) sostenibilidad	1,7%	diversificación (1,7) financiación (1,7) innovación (-1,2) personal (-1,9)
(0,8) energía (0,1) legal	0,8%	cliente (-1,4) competitividad (-1,4) comunicación (0,8) conocimiento (0,8) estrategia (0,8) inversión (-0,6) tecnología (-2,8)

- Las tres primeras preocupaciones son de carácter externo y experimentan un crecimiento, especialmente la desconfianza en la economía; en segundo lugar, se mantiene la preocupación por la situación económica; y en tercer lugar la debilidad de la demanda. Destaca la irrupción de la preocupación por los aranceles.
- Las siguientes preocupaciones son de carácter interno. Las cuestiones relativas al control y a la incorporación de la familia, junto con el diseño organizativo, son las más importantes. En un siguiente nivel, irrumpe la preocupación por la supervivencia que iguala los planteamientos de crecimiento. Destaca también el interés por la digitalización de la empresa.

Ilustración 20. Perspectivas: nube de palabras



Ilustración 21. Evolución de perspectivas 5 factores clave



4.4 Dimensión familiar

4.4.1 Objetivos en las empresas familiares

A través de un análisis estadístico los diferentes objetivos de las empresas familiares se han agrupado en dos categorías:

- **Objetivos empresariales.** Agrupa el interés por el crecimiento/supervivencia, la independencia financiera, la rentabilidad y la reputación de la empresa.
- **Objetivos familiares.** Además de la implicación de la familia propietaria y la incorporación de directivos familiares, desde este número se han eliminado dos elementos y se añade “pensar en las siguientes generaciones”, que “el sucesor pertenezca a la familia y mantener el control familiar”.

Análisis de la evolución de cada grupo (Ilustración 22) y de cada objetivo individualmente (Ilustración 23):

- Los objetivos empresariales siguen siendo los más valorados frente a los familiares, con el cambio de la escala de medida éstos aumentan sensiblemente su puntuación.
- La *reputación* empresarial sigue ocupando el primer lugar; y la *supervivencia* el segundo, ambos con un incremento algo superior a medio punto.
- Los incrementos más importantes se producen en los objetivos familiares de *implicación de la familia propietaria* (incremento de 1,3 puntos), que se sitúa como

tercer objetivo, y la *incorporación de directivos familiares* (incremento de 0,9 puntos). No obstante, éste es el objetivo menos importante de todos.

- De los objetivos familiares, además de la implicación de la familia propietaria, destaca el deseo de *mantener el control familiar* por delante de *pensar en las próximas generaciones*.

Ilustración 22

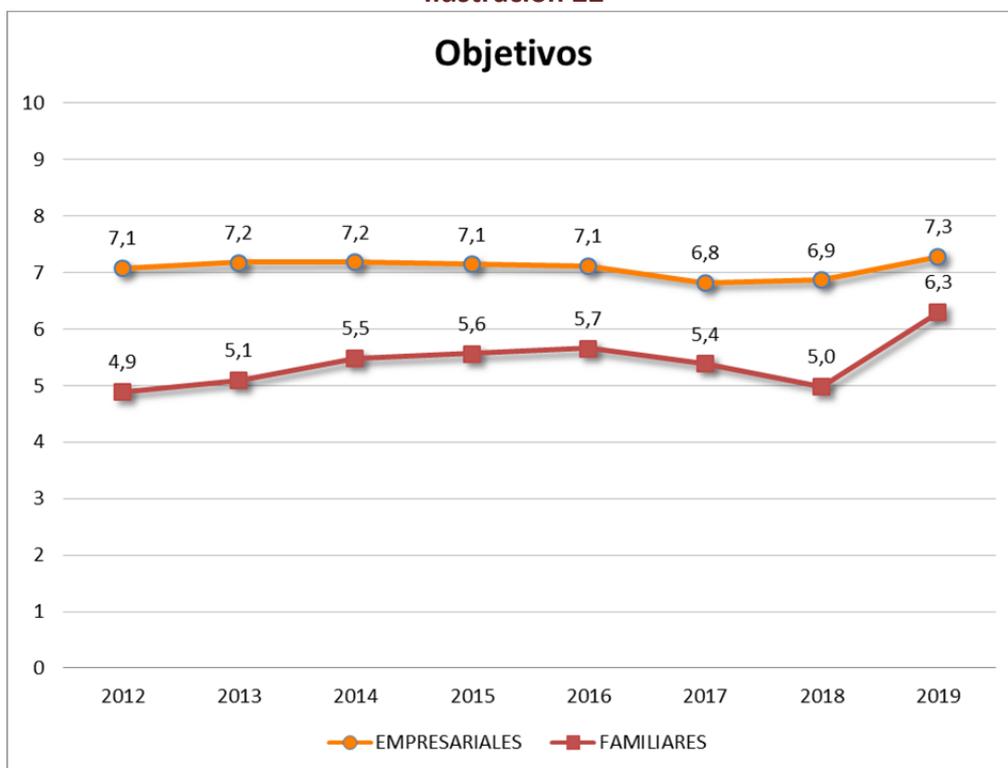
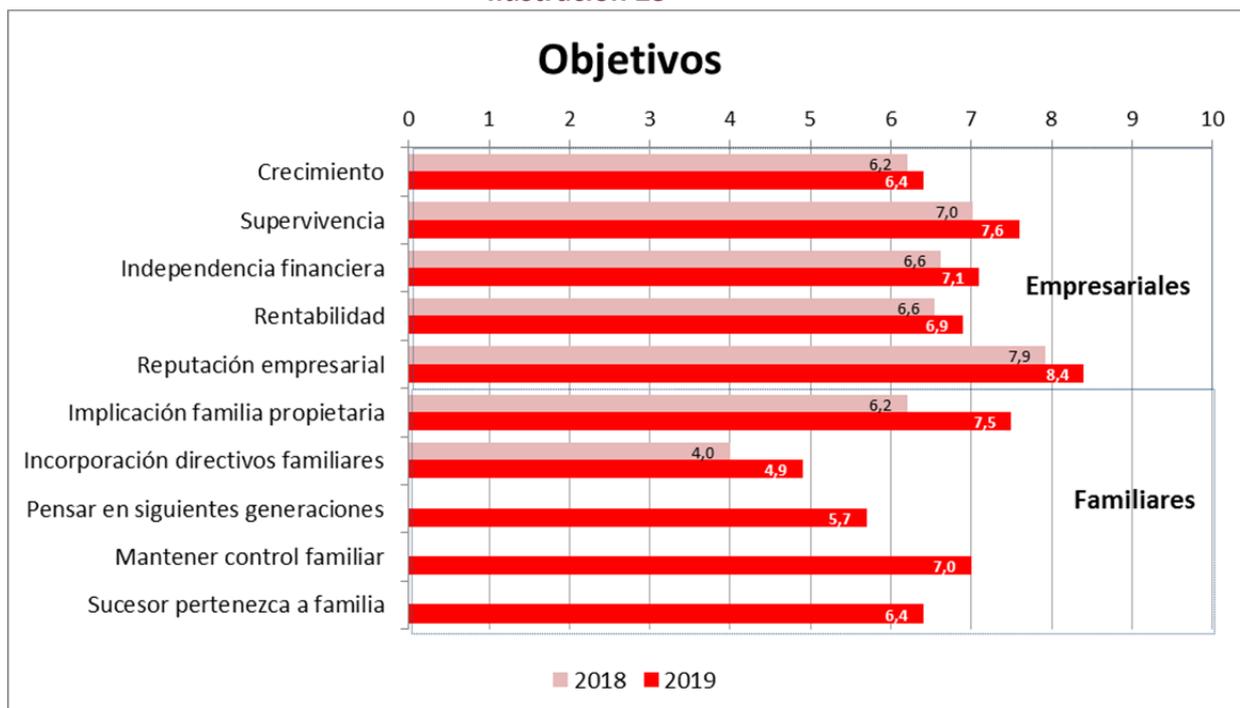


Ilustración 23



4.4.2 Previsión propiedad y gobierno corporativo

La importancia y evolución de los planes respecto a la estructura de propiedad y gobierno se muestran en la Ilustración 24. El detalle por generación aparece en la Tabla 7. Principales resultados:

- El **mantenimiento** de la actual estructura de propiedad sigue siendo mayoritario (69,2%), aumentando en 3 puntos.
- En segundo lugar, aparece la **transmisión generacional** (18%), que se incrementa en 5 puntos. Transmisión prevista en mayor medida por las empresas familiares en primera generación (23,5%) frente a segunda (16%) y tercera (14%).
- En sentido contrario, son menores las empresas familiares que consideran la **venta** (7%) (-3 puntos), así como aquellas que evalúan la **incorporación de directivos externos** (3%) (-6 puntos).
- Apenas hay empresas familiares que consideren el **cierre** (3%), aunque se incrementa en 2 puntos alcanzando el 9% en primera generación.

Ilustración 24

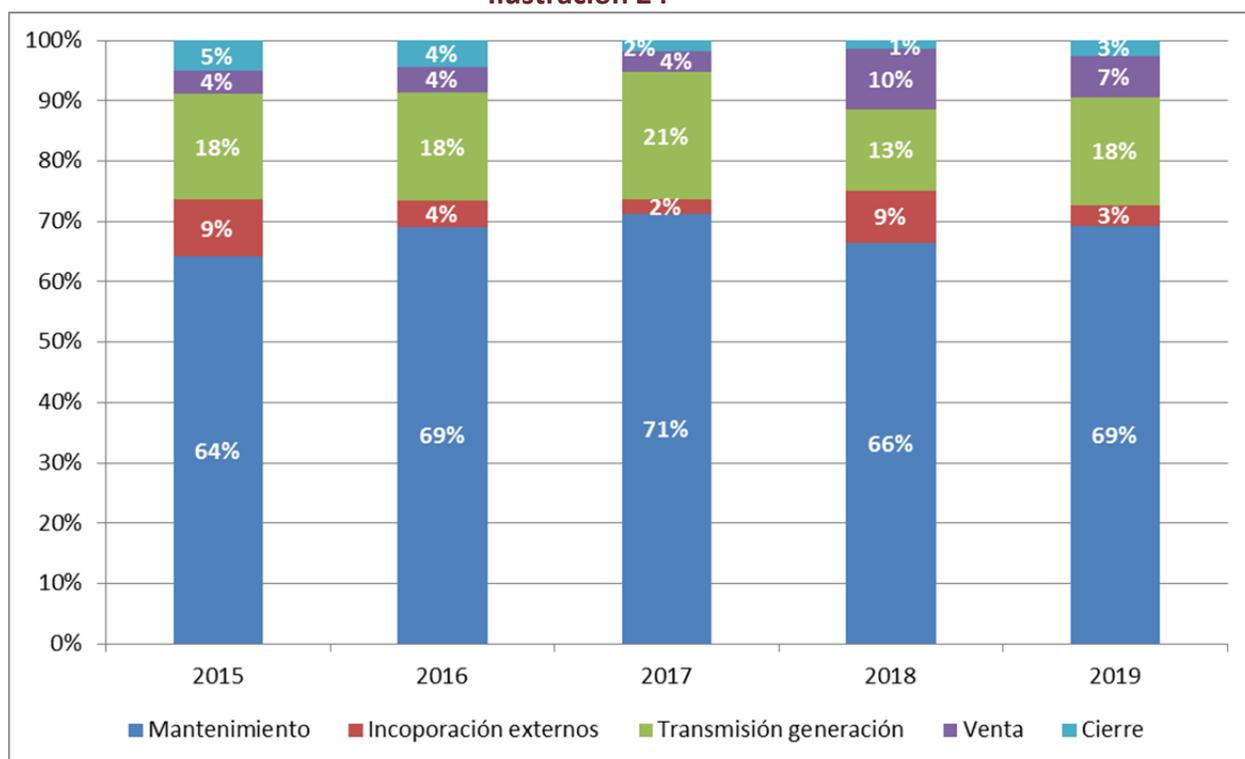


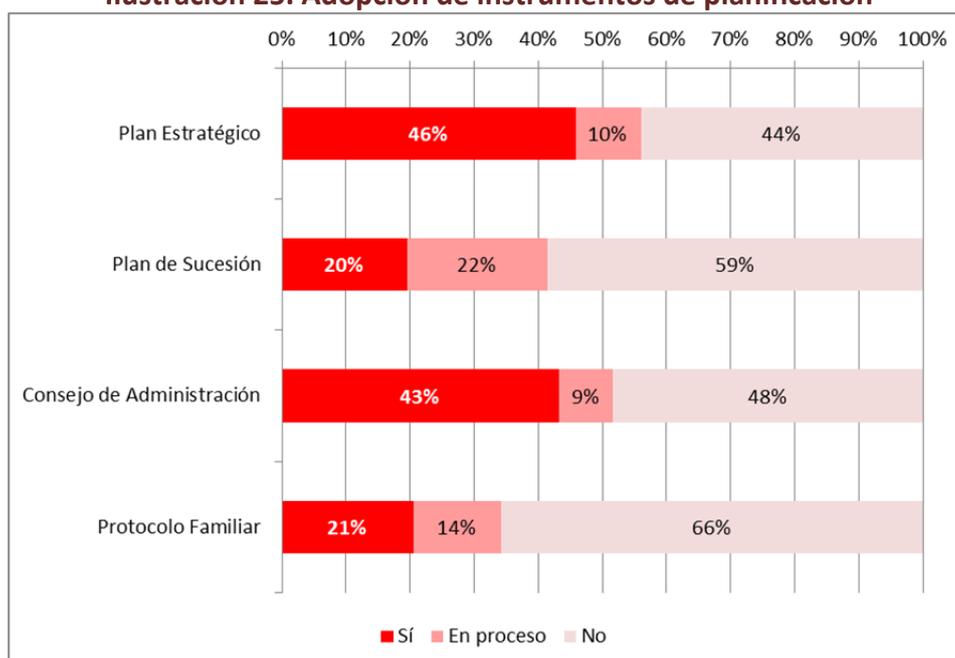
Tabla 7. Planes de gobierno corporativo por generación

	Primera	Segunda	Tercera +	Media
Mantenimiento	61,8%	74,2%	66,7%	69,2%
Incorporar externos		4,8%	4,8%	3,4%
Transmisión	23,5%	16,1%	14,3%	17,9%
Venta	5,9%	4,8%	14,3%	6,8%
Cierre	8,8%			2,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4.4.3 Instrumentos de planificación empresarial y familiar

- La implementación de instrumentos de planificación empresarial son los más comunes (Ilustración 25), el 46% cuenta con un Plan Estratégico y un 43% con un Consejo de Administración. Los instrumentos menos usados pertenecen a la planificación familiar y son el Protocolo Familiar (21%) y el Plan de Sucesión (20%).
- Respecto de aquellas herramientas que están en proceso de desarrollo, se observa que es el Plan de Sucesión (22%) en lo que más se está trabajando, seguido del Protocolo Familiar (14%).

Ilustración 25. Adopción de instrumentos de planificación



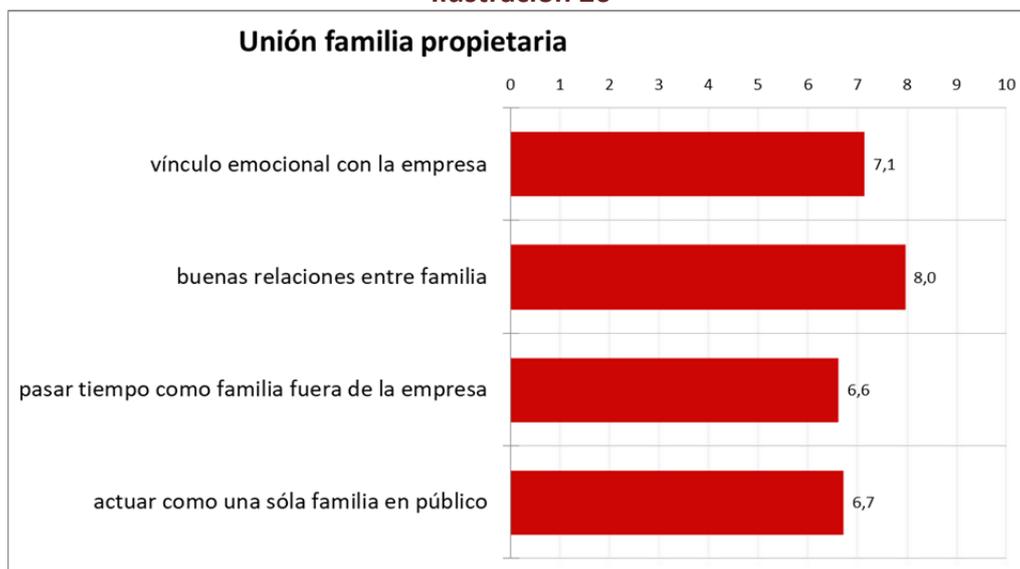
5 PARTE MONOGRÁFICA: IMPLICACIÓN FAMILIAR

La unión y compromiso aparecen como rasgos particulares de las empresas familiares desde los primeros estudios en este campo. Aunque es habitual incluirlos en todo tipo de discursos y trabajos, sin embargo, apenas existen estudios empíricos. En la Ilustración 26 y la Ilustración 27 mostramos una serie de elementos extraídos de la literatura científica para medir cada uno de los conceptos. En el apartado “5.3 Unión y compromiso” se relacionan ambos conceptos con una serie de variables. Con tal fin se realiza un análisis factorial que permite una medida única de cada concepto.

5.1 Unión familiar

- La preocupación de la familia propietaria por las buenas relaciones entre miembros de la familia es el aspecto más valorado, por delante de que la familia esté emocionalmente ligada a la empresa.

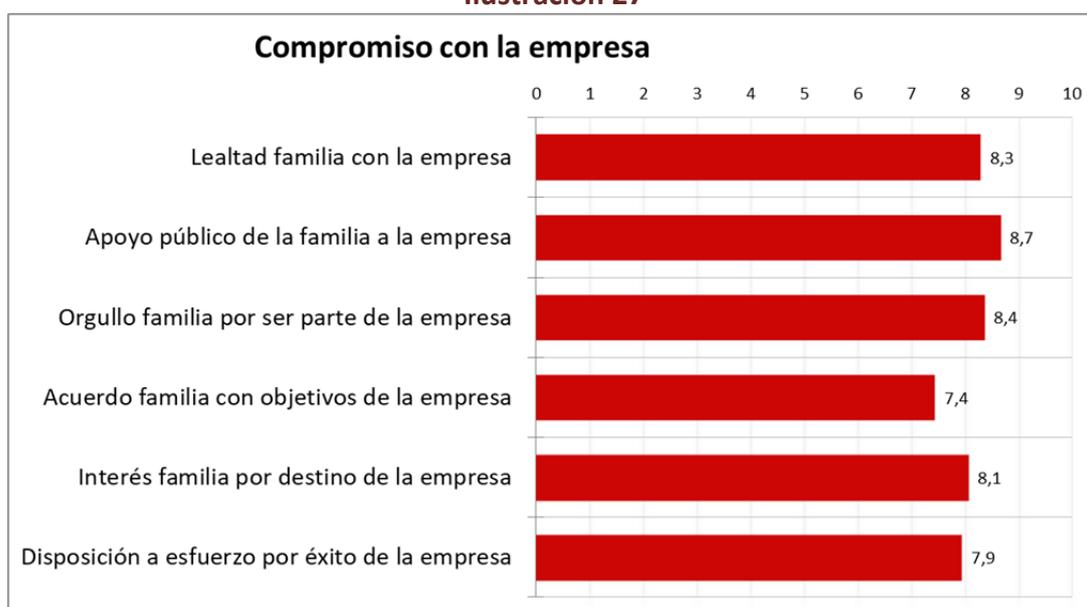
Ilustración 26



5.2 Compromiso familiar

- El compromiso familiar se basa principalmente en el apoyo público de la familia a la empresa. Seguidamente, y en gran medida relacionado, el orgullo de la familia y la lealtad de la familia con la empresa. Los aspectos relacionados con la alineación de la familia con la empresa se sitúan por detrás.

Ilustración 27

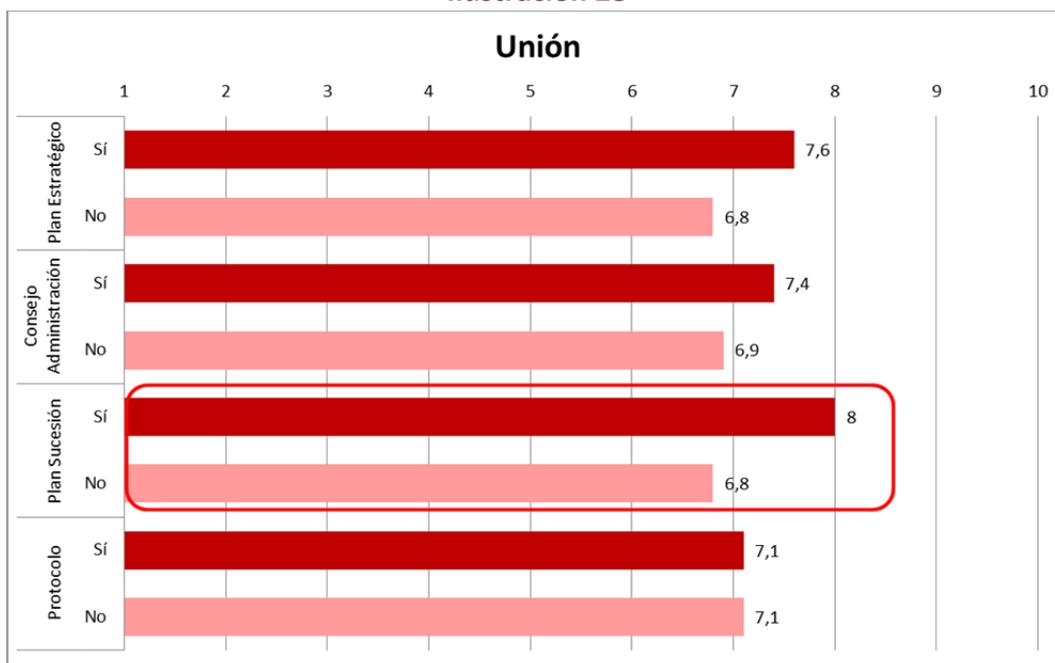


5.3 Unión y compromiso

5.3.1 Según planificación

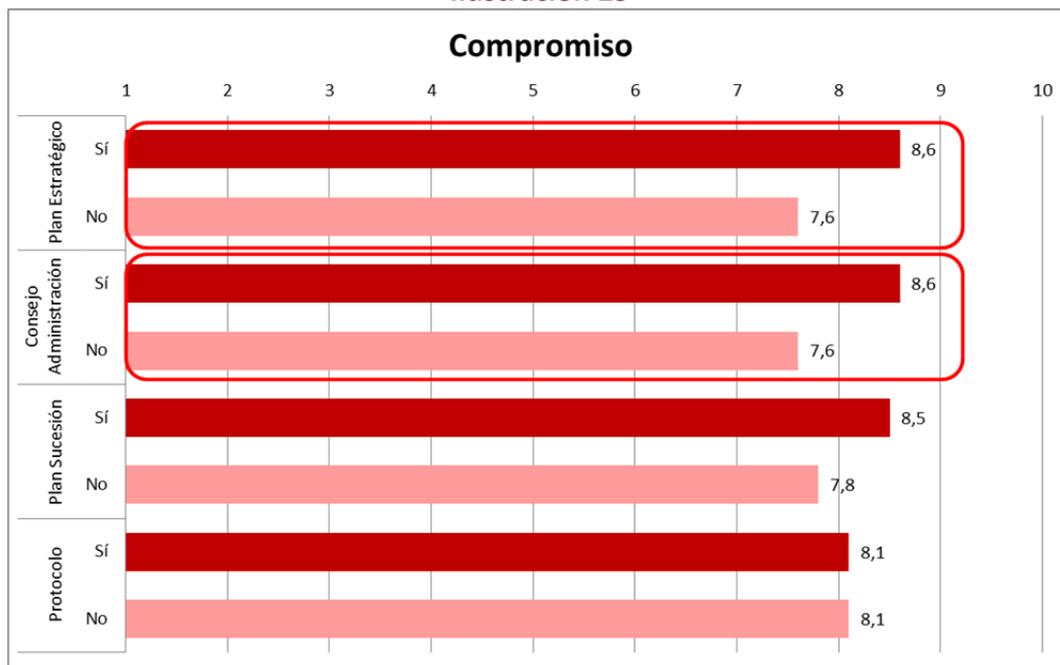
- En general, las empresas que adoptan instrumentos de planificación empresarial y familiar están más unidas, resultando significativas las diferencias en el caso del Plan de Sucesión. Por tanto, las empresas más unidas desarrollan en mayor medida planes de sucesión (Ilustración 28).

Ilustración 28



- El compromiso con la empresa se relaciona significativamente con la planificación empresarial. Las empresas con mayor compromiso de la familia son las que cuentan con planes estratégicos y consejos de administración (Ilustración 29).

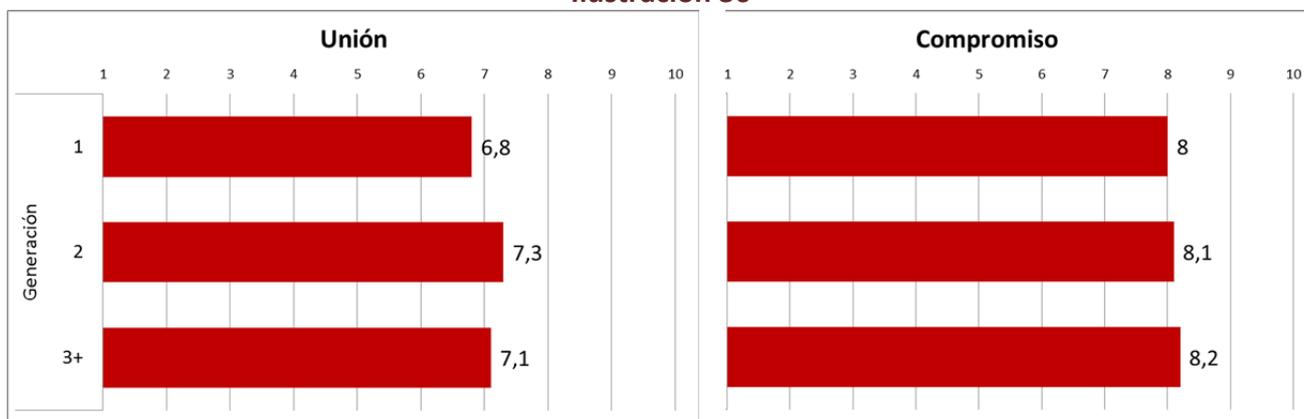
Ilustración 29



5.3.2 Según generación

- La unión no difiere según la generación al frente, sí lo hace el compromiso en el sentido de mayor compromiso según avanza la generación al frente de la empresa (Ilustración 30).

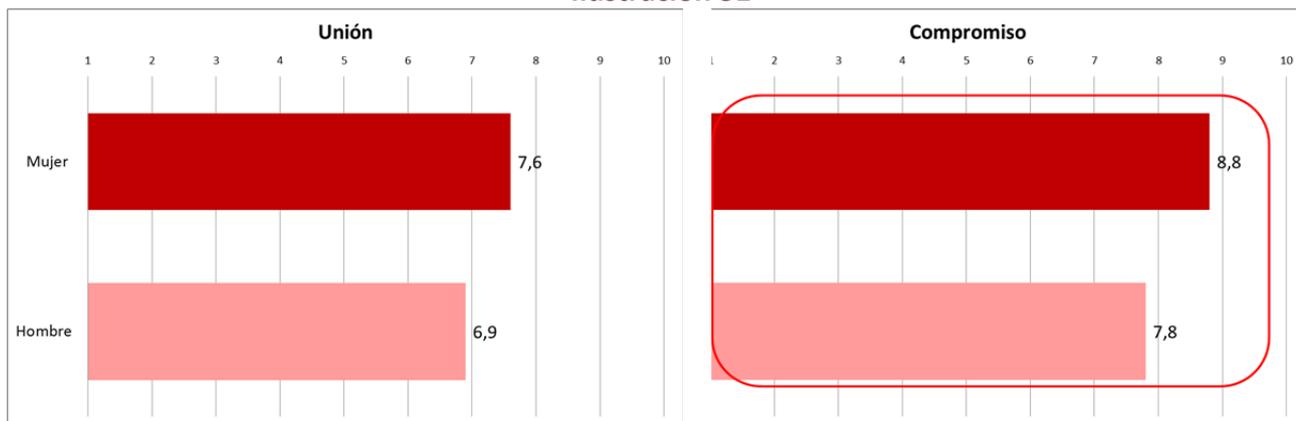
Ilustración 30



5.3.3 Según características del gerente

- La pertenencia a la familia propietaria no puede ser analizada por ser abrumadoramente mayoritaria. Por sexo (Ilustración 31), las empresas dirigidas por mujeres presentan una mayor orientación a la unidad y al compromiso, siendo este último significativamente superior.

Ilustración 31



5.3.4 Según objetivos empresariales y familiares

Un análisis de correlaciones revela que la mayor orientación hacia la unidad y el compromiso se relacionan positivamente con una mayor implicación de la familia propietaria, y a pensar en mayor medida en las siguientes generaciones. No obstante, las empresas más orientadas a la unidad son las que en mayor medida persiguen que el sucesor pertenezca a la familia, y al mismo tiempo conceden una mayor importancia al crecimiento de la empresa y su reputación.

Ilustración 32

	Unidad	Compromiso
EMPRESARIALES		
Independencia financiera		
Rentabilidad		
Supervivencia de la empresa		
Crecimiento de la empresa	●	
Reputación de la empresa	●	
FAMILIARES		
Implicación de la familia propietaria	●	●
Incorporación de directivos familiares		
Pensar en las siguientes generaciones	●	●
Mantener el control familiar		
El sucesor pertenezca a la familia	●	

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

6.1 Situación económica y empresarial

Las estimaciones de crecimiento de los principales organismos económicos ponen de manifiesto una “desaceleración sincronizada” que afecta tanto a las Economías avanzadas como a las Economías de mercado emergentes. Las mayores barreras

comerciales y la incertidumbre geopolítica sitúan a la economía mundial en una posición más frágil, reduciendo la confianza de hogares y empresas. Las perspectivas de crecimiento de la economía española se han reducido por la persistencia de factores de incertidumbre, tanto externos como internos. No obstante, queda descartado el riesgo de recesión en el corto plazo. Se prevé que la economía de la Región de Murcia crezca en torno al 2,0% en 2019. El mercado de trabajo seguirá evolucionando favorablemente, permitiendo que continúe la reducción de la tasa de paro.

Tras una serie de años de mejora, la opinión de los encuestados sobre la evolución económica vuelve a saldos negativos similares a los de 2013. La desconfianza en la situación política y económica produce unas expectativas sobre la marcha de la economía todavía peor para el próximo año.

A pesar de ello, de nuevo las empresas familiares siguen mejorando sus resultados; por segunda vez, y de forma consecutiva, se producen saldos positivos en todas las variables. El 53% de las empresas mejoró su facturación durante 2019. Aunque se ha creado empleo, ha sido a un ritmo ligeramente inferior al pasado año. Aun así, el 37% de las empresas aumentaron sus plantillas. La desaceleración más acusada se produce en las inversiones realizadas. En cuanto a las expectativas, son de desaceleración especialmente en ventas y empleo. Cabe destacar el comportamiento ascendente de los precios de venta.

Debido al empeoramiento de las expectativas, aun siendo positivo, el Índice de Confianza de las Empresas Familiares desciende 9 puntos.

6.2 Estrategia y preocupaciones

A la hora de competir, principalmente las empresas familiares se centran en ofrecer el mejor servicio en base a la calidad y la atención al cliente. En segundo lugar, están enfocadas a la eficiencia recuperando el nivel de 2017. En tercer lugar, se sitúa la diversificación, con una orientación creciente basada en nuevos mercados y sectores.

El 52% de las empresas están preocupadas por la presión competitiva que se confirma como principal factor limitador durante 2019. Le sigue en importancia la demanda (49%) aumentado 15 puntos. A continuación, los aspectos legales (38%) y la escasez de personal cualificado (35%). En comparación con 2013, sigue habiendo la misma presión competitiva, de momento hay menos problemas de demanda, menos problemas de financiación, pero claramente mayor escasez de personal cualificado.

Las tres primeras preocupaciones son de carácter externo y experimentan un crecimiento, especialmente la desconfianza en la economía; en segundo lugar, se mantiene la preocupación por la situación económica; y, en tercer lugar, la demanda.

Destaca la irrupción de la preocupación por los aranceles. Las siguientes preocupaciones son de carácter interno. Las cuestiones relativas al control y a la incorporación de la familia, junto con el diseño organizativo, son las más importantes. En un siguiente nivel, irrumpe la preocupación por la supervivencia que iguala los planteamientos de crecimiento.

6.3 Dimensión familiar

Los objetivos empresariales siguen siendo más importantes que los familiares. La reputación empresarial ocupa el primer lugar y la supervivencia el segundo. A continuación, se sitúa un objetivo familiar como es la implicación de la familia propietaria con un incremento notable respecto al año anterior, también destaca el interés por mantener el control familiar de la empresa.

En cuanto al gobierno corporativo, mayoritariamente (69%) las empresas optan por no realizar cambios. El 18% se plantea transmitir la empresa a la siguiente generación, aumentando 5 puntos respecto al año pasado. Específicamente, el 23,5% de las empresas en primera generación estarían inmersas en procesos de sucesión. La venta de la empresa desciende 3 puntos hasta el 7%, siendo más importante en empresas a partir de la tercera generación (14%). La incorporación de externos a la dirección y/o propiedad baja 6 puntos hasta el 9%, y se produce exclusivamente en empresas a partir de la segunda generación. Por último, la opción de cerrar sube 2 puntos hasta el 3%, en el caso de las empresas en primera generación sube hasta el 9%.

Con referencia a la planificación, el 60% carece de un plan de sucesión, el 20% ya lo tiene y un 22% está en proceso de desarrollo. Las empresas que cuentan con protocolo son el 21%, y otro 14% está en proceso.

6.4 Implicación familiar

La familia propietaria persigue la unidad familiar principalmente a través de las buenas relaciones entre los miembros de la familia. En el caso del compromiso, primero importa el apoyo público a la empresa y el orgullo y lealtad de la familia. Los aspectos relacionados con la alineación de la familia con la empresa se sitúan a continuación.

En cuanto a la adopción de instrumentos de planificación empresarial y familiar, las empresas más unidas se preocupan más por adoptar planes de sucesión. El compromiso con la empresa se relaciona significativamente con la planificación empresarial por cuanto desarrollan en mayor medida planes estratégicos y poseen consejo de administración. A este respecto, las empresas dirigidas por mujeres presentan una mayor orientación al compromiso.

Finalmente, con relación a los objetivos de las empresas familiares, aquellas más unidas y comprometidas piensan más en las próximas generaciones y valoran la implicación de la familia propietaria. Solo las más orientadas a la unión buscan en mayor medida que el sucesor pertenezca a la familia preocupándose más por la reputación.

6.5 Resumen

A tenor de la opinión de las empresas familiares nos encontraríamos en un posible punto de inflexión. Aunque los resultados empresariales siguen mejorando, se advierten cambios de tendencia fundamentalmente derivados de la situación política nacional e internacional. Todavía no advierten problemas claros de demanda y parece existir financiación disponible, sin embargo, empieza a ser relevante el aumento de la presión competitiva que lleva a las empresas a reforzar sus estrategias de calidad y eficiencia. La principal diferencia a situaciones parecidas del pasado reside en la escasez de personal cualificado.

En definitiva, a los planteamientos de crecimiento derivados de la buena situación económica de los últimos años, se solapa la preocupación por la supervivencia. En el plano familiar, la respuesta está pasando por una mayor implicación de la familia propietaria y la apuesta por mantener el control familiar.

7 LA OPINIÓN DE D. ANTONIO LÓPEZ



La empresa familiar AROM, S.A. nace en el municipio de Molina de Segura en Murcia en 1971 como una pequeña planta de productos cosméticos y de perfumería. Hoy en día tiene una superficie de 65.000 metros cuadrados y es gestionada por dos ramas familiares formadas por tres generaciones, posee diferentes líneas de fabricación de productos de limpieza y farmacia contando con una plantilla de más de cien empleados. La empresa tiene una facturación de 25 millones de euros gracias a la venta de más de 5.000 referencias en más de 50 países. Además, ha apostado por realizar su actividad con máximo respeto al medio ambiente gracias a la acreditación internacional ISO en todas sus actividades. También destaca por su colaboración solidaria e inclusiva con instituciones del Tercer Sector como Cruz Roja, Cáritas, Assido y Afapade, entre otras.

1. ¿Qué supone recibir un reconocimiento como el premio Herentia

Un orgullo empresarial. Entendemos que es un reconocimiento a una trayectoria empresarial de 50 años, crear, mantener y continuar una empresa durante estos años no es nada fácil, con constancia y con espíritu empresarial se lleva a cabo.

2. ¿En qué se diferencian y destacan las empresas familiares del resto de empresas? ¿Cuál es la clave de su éxito?

Entiendo que cuando una empresa da soluciones rápidas y eficaces en un corto plazo de tiempo es más eficaz. Otro punto a nuestro favor es que podemos muchas veces adaptarnos a las exigencias del mercado sobre todo en la internacionalización. Se desarrolla un alto concepto de calidad en nuestros productos y servicios.

3. Contando ya con la tercera generación incorporada a la empresa, ¿cómo se entienden y trabajan juntos miembros familiares con tanta diferencia de edad?

A través de dinámicas orientadas a fortalecer la unidad entre los integrantes de la familia. Principalmente desarrollando la armonía entre los miembros, la tolerancia hacia las diferencias, la participación de familiares en la empresa y la planificación de la sucesión.

4. ¿Hasta qué punto es determinante para el éxito de la empresa familiar la implicación de la familia con la empresa?

Existen una serie de características únicas de las empresas familiares. La dedicación y el compromiso con el negocio. Los propietarios familiares se sienten muy identificados con su negocio y lo consideran algo muy personal.

Una fuerte orientación al largo plazo derivada de la obligación que asumen de mantener el negocio para futuras generaciones.

Se desarrolla un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta en la unidad familiar, la confianza, una buena comunicación y el sacrificio personal. Este sentido también se manifiesta en la lealtad de los empleados a la empresa.

5. En un mundo globalizado y tan competitivo, ¿cómo puede competir con éxito y perdurar una pequeña empresa familiar?

Cada empresa posee unos recursos y capacidades que la hacen diferente, tienen un carácter único que provoca que su rentabilidad no esté en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una empresa.

6. ¿Cómo percibe la situación económica a corto y medio plazo? ¿qué necesitan las empresas familiares de la Región de Murcia para seguir generando riqueza y empleo?

En la actualidad, la situación económica se ve algo oscura, necesitamos más implicación de las administraciones en la internacionalización de nuestros productos ya que tenemos muchas trabas comerciales en diferentes países, la subida de impuestos hará que se ralentice la creación de puestos de trabajo y las inversiones.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUIJANO COMPONENTES S.L.
- AGROQUIMICOS LUCAS S.L.
- ALUMINIOS MARIN GOMEZ S.L.
- ANIMACION Y AVENTURA S.L.
- ANIS FLOR DE MURCIA S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- ARCKITOURE S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- AROM S.A.
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTOCARES IBEROCAR S.A.
- AVICOLA LEVANTINA 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.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- CAFES JAYZA S.L.
- CANWIN SOFTWARE
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CARRILLO ASESORES S.L.
- CATERING ANTONIA NAVARRO, S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- COMERCIAL PQ SALMERON S.L.
- COMERCIAL SUMILU S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ
- CRISTALERIAS MARIN S.L.
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DIEGO ZAMORA SA
- DISTRIBUCIONES ROLLMUR S.L.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ENCURTIDOS MURCIANOS S.L.
- ENRIQUE RODRIGO GALIAN S.L.
- ENSERPA S.L.
- ESTACION DE SERVICIO LAS CUMBRES S.L.
- EXPLOTACIONES AGRICOLAS Y GANADERAS PADRES FILIPENSES, S.L.
- FONDEAL S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRANCES Y GANDIA S.L.
- FRIPOZO S.A
- FUNERARIA DE JESUS S.L.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- GRUPO SURESTE S.L.
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS AZORIN SORIANO, S.L.
- HERMANOS ESCAMEZ SANCHEZ, S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIERROS PINATAR S.L.
- HIJOS DE JORGE LOPEZ, S.L.
- HIJOS DE TOMAS CAMPOS S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HOGAR HOTEL DIAZ S.L.
- HOSPITAL MESA DEL CASTILLO S.L.
- INCAMADER S.L.
- INDICATIVO S.L.
- INDUSTRIAS ANFRA S.A.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD
- INGENIERIA ELECTROMECANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARC
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- LA CASA DEL PINTOR TU CASA SL
- LIWE ESPANOLA S.A.
- LORCA MARIN S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MANUFACTURAS SALOMON S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.

- MAQUINARIA Y MOVIMIENTOS LOS PAJALES SA
- MARMOLES Y CONSTRUCCIONES MURCIA S.L.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- NUEVA COCINA MEDITERRANEA 2002 SL
- OLCINA GROUP TRADING CO S.L.
- PASCAMOR S.L.
- PEDRENO Y PEDRENO S.A.
- PIENSOS LOZANO S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZAO S.L.
- PLASTICOS DEL SEGURA S.L.
- PRIMAFRIO SL
- PRODUCTOS MARI PAZ S.A.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- RECICLAJES DE MOLINA S.L.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESTAURANTE CANOVAS S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- ROMABED S.L.
- SANSET S.L.
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SIXTO PALACIN SL
- SOLYSAL S.L.
- SUCEORES DE MUNOZ Y PUJANTE S. L.
- SUDITRANS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TANATORIO DE JESES S.L.
- TAPIZADOS FRAJUMAR S.L.
- TRANSFORMACIONES DEL SURESTE S.L.
- TRANSGALLEGO LOGISTIC S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- UNIVERSAL PACOCHE S.L.
- VIDAL ESPINOSA SL
- VIGILANT S.A.
- YECLAGRAFIC S.L.
- ZEN SISTEMAS DE ESCAPE S.L.

9 CUESTIONARIO

Perfil Empresa

P0a. ¿A qué sector pertenece su empresa?

- Industria Construcción Comercio Servicios

P0b. Sobre su empresa:

Año fundación _____ Número empleados _____

P0c. El actual gerente de la empresa es:

El fundador Sí No | Miembro familia propietaria Sí No | Hombre Sí No

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

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

	ÚLTIMO AÑO			PRÓXIMO AÑO		
	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
Economía Española	<input type="radio"/>					
Región de Murcia	<input type="radio"/>					
Sector	<input type="radio"/>					
Empresa	<input type="radio"/>					

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

	ÚLTIMO AÑO			PRÓXIMO AÑO		
	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	<input type="radio"/>					
Número de trabajadores	<input type="radio"/>					
Precio de venta	<input type="radio"/>					
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>					
Exportaciones	<input type="radio"/>					

P3. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en el ÚLTIMO AÑO? (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 el ÚLTIMO AÑO ¿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 Flexibilidad

Parte GENERAL: DIMENSIÓN FAMILIAR

P5. 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"/>				
Supervivencia de la empresa	<input type="radio"/>				
Crecimiento de la empresa	<input type="radio"/>				
Reputación de la empresa	<input type="radio"/>				
Implicación de la familia propietaria	<input type="radio"/>				
Incorporación de directivos familiares	<input type="radio"/>				
Pensar en las siguientes generaciones	<input type="radio"/>				
Mantener el control familiar	<input type="radio"/>				
El sucesor pertenezca a la familia	<input type="radio"/>				

P6. Díganos si su empresa ha adoptado los siguientes instrumentos:

	Sí	No	En proceso de implantación
Plan Estratégico de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Sucesión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consejo de Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protocolo Familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P7. ¿Qué situación define mejor su planteamiento para los PRÓXIMOS AÑOS?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo | <input type="radio"/> Vender la empresa |
| <input type="radio"/> Incorporar externos a la propiedad y dirección | <input type="radio"/> Cerrar la empresa |
| <input type="radio"/> Traspasar la empresa a la siguiente generación | <input type="radio"/> Otros |

P8. ¿En qué generación se encuentra la empresa? Primera Segunda Tercera o posterior

P9. Para el PRÓXIMO AÑO ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? -----

Parte MONOGRÁFICA: IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

P10. La familia propietaria se preocupa de:

	Nada	Poco	Algo	Mucho	Completamente
Que la familia esté emocionalmente ligada a la empresa	<input type="radio"/>				
Que los miembros familiares se lleven bien	<input type="radio"/>				
De pasar tiempo juntos como familia fuera de la empresa	<input type="radio"/>				
De actuar como una sola familia en público	<input type="radio"/>				

P11. Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Los miembros de la familia:

	Nada	Poco	Algo	Mucho	Completamente
...sienten lealtad por la empresa	<input type="radio"/>				
... apoyan públicamente a la empresa	<input type="radio"/>				
... se sienten orgullosos de ser parte de la empresa	<input type="radio"/>				
... están de acuerdo con los objetivos, planes y políticas de la empresa	<input type="radio"/>				
... están dispuestos a esforzarse para ayudar al éxito de la empresa	<input type="radio"/>				
A los miembros de la familia les importa realmente el destino de la empresa	<input type="radio"/>				
La familia y la empresa tienen valores similares	<input type="radio"/>				

Observatorio de la Empresa Familiar



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE
MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



Bankia



FUNDACIÓN
CAJAMURCIA



Red de Cátedras de
Empresa Familiar



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR