

OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Mujer y dirección de la empresa familiar

15

Primer semestre 2016



CÁTEDRA *10 años*
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



UNIVERSIDAD DE
MURCIA
Universidad
Politécnica
de Cartagena



asociación murciana de la empresa familiar

BMN
CAJAMURCIA

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Mujer y Dirección de la Empresa Familiar



EQUIPO

Ángel L. Meroño Cerdán (Coordinador)

José Carlos Sánchez de la Vega

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Juan Monreal Martínez

Ángel Olaz Capitán

Carolina López Nicolás

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	9
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	16
4.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	18
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	22
4.7	Previsión propiedad y gobierno corporativo.....	24
4.8	Perspectivas futuras	24
5	PARTE MONOGRÁFICA: MUJER Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
5.1	Presencia de mujeres en la dirección de las empresas familiares	26
5.2	Estilos directivos y género	27
5.3	Facilitadores.....	29
5.4	Análisis del gerente según relación con la familia propietaria.....	31
6	CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO	32
7	LA OPINIÓN DE LA EMPRESA	36
8	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	38
9	CUESTIONARIO.....	40

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar comienza a reconocerse como un escenario proclive a la presencia de la mujer en puestos directivos. En la parte monográfica de este Barómetro hemos analizado las circunstancias bajo las que se produce el acceso de mujeres a puestos de dirección así como los factores que facilitan el desarrollo de una carrera directiva en las empresas familiares. Adicionalmente, hemos preguntado sobre la relación entre estilos directivos y género.

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.

El Barómetro se completa con la entrevista a un personaje relevante en el ámbito de la empresa familiar, en esta ocasión pulsamos la opinión de D^a. Nuria Sánchez Sirvent, directora de Smöoy.

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. Estas dos instituciones junto con el *Instituto de la Empresa Familiar* y la *Universidad de Murcia* firmaron en 2006 un acuerdo de colaboración para la constitución de la Cátedra, la primera de carácter socioeconómico en nuestra Región y la primera interuniversitaria en nuestro país tras la incorporación oficial en 2013 de la *Universidad Politécnica de Cartagena*. Por tanto, en este curso 2016/2017 se cumple nuestro primer **décimo aniversario** ayudando al conocimiento y formación de nuestras empresas familiares.

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

A tenor de los resultados recogidos en los informes más recientes presentados por las principales instituciones y organismos internacionales¹, el crecimiento mundial sigue siendo moderado y “por demasiado tiempo”. Por ello, el riesgo y los temores a una nueva recesión han aumentado desde la publicación del 14º Barómetro.

Así, el deterioro en las previsiones es general y, aunque poco importante en la mayor parte de los casos, es particularmente intenso en países como Rusia o Japón y en áreas como África subsahariana o en las Economías emergentes productoras de materias primas.

En este contexto, el diagnóstico de la situación parece claro: los flujos comerciales crecen lentamente², la inversión se muestra débil y ciertas economías emergentes, que han sido claves a la hora de mantener el pulso de la economía mundial en años recientes, presentan resultados ciertamente desalentadores.

De forma paralela, los riesgos existentes se agudizan, a la vez que aparecen otros nuevos. Así, la volatilidad de los mercados financieros es más intensa de lo esperado y parece evidenciar una cierta *hipersensibilidad* de los mismos. Además, la crisis humanitaria resultante de la inestabilidad de países como Siria, unida a la incertidumbre sobre el resultado del referéndum del *Brexit* y sus consecuencias, así como a los efectos del fenómeno climático de El Niño en algunos países emergentes, dibujan un panorama cuando menos complejo.

Todo ello lleva a un peligroso estrechamiento del margen de maniobra que tienen los gobiernos y acrecienta el miedo a un “estancamiento secular”. Además, el crecimiento de la desigualdad ha provocado un auge de opciones radicales y populistas, que no sería tan importante si la recuperación hubiese sido más intensa.

Ante este panorama, la solución apuntada por el FMI o la OCDE pasa por una acción integral basada en la coordinación de medidas de política monetaria y fiscal, acompañadas de reformas estructurales. Aunque la política monetaria debe seguir el mismo camino, utilizarla como recurso exclusivo no parece estar dando los frutos deseados en términos de crecimiento e inflación.

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 Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), las exportaciones mundiales crecieron un 3,5% medio anual en el periodo 2010-2014, frente al 7,9% medio del periodo 2003-2007.

Muchos países tienen margen para incrementar su gasto público y casi todos para reasignar el existente hacia inversiones con mayor impacto en el crecimiento. Los estímulos fiscales, la inversión en infraestructuras o en I+D, las políticas activas de empleo o las medidas potenciadoras de la competencia, son algunos de los elementos que deben apoyar la utilización de medidas monetarias clásicas.

Atendiendo a las cifras que aparecen en las últimas previsiones del FMI (Tabla 1), los valores del crecimiento del PIB mundial en 2016 y 2017 han sido revisados a la baja en 2 y 1 décima, respectivamente (en el caso de la OCDE, la revisión ha sido de 3 décimas). No obstante, al margen de estas correcciones derivadas de la mayor incertidumbre y de las tensiones existentes en ciertos mercados, tal como se ha indicado, el problema actual reside en un crecimiento “demasiado lento por demasiado tiempo”.

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

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

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

Por grandes grupos de países, las *Economías avanzadas* muestran un crecimiento modesto en el entorno del 2,0% real para el bienio 2016-2017, mientras la contribución de las *Economías de mercado emergentes y en desarrollo* permitiría afianzar la recuperación en 2017.

En **Estados Unidos** el crecimiento ha sido revisado a la baja en la misma cuantía que lo ha hecho el PIB mundial. A pesar del buen comportamiento de su mercado laboral (crece de forma considerable el empleo permitiendo que siga descendiendo la tasa de paro), la debilidad de las exportaciones por la apreciación del dólar y la atonía de la demanda interna, en particular de la inversión no residencial (se mantiene la mejora del mercado de la vivienda), justifican esta revisión.

Por su parte, el crecimiento previsto en **Japón** se ha reducido en torno a medio punto porcentual respecto a las proyecciones de enero de este mismo año, llegando a situarse en terreno negativo en 2017, en buena medida por el incremento programado del impuesto sobre el consumo. A ello hay que añadir la apreciación de su moneda y el debilitamiento de la demanda de las economías de mercados emergentes.

Para el entorno de la **Unión Europea y la Zona euro**, las previsiones apuntan a una modesta recuperación que se cuantifica alrededor del 1,8%-1,9% para la UE y entre 2 y 3 décimas menos para la Eurozona. Este moderado crecimiento se justifica por la debilidad de la demanda externa, debida a la ralentización de los socios comerciales, y por el hecho de que los factores favorables (bajo precio de la energía o depreciación del euro) se desvanecen progresivamente. En este contexto, también se plantea que la política presupuestaria (expansión fiscal) tome paulatinamente el relevo a la política monetaria.

Según la Comisión (*Previsiones económicas de primavera de 2016*, mayo de 2016), el crecimiento será generalizado pero continuará siendo desigual. En palabras del comisario de Asuntos Económicos y Financieros, Fiscalidad y Aduanas, Pierre Moscovici, “[...] *queda mucho por hacer para corregir la desigualdad. La recuperación de la zona euro sigue siendo desigual, tanto entre Estados miembros como entre los segmentos sociales más fuertes y más débiles.*”

Aunque se prevé una moderación en el consumo privado, este crecimiento agregado dependerá de la demanda interna (consumo e inversión), puesto que el saldo exterior seguirá contribuyendo negativamente.

La mejoría del mercado laboral continuará, si bien de forma moderada debido a su retardo respecto al cambio de tendencia; como también lo harán las perspectivas presupuestarias, lo que permitiría a un mayor número de Estados miembro aplicar políticas más expansionistas que contribuyan a afianzar la recuperación.

Sin embargo, elementos como la situación de las economías emergentes, las tensiones geopolíticas crecientes, las bruscas oscilaciones del petróleo, las turbulencias financieras o la incertidumbre sobre el referéndum en Reino Unido, elevan la incertidumbre sobre la evolución de las economías europeas en el corto plazo. La aplicación de reformas estructurales y la mencionada expansión fiscal, deberían servir como factores compensadores.

Finalmente, el crecimiento previsto para las **Economías emergentes** también se ha corregido levemente a la baja, si bien continúan aportando el grueso del crecimiento mundial. En este caso, las perspectivas también son desiguales. Así, grandes economías como Rusia (-1,8% en 2016 y 0,8% en 2017) o Brasil (-3,8% y 0,0%, respectivamente) siguen en recesión, mientras China (6,5% y 6,2%) y, especialmente, India (7,5% en ambos ejercicios) mantienen el pulso. Otras áreas como América Latina o la Comunidad de Estados Independientes (CEI) recuperarán valores positivos de crecimiento en 2017, mientras que en África subsahariana se prevé un importante repunte en su crecimiento (3,0% en 2016 y 4,0% en 2017).

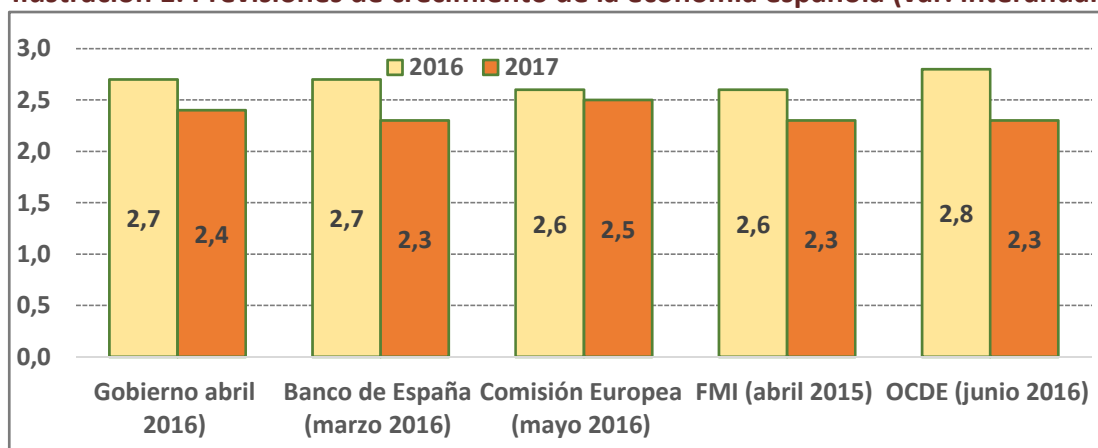
En todo caso, el complejo entorno caracterizado por un debilitamiento de los términos de intercambio y por peores condiciones financieras ha hecho mella en la inversión productiva de muchas de estas economías, y está afectando a los flujos de comercio.

2.2 Economía Española

Al igual que ha ocurrido en las principales economías, también las previsiones de crecimiento de la economía española se han revisado a la baja para 2016 (Ilustración 1), pero apuntan a una nueva desaceleración para 2017, a diferencia del repunte casi generalizado previsto a nivel internacional.

No obstante, en el bienio considerado el crecimiento se sitúa en un promedio del 2,5%, claramente por encima de la Zona euro (casi 1 punto según las previsiones de la Comisión), del conjunto de la UE-28 (en torno a 7 décimas superior) y de buena parte de las economías avanzadas³.

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 primavera de 2016, Comisión Europea; Perspectivas de la economía mundial, FMI; Economic Outlook, OCDE.

Según el Banco de España (*Boletín Económico, marzo de 2016*), la fase expansiva de la economía española continuará en el periodo 2016-2017, si bien se prevé una desaceleración gradual en 2017 debido a que algunos elementos que han impulsado la actividad de forma transitoria (precio del petróleo, estímulos presupuestarios...) perderán fuerza. De igual forma influye el deterioro en el comportamiento de las exportaciones por la debilidad de las economías emergentes y la reciente revalorización del euro, así como el retroceso de las cotizaciones bursátiles.

En todo caso, el crecimiento se sigue sustentando en la demanda interna y en una menor contribución negativa del saldo exterior. El consumo privado crece merced a la

³ El crecimiento medio supera en torno a 1 punto porcentual al de las principales economías europeas (Alemania, Francia, Reino Unido e Italia) y en 5 décimas al conjunto de economías avanzadas.

creación de empleo y la mejora en la renta disponible, mientras repunta gradualmente la inversión residencial por el buen comportamiento del mercado laboral y las favorables condiciones de financiación. Por su parte, la demanda exterior neta seguirá contribuyendo negativamente al crecimiento del PIB, aunque en una cuantía menor, gracias al dinamismo de los mercados de exportación y a las ganancias de productividad.

Los datos relativos al **crecimiento del PIB** (Tabla 2) muestran un mantenimiento en el primer trimestre de 2016 del ritmo observado en los trimestres precedentes, y ello a pesar de esperarse una clara ralentización. En cuanto a la demanda, todos los componentes crecieron en términos interanuales, también intertrimestralmente salvo las exportaciones. Por el lado de la oferta, la industria manufacturera y las actividades terciarias son las únicas que aceleran su ritmo de crecimiento. Por su parte, el sector primario, a pesar de frenarse levemente, mantiene un importante dinamismo (5,5%), máxime si se compara con los resultados del mismo trimestre de 2015 (-4,0%).

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

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

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 de la Contabilidad Nacional reflejan un aumento de los ocupados del 3,2% en términos de puestos de trabajo equivalentes (0,9% de crecimiento intertrimestral), es decir, dos décimas más

que en el trimestre anterior (3 décimas más en términos intertrimestrales), lo que supone casi 543.000 ocupados más que en el primer trimestre de 2015 y 154.400 ocupados más que en el trimestre anterior. Este incremento se concentra en más de un 80% en las actividades de servicios y, concretamente, en más de un 35% en *Comercio, transporte y hostelería*.

Utilizando la información de la Encuesta de Población Activa (EPA), el primer trimestre de 2016 también refleja un aumento en la ocupación, en este caso de 574.800 personas respecto al mismo trimestre de 2015, lo que supone un 3,3% anual, alcanzándose una cifra total de ocupados de más de 18 millones de personas.

Dicho aumento es generalizado en todas las ramas, salvo en las actividades de Construcción que pierden 28.900 empleos, cayendo un 2,7% en términos anuales. El mayor aumento en términos absolutos lógicamente corresponde a Servicios, con 503.500 ocupados más (3,8% anual), si bien en términos relativos los ocupados en Agricultura son los que más crecen (8,4%).

Este aumento en la ocupación permitió que la tasa de paro se redujese 2,8 puntos respecto al primer trimestre de 2015 y se situase en el 21,0%, disminuyendo el número de desempleados en 653.200 respecto al mismo trimestre del año anterior (descenso anual del 12,0%).

Las previsiones de empleo recogidas en la *Actualización del escenario macroeconómico* (Ministerio de Economía y Competitividad) sitúan su crecimiento en 2016 en el 2,7% y en el 2,4% en 2017. Si bien otras fuentes, como la Comisión o el FMI, son menos optimistas y se sitúan en un promedio del 2,5%. En cualquier caso, todos los organismos e instituciones ya prevén para 2017 una tasa de paro por debajo del 19%.

Respecto a la situación de las Administraciones Públicas (**AAPP**), los datos consolidados del mes de abril sitúan el déficit público (capacidad/necesidad de financiación) en el 0,8% del PIB, lo que supone 0,3 puntos inferior del acumulado el mes anterior.

La Administración Central redujo su déficit un 2,9% (9.297 millones y una ratio del 0,83% del PIB). Por su parte, el déficit de las Comunidades Autónomas se redujo un 24,7% hasta los 1.486 millones, situándose en el 0,13% del PIB (0,18% en el mismo periodo de 2015), mientras la Seguridad Social registró un déficit de 1.813 millones, equivalente al 0,16% del PIB (casi una décima inferior al del primer trimestre del año anterior).

A pesar de mantenerse el compromiso firme de reducción del déficit público, se ha actualizado por parte del Gobierno la senda de consolidación fiscal⁴, la cual establece

⁴ El Ecofin, en su reunión del pasado 17 de junio, aplazó hasta julio la aprobación de la nueva senda de reducción del déficit público de España.

como nuevos objetivos de déficit del conjunto de AA.PP. los siguientes: 3,6% para 2016, 2,9% para 2017, 2,2% para 2018 y 1,6% para 2019.

Concretamente, tras la modificación de abril, para el año en curso se fija un déficit del -2,2% para la Administración Central, del -0,7% para las Administraciones de la Seguridad Social, del -0,7% para las Comunidades Autónomas y 0,0% para las Corporaciones Locales. No obstante, la Comisión Europea es menos optimista y prevé un déficit del 3,9% para 2016 y del 3,1% para 2017.

En síntesis, el escenario previsto para el bienio 2016-2017 es moderadamente positivo para la economía española. Sin embargo, a los riesgos mencionados sobre la evolución de la economía mundial⁵, se une, como ya se señalaba en el anterior Barómetro, la incertidumbre política ligada a la definitiva conformación de gobierno.

2.3 Economía de la Región de Murcia

Las previsiones de crecimiento regional disponibles oscilan entre el 2,5% del Proyecto Hispalink y el 3,0% de la Consejería de Hacienda y Administración Pública recogido en la Ley de Presupuestos de 2016 (*Contexto económico de los presupuestos*). Dentro de ese rango se sitúan las estimaciones de CEPREDE y BBVA Research (2,7%) y FUNCAS (2,9%). A las cuales puede añadirse la estimación de crecimiento del primer trimestre de 2016 realizado por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) que lo sitúa en el 3,6%.

Al margen de las cifras concretas, en la mayor parte de los casos (Hispalink, CEPREDE y BBVA), estos informes sitúan a la Región de Murcia en el promedio nacional, y sólo en el caso de FUNCAS la previsión es 1 décima superior a la estimada para España⁶. De igual forma que se confirma la desaceleración respecto al crecimiento de 2015 (3,1% según los datos de Contabilidad Regional de España).

Analizando la información disponible, desde la **perspectiva de la demanda**, la matriculación de turismos aumentó casi un 18% en el periodo enero-abril, frente al incremento del 31,4% en el mismo periodo de 2015. En el caso del índice de ventas deflactado, su aumento entre enero y abril alcanza el 4,2% (3,3% en el mismo periodo de 2015 y 5 décimas por debajo del valor en el conjunto de España).

⁵ Según el Índice de Sensibilidad al Brexit (BSI) elaborado por la agencia Standard & Poor's, España es el octavo país europeo con mayor exposición a la potencial salida de Reino Unido de la UE, por encima de países como Alemania, Francia o Italia.

⁶ Si se compara el valor estimado por el Gobierno regional con el ofrecido por el Gobierno de España, la diferencia es de 3 décimas a favor de la Región de Murcia.

El comportamiento observado en el sector exterior muestra un descenso en volumen de las exportaciones murcianas del 3,6% entre enero y marzo (aumento del 1,4% en los tres primeros meses de 2015), mientras las importaciones lo hicieron en un 6,4% (4,1% en 2015). Este descenso de los flujos de comercio regionales se contrapone a la evolución positiva del sector exterior español (véase Tabla 2, apartado 2.2) y daría como resultado una aportación positiva del saldo exterior al crecimiento regional y una menor contribución de la demanda interna.

El análisis de la evolución de los **indicadores de oferta** muestra en el caso de las actividades industriales una caída del Índice de Producción Industrial (IPI) del 4,1% entre enero y abril, frente al crecimiento del 3,2% en España y del 3,6% en el mismo periodo de 2015. No obstante, es preciso matizar que esta caída se debe casi exclusivamente al fuerte descenso del índice de los productos energéticos (-32,3%). Por su parte, la matriculación de vehículos industriales creció un 5,9%, lo que supone menos de la mitad de lo que crecieron en el mismo periodo de 2015 (14,5%).

Respecto al comercio exterior por destino, las exportaciones de bienes de capital son las únicas que aumentan (40,4%), frente a la caída en 2015, mientras las de bienes de consumo (-0,8%) y bienes intermedios (-14,7%) caen en contraposición al crecimiento del mismo periodo de 2015 en el caso de los bienes de consumo (4,6%) y del menor descenso en el de los bienes intermedios (-2,5%).

En cuanto a las importaciones, crecen las de bienes de consumo (6,8%), sustancialmente por encima de lo que lo hicieron en 2015 (1,5%) y las de bienes de capital (12,3% frente al 29,6% de 2015), mientras caen las de bienes intermedios (-7,1% frente al crecimiento del 4,9% entre enero y abril de 2015).

Respecto a las actividades de Construcción, los indicadores disponibles para el periodo enero-marzo muestran crecimientos en las viviendas visadas (7,6%) y en las viviendas iniciadas (7,6%), frente a los fuertes descensos en el mismo periodo de 2015. Por su parte, la licitación oficial se redujo un 6,3%, aunque lejos de las cifras de caída en 2015 (superiores al 80%).

Por último, las actividades terciarias siguen siendo el principal referente del crecimiento regional. Entre enero y marzo, el índice de cifra de negocios aumentó un 5,8%, frente al 3,8% del mismo periodo del año anterior y casi 2 puntos por encima del crecimiento de este indicador en España. Por su parte, el índice de personal ocupado creció un 2,3% (2,5% en España y 3,3% en el periodo enero-marzo de 2015).

En cuanto al número de viajeros y pernoctaciones, los incrementos son considerables, 8,9% y 7,2%, respectivamente, y claramente superiores a los del mismo periodo de 2015 (4,3% y 2,3% respectivamente). Estas cifras pondrían de manifiesto el importante dinamismo del sector turístico regional.

La mejoría del **mercado de trabajo** en la Región de Murcia continúa a tenor de los datos de la EPA. La encuesta del primer trimestre muestra un importante descenso del paro (11.120 personas) tanto respecto al trimestre anterior como, sobre todo, respecto al primer trimestre de 2015 (33.130 personas desempleadas menos). Estas cifras sitúan la tasa de paro en el 22,1% de la población activa, 1,4 puntos menos respecto al 4º trimestre de 2015 y 4,6 puntos menos respecto al valor en el primer trimestre de 2015. En términos relativos, la disminución del paro en la región alcanzó el 6,7% en términos intertrimestrales y el 17,7% en términos anuales.

Respecto a la ocupación, ésta se incrementó tanto en términos trimestrales (5.690 personas) como anuales (28.670 personas), lo que supone un aumento del 1,1% intertrimestral y del 5,6% anual. En cuanto a su distribución por sectores, el mayor aumento anual se obtiene en Servicios (8,0%) ganando casi 28.000 ocupados, mientras el único descenso se observa en Construcción (-8,2%).

Los datos de afiliación son también favorables, creciendo en conjunto un 4,0% (periodo enero-abril) y además haciéndolo de forma generalizada (3,1% en Agricultura, 5,4% en Industria, 7,3% en Construcción y 3,6% 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 marzo, sitúan el déficit de la Región de Murcia en el -0,06% del PIB. A estas alturas de año, aventurarse sobre el cumplimiento o no del objetivo de déficit para todo el año (0,7%) es arriesgado, aunque tal como se señala en el informe sobre la situación de Murcia del BBVA Research: *“Sin cambios en el sistema de financiación autonómico, la congelación presupuestada del gasto no financiero será insuficiente para alcanzar el objetivo de déficit en 2016”*.

A pesar de que pueda afrontarse lo que queda de año con moderado optimismo, importantes factores, tanto internos como externos, añaden dosis adicionales de incertidumbre a la evolución prevista de la economía regional.

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.

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
1 (segundo semestre 2008)	Fiscal
2 (segundo semestre 2009)	Financiación
3 (primer semestre 2010)	Demanda
4 (segundo semestre 2010)	Mercado Laboral
5 (primer semestre 2011)	Confianza Empresarial
6 (segundo semestre 2011)	Medidas salida crisis
7 (primer semestre 2012)	Carácter familiar
8 (segundo semestre 2012)	Innovación
9 (primer semestre 2013)	Formación
10 (segundo semestre 2013)	Estrategia
11 (primer semestre 2014)	TICs
12 (segundo semestre 2014)	Comercialización/Internacionalización
13 (primer semestre 2015)	Entorno
14 (segundo semestre 2015)	Crecimiento
15 (primer semestre 2016)	Mujer y dirección

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 decimocuarto Barómetro provienen de la opinión de 1298 *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 mayo de 2016, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT*.

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, 6, 8, 10, 11a, 11b y 14). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.
- Escalas que miden cinco niveles de intensidad (cuestiones 5, 13 y 15), transformándose en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión.
- Escala continua (cuestión 9)
- Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 7 y 16) 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

El panorama de lenta e incierta recuperación queda patente también en las opiniones que aportan las empresas analizadas sobre los dos semestre de 2016 (Ilustración 2). Los riesgos sobre la situación económica derivan en un empeoramiento generalizado de los saldos obtenidos en el presente Barómetro superior a los 20 puntos en todos los entornos. En este sentido, podemos aventurarnos a afirmar que, al margen de los riesgos que dibujan el contexto económico actual, la incertidumbre política se encuentra detrás de estos resultados.

Comparando los resultados del anterior Barómetro, se puede observar como el saldo neto de la **economía española** registra un brusco descenso de 50,8 puntos hasta situarse en un exiguo 3,3%, es decir, el peor resultado desde el segundo semestre de

2013. Esta caída se justifica fundamentalmente en el descenso de 33,4 puntos del porcentaje de empresas encuestadas que consideran que ha mejorado, si bien también contribuye el incremento de 17,4 puntos en el peso de las que perciben un empeoramiento durante el último semestre. Todo ello hace que se sitúe como el segundo entorno peor valorado.

La percepción de la situación de la **economía regional** aunque también empeora, no lo hace de forma tan intensa (25,4 puntos). Este comportamiento se justifica casi a partes iguales por la disminución del porcentaje de empresas que apuestan por una mejoría en el entorno regional (14,3 puntos menos), como por el aumento de aquellas que optan por una situación peor (11 puntos). En todo caso, mantiene la segunda mejor valoración de entre todos los entornos.

Tabla 4. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Economía Española	21,1%	54,5%	24,4%	3,3%
Economía Murcia	17,6%	55,5%	26,9%	9,2%
Economía Sector	23,1%	58,7%	18,2%	-5,0%
Economía Empresa	14,2%	60,8%	25,0%	10,8%

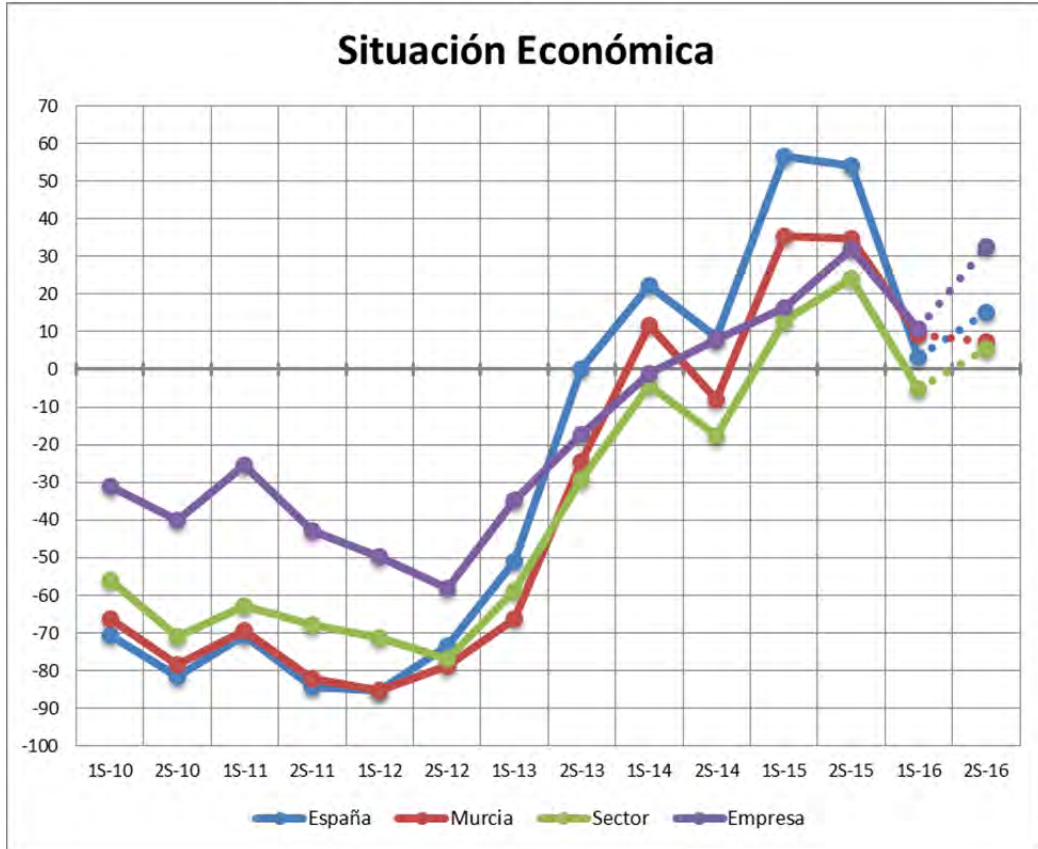
Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

El propio **sector** vuelve a ser el ámbito peor valorado y su saldo se sitúa nuevamente en terreno negativo tras dos semestres de recuperación. Su saldo es el segundo que más cae (29,3 puntos), casi exclusivamente a causa de la disminución del porcentaje de empresas que piensan que ha mejorado (casi 21 puntos) y, en menor medida, por el aumento de empresas que piensan que la situación ha empeorado (8,4 puntos).

Por último, el ámbito de la **empresa** vuelve a recuperar protagonismo, en este caso al tener la evolución menos desfavorable. Su saldo neto se reduce “solo” 21,1 puntos, ya que, a pesar de reducirse 19,4 puntos el porcentaje de empresas que consideran que su situación ha mejorado, el aumento de respuestas que indican un empeoramiento prácticamente no varía (1,6 puntos más). No obstante, se interrumpe la senda de crecimiento constante iniciada en la segunda mitad de 2012.

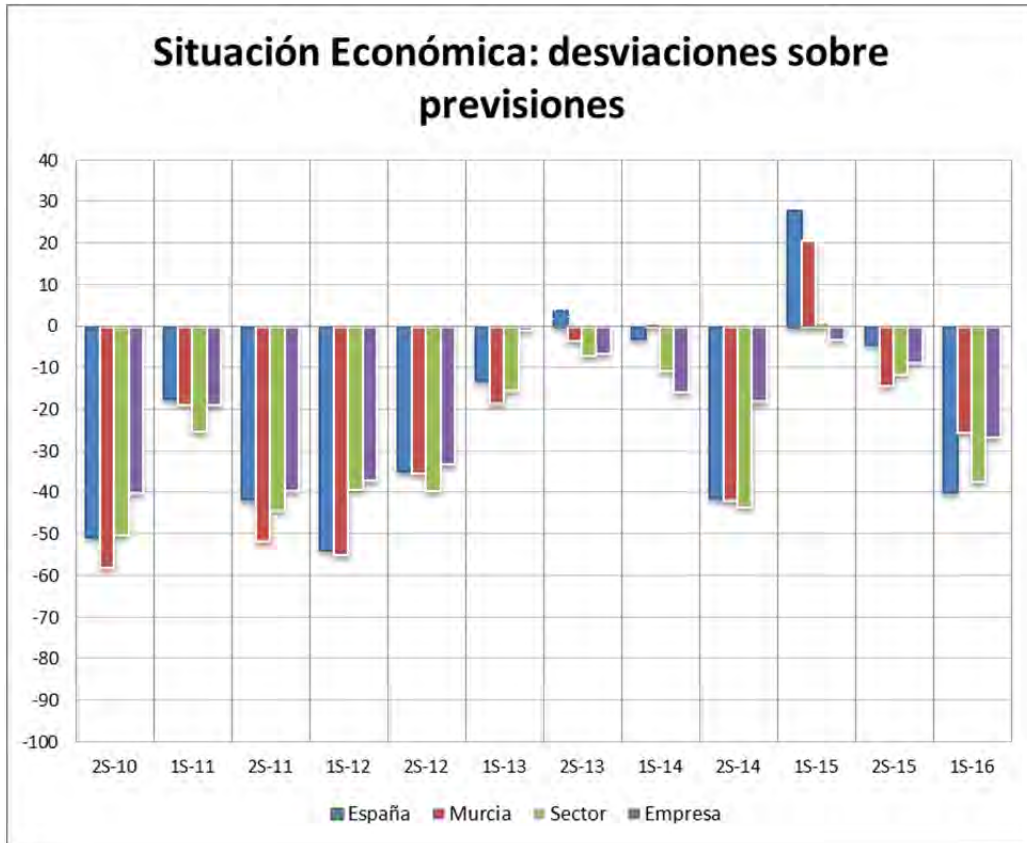
Las **previsiones** para los próximos seis meses (Ilustración 2) muestran un cierto “efecto rebote” (salvo en el caso de la economía regional). Podría apuntarse que los encuestados tienen una mayor confianza en la definitiva conformación de un nuevo gobierno tras las elecciones del 26-J. A pesar de que los saldos netos quedan lejos de sus valores máximos (salvo en el caso de la propia empresa), el repunte es evidente. La ordenación vuelve a situar a la empresa en primer lugar, seguida de la economía nacional y quedando casi igualados el entorno regional y el del sector. Finalmente, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 3) muestran que en el anterior Barómetro se previeron unos resultados sustancialmente mejores a los que finalmente se han producido evidenciando la sensibilidad ante los cambios en la coyuntura.

Ilustración 2



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

Ilustración 3



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

En este primer semestre de 2016, la mayoría de variables sobre la actividad empresarial de la empresa familiar muestran un comportamiento estable respecto de los valores del anterior Barómetro (Nº 14). En concreto (Tabla 5), la **exportación** sigue presentando un saldo positivo, aunque menor que el anterior semestre, es decir, son más las empresas que creen que han mejorado (16,3%) sus exportaciones durante el primer semestre que las que creen que ha empeorado (14,1%). No obstante, el mayor crecimiento y el mejor saldo se localiza en el empleo, en concreto en el **número de trabajadores**, mejorando los valores del último semestre de 2015. Así, un 24,2% de las empresas manifiesta que han aumentado las contrataciones, para un 66,9% se mantienen y para un 8,9% empeoran. Respecto de la **cifra de negocio**, también presenta un saldo positivo: el 76% de las empresas indica que su cifra de empleo se mantiene (43,2%) o incluso mejora (32,8%). La **cifra de inversiones** ha aumentado para el 27,6% y se ha mantenido para el 56,1% de las empresas, mejorando la senda positiva del segundo semestre de 2015. Por su parte, los **precios** de venta ofrecen el peor comportamiento, tan sólo para el 7,3% mejora respecto al semestre anterior, aunque se observa un repunte y una expectativa de alto crecimiento para el segundo semestre de 2016.

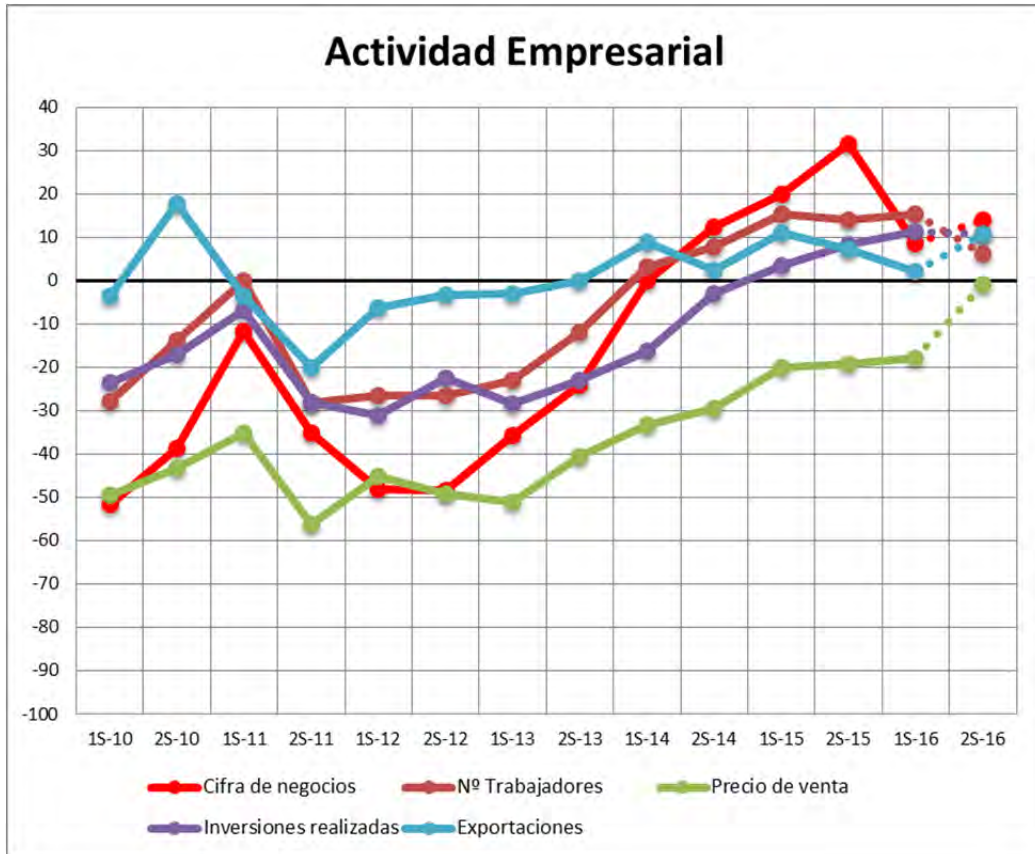
Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Cifra de negocios	24,0%	43,2%	32,8%	8,8%
Nº Trabajadores	8,9%	66,9%	24,2%	15,3%
Precio de venta	25,0%	67,7%	7,3%	-17,7%
Inversiones realizadas	16,3%	56,1%	27,6%	11,4%
Exportaciones	14,1%	69,6%	16,3%	2,2%

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

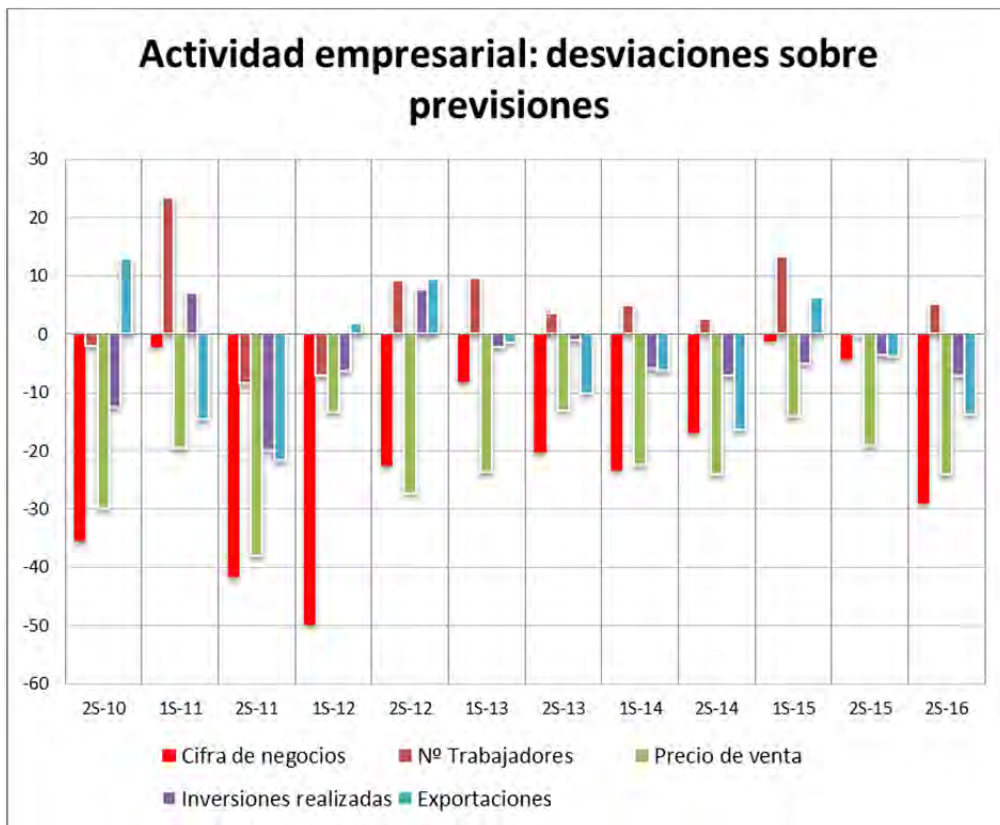
La Ilustración 4 recoge la evolución estimaciones para el segundo semestre de 2016. En ella se puede apreciar cómo las variables: cifra de negocio, inversiones, exportaciones y precio de venta manifiestan una expectativa positiva, salvo lo concerniente al empleo cuyas expectativas sufren un retroceso. En la Ilustración 5 se analizan las diferencias entre expectativas y realizaciones. Los resultados muestran un aumento de las desviaciones respecto al segundo semestre de 2015. En este sentido, se observan pequeñas desviaciones negativas a la baja sobre las expectativas previas en relación con las inversiones realizadas y las exportaciones. Sin embargo, se aprecia una desviación a la baja de mayor importancia en relación con la cifra de negocio y los precios de venta. Adicionalmente, se observa que en términos de empleo 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).

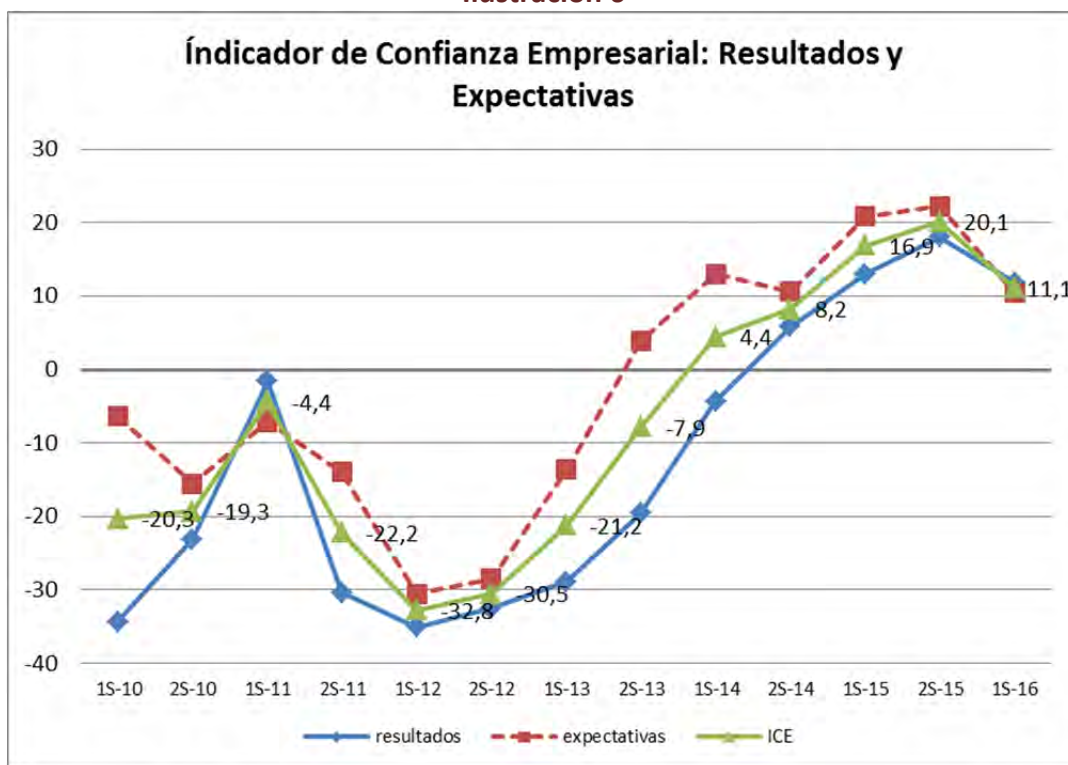
Ilustración 5



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 primer semestre de 2016 el valor del indicador de confianza empresarial es de +11,1, cayendo frente a un valor de +20,1 en el semestre anterior, y suponiendo un punto de inflexión que rompe una tendencia de crecimiento positivo de la confianza empresarial en los últimos siete semestres. La Ilustración 6 muestra que el ICE refleja un claro descenso de la confianza empresarial, lo que denota síntomas evidentes de incertidumbre para el conjunto del país.

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 cuarto trimestre de 2015 y el segundo trimestre de 2016. Los valores reflejan una mejora de posición en la confianza de las empresas murcianas de +3,2 puntos frente al cuarto trimestre de 2015. Esto supone que se rompa la tendencia previa y el ICE para la Región (-0,4) sea, para el segundo trimestre de 2016, superior a la media española (-2,2), ya que se encuentra un empeoramiento generalizado de la confianza empresarial en la mayoría

de Comunidades, presentando variaciones negativas respecto de los valores del cuarto semestre de 2015. En este segundo trimestre de 2016 la Región de Murcia se encuentra entre los mejores niveles de confianza empresarial, sólo superada por Cataluña (12,4), Canarias (4,6), Madrid (4,2), Valencia (2,9), Navarra (1,4) y Baleares (0,6).

Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE

	2T-2015	4T-2015	Diferencia
Total Nacional	-0,8	-2,2	-1,4
Andalucía	-0,6	-4,3	-3,7
Aragón	-5,1	-6,2	-1,1
Asturias, Principado de	-4,2	-7,9	-3,8
Balears, Illes	3,6	0,6	-3,0
Canarias	5,8	4,6	-1,2
Cantabria	-12,0	-15,0	-3,1
Castilla y León	-10,1	-13,1	-3,0
Castilla - La Mancha	-2,4	-9,7	-7,4
Cataluña	12,1	12,4	0,3
Comunitat Valenciana	-0,3	2,9	3,2
Extremadura	-12,8	-13,7	-0,9
Galicia	-4,1	-7,8	-3,7
Madrid, Comunidad de	1,2	4,2	3,0
Murcia, Región de	-3,5	-0,4	3,2
Navarra	5,9	1,4	-4,6
País Vasco	-2,6	-6,3	-3,8
Rioja, La	-3,0	-8,6	-5,6

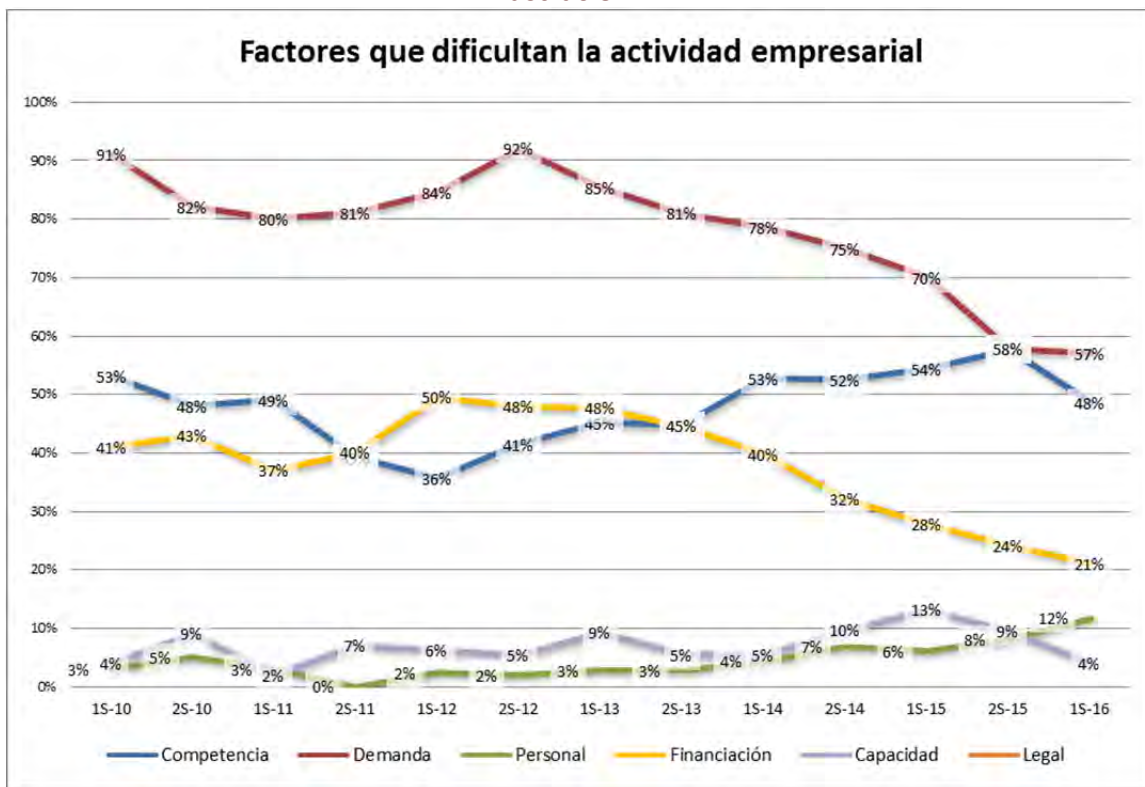
4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

Según se recoge en la ilustración 7, la debilidad de la **demand**a sigue siendo la principal barrera para el desarrollo de la actividad empresarial (57%). No obstante, son ya siete semestres consecutivos con descensos en esta variable, lo que confirma la paulatina recuperación de la confianza por el lado de la demanda y el retorno a la normalidad y a las presiones de un entorno altamente competitivo. En un segundo nivel se sitúa, con una tendencia a la baja respecto del último semestre de 2015, el aumento de la **presión competitiva** (48%). Con una menor relevancia y con una tendencia decreciente, los problemas de **financiación** (21%). Ni la capacidad ni el personal suponen factores que limiten la actividad empresarial de forma significativa.

Adicionalmente, encuestamos a los empresarios familiares con preguntas abiertas sobre otros problemas que pueden amenazar la actividad empresarial. Así, para este primer semestre de 2016, incluyen también dificultades relativas a la incertidumbre e

inestabilidad política que ocasiona una falta de gobierno, alta competencia desleal, excesiva carga burocrática por las Administraciones Públicas y alta presión fiscal.

Ilustración 7

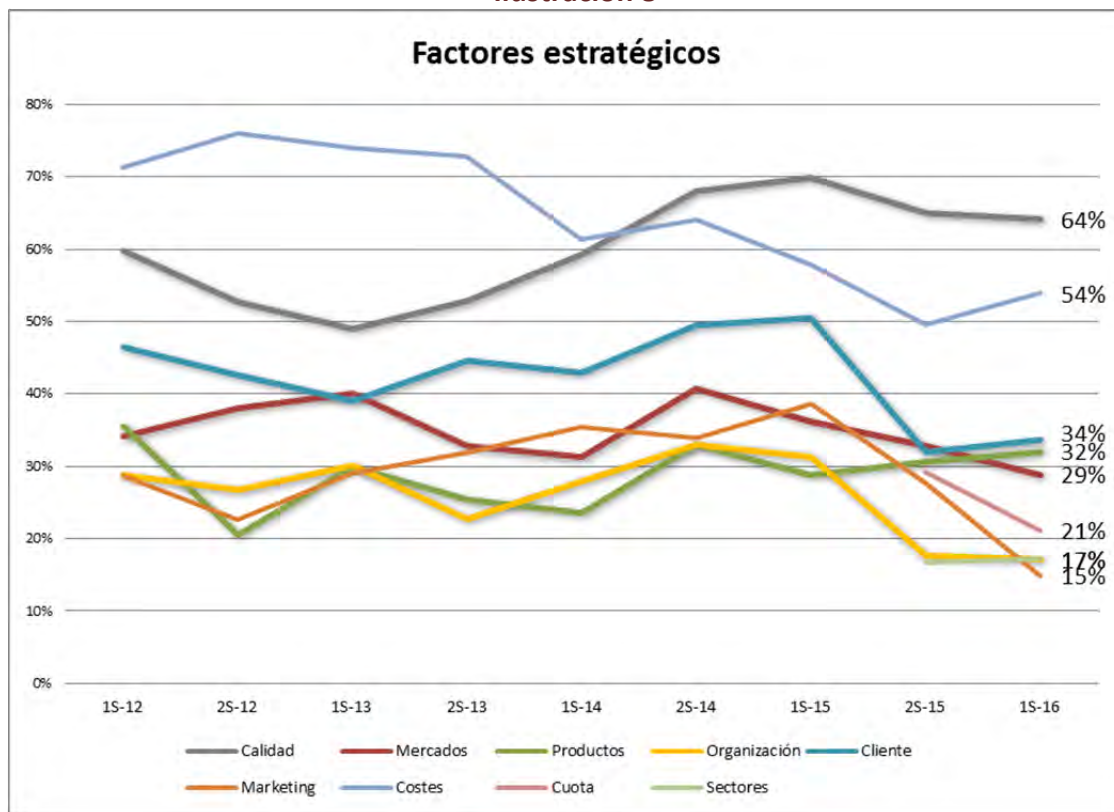


Nota: Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

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 segundo semestre de 2015 puesto que en primer lugar, y con un descenso de 6 puntos porcentuales, se sitúa la **calidad** (64%), como factor que más preocupa a la hora de competir. A continuación, como segundo elemento estratégico, se encuentra la preocupación por el **coste** (54%), que se mantiene respecto del segundo semestre de 2015. En la tercera posición se refleja la preocupación por los **clientes** (34%) y **productos** (32%). Le siguen con una menor relevancia lo relacionado con el acceso a los **mercados** (29%) y la necesidad de aumentar la **cuota** de mercado (21%). En el último nivel se sitúan como factores estratégicos los relacionados con las exigencias **organizativas** (17%) y la entrada en **nuevos sectores** (19%), y con una menor importancia las actividades de **marketing** (15%).

Ilustración 8

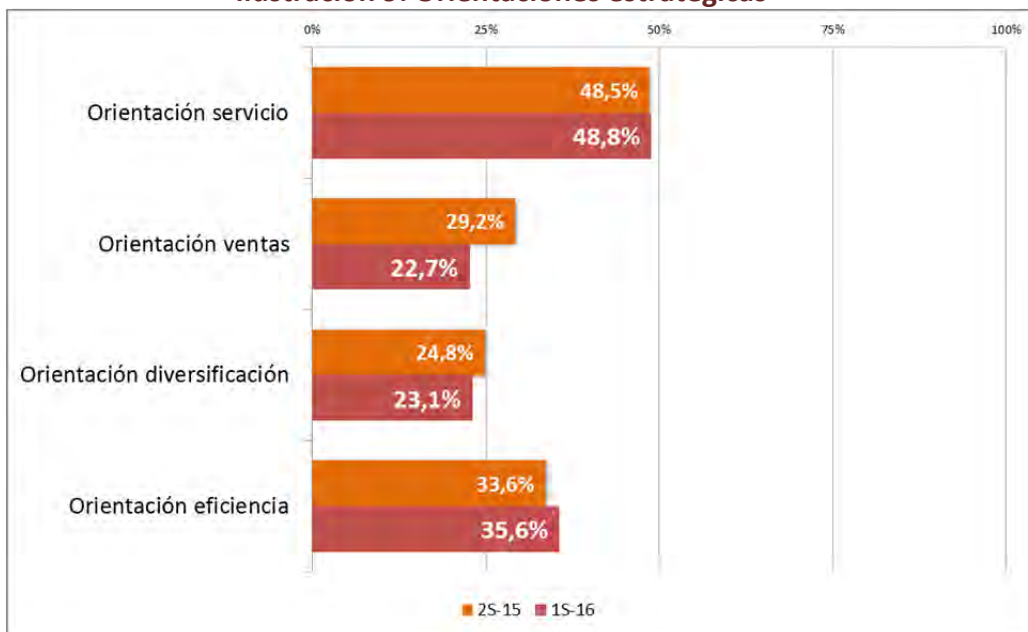


A partir de un análisis factorial se ha identificado cuatro orientaciones estratégicas atendiendo a la agrupación de los distintos factores estratégicos:

- 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 primer semestre de 2016, el mayor empeño de las empresas familiares ha estado en mejorar el servicio (48,8%), que no varía, le sigue en importancia la orientación hacia la eficiencia (35,6%), que aumenta sobre el semestre anterior, y, con una menor relevancia, la orientación hacia la diversificación (23,1%) y la orientación a las ventas (22,7%), en ambos casos se pierde importancia respecto al periodo previo.

Ilustración 9. Orientaciones estratégicas



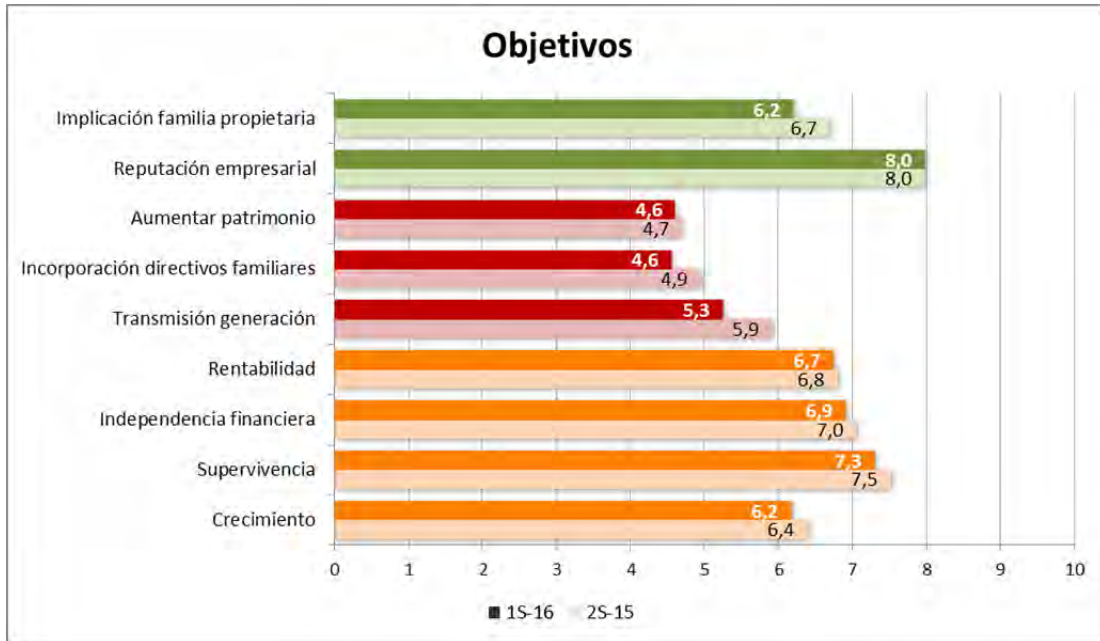
4.6 Objetivos en las empresas familiares

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 los objetivos con una mayor relación entre sí, identificando tres grupos:

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

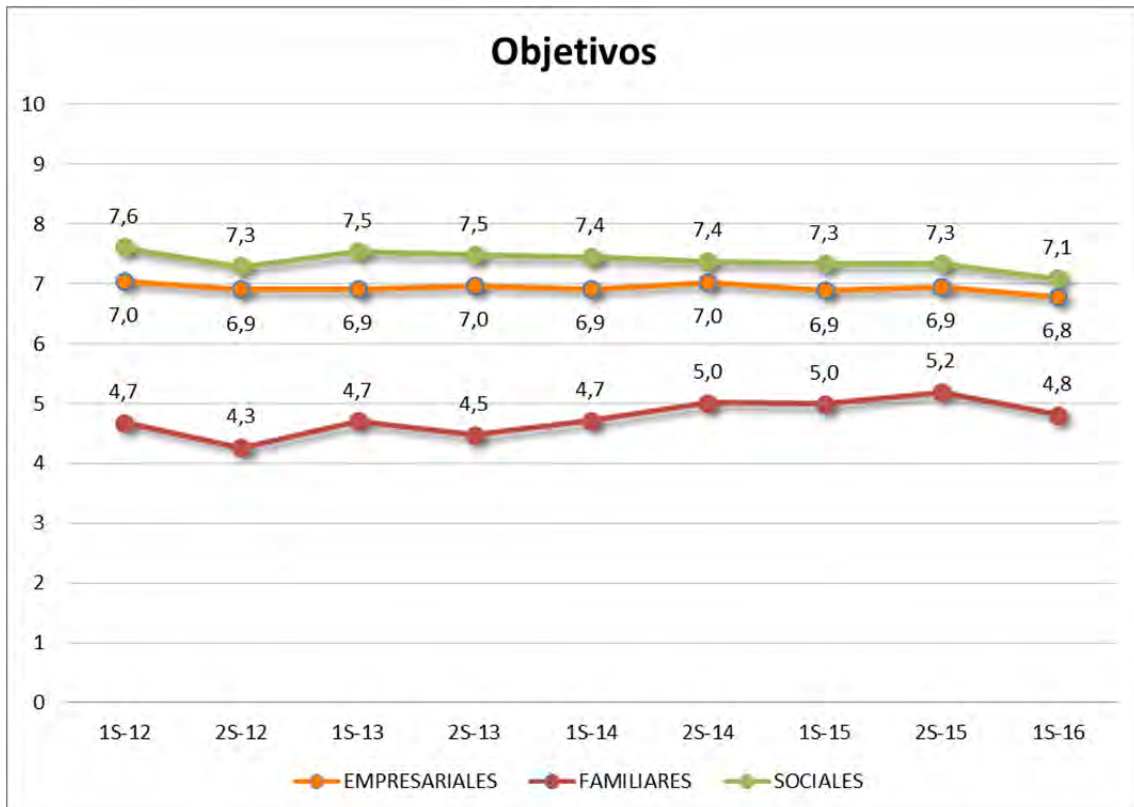
En la Ilustración 10 con un color más intenso se representan los datos del último semestre (primero de 2016) comparados con los del semestre anterior (segundo de 2015). Los resultados ponen de manifiesto que la reputación empresarial es la principal preocupación de las empresas familiares (8,0), seguida de la preocupación por la supervivencia de la empresa (7,3), la independencia financiera (6,9), la rentabilidad (6,7), así como por la implicación de la familia propietaria y el crecimiento, ambos con un valor de (6,2). Los objetivos menos relevantes para las empresas familiares continúan siendo el aumento del patrimonio (4,6) y la incorporación de directivos familiares (4,6). Además, de forma generalizada, disminuyen las valoraciones sobre el semestre anterior, salvo lo relativo al objetivo de reputación empresarial que se mantiene.

Ilustración 10



La Ilustración 11 muestra la evolución de cada grupo de objetivos: empresariales, familiares y sociales. En concreto, se observa que los denominados objetivos sociales continúan siendo los más importantes para las empresas familiares, con una nota media de 7,1. Le siguen en importancia los objetivos empresariales con un valor medio de 6,8; y, en tercer lugar, los familiares con una valoración de 4,8. Todos los valores sufren una leve caída respecto del semestre previo.

Ilustración 11

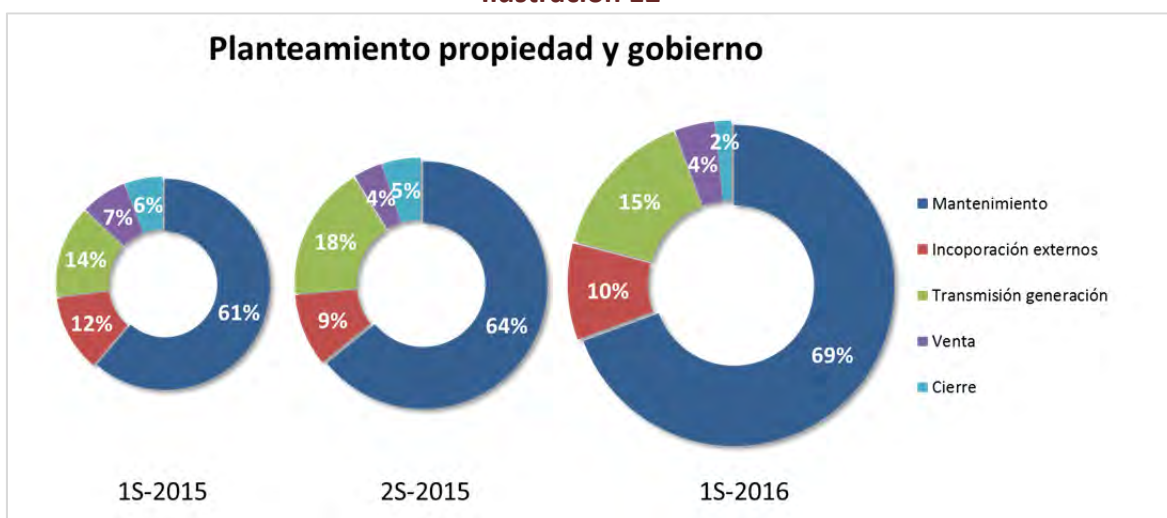


4.7 Previsión propiedad y gobierno corporativo

En este barómetro del primer semestre de 2016 hemos continuado preguntado a las empresas familiares sobre su planteamiento estratégico a medio y largo plazo en relación con el futuro de la propia compañía en cuanto a propiedad y gobierno. Para ello, se les ha ofrecido valorar su posición sobre el mantenimiento de su actual estructura de propiedad y gobierno corporativo, la incorporación de personas ajenas a la familia en la propiedad y dirección, la transmisión de la empresa a la siguiente generación y la posibilidad de vender o incluso cerrar la sociedad (Ilustración 12).

Las empresas familiares de la Región de Murcia manifiestan mayoritariamente, 69%, su intención de mantener su actual estructura de propiedad y de gobierno corporativo, con un aumento de cinco puntos porcentuales sobre la situación del semestre anterior. Un 15% de las empresas familiares están inmersas en un proceso sucesorio de transmisión de propiedad y/o gobierno a la siguiente generación, con una disminución de 3 puntos porcentuales sobre el semestre anterior. El 10% valora incorporar externos a la propiedad y/o gobierno, el 4% considera la venta de la empresa familiar, mientras tan sólo un 2% se plantea el cierre empresarial, frente al 5% del semestre anterior. Por todo ello mejoran las expectativas en cuanto a la continuidad de los negocios familiares.

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	16,0%	
demanda	10,6%	
financiación recuperación	7,4%	productos
confianza (económica)	6,4%	
	5,3%	mercados
morosidad ventas	3,2%	familia
competencia Estado crecimiento	2,1%	calidad comunicación profesionalización socios competitividad costes

Ilustración 13. Perspectivas futuras



En este semestre siguen dominando las variables externas, de nuevo la preocupación por la situación política aumenta hasta situarse en primer lugar, al mismo tiempo que desciende la evolución de la demanda. Los problemas de financiación se mantienen en tercer lugar junto a la inquietud por la recuperación y la confianza económica. Por el lado de las variables internas, el interés por el lanzamiento de nuevos productos y acceso a nuevos mercados ocupan las primeras posiciones.

5 PARTE MONOGRÁFICA: MUJER Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la parte monográfica de este Barómetro se analiza el acceso y la presencia de mujeres en puestos de dirección así como los factores que facilitan el desarrollo de una carrera directiva en las empresas familiares. Adicionalmente, hemos preguntado sobre la relación entre estilos directivos y género.

5.1 Presencia de mujeres en la dirección de las empresas familiares

El 15,2% de las empresas familiares de la muestra están dirigidas por mujeres (Ilustración 14), cifra próxima al 14,6% de mujeres gerente en la empresa española (Informa, 2015)⁷. La presencia de mujeres en los equipos directivos de las empresas familiares asciende a 26,7% (Tabla 8) muy cercana a la media española de 27,8% (Informa, 2015). El 74,6% de las empresas familiares murcianas cuenta con alguna mujer en sus equipos directivos. En este caso, es una cifra muy superior al dato de 32,4% de las empresas españolas. Claramente (Tabla 8), cuando el gerente es mujer hay más presencia de mujeres en el equipo directivo (61,9% frente a 20,4%).

Ilustración 14



Tabla 8. Presencia de mujeres en los equipos directivos

Intervalos	%
0%	25,4%
1%-49%	49,2%
50%-99%	19,5%
100%	5,9%
Promedio	26,7%

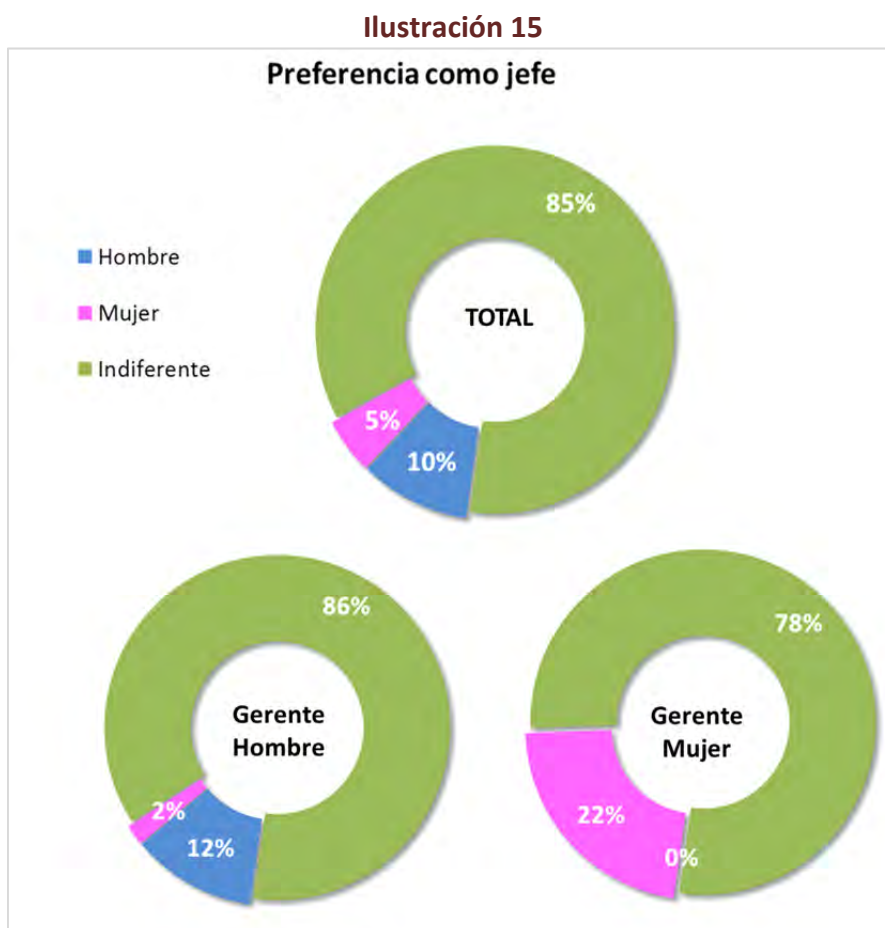
⁷ “Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas”, febrero 2015.

Tabla 9. Presencia de mujeres en los equipos directivos por género del Gerente

Gerente	%
Hombre	20,4%
Mujer	61,9%
Promedio	26,7%

5.2 Estilos directivos y género

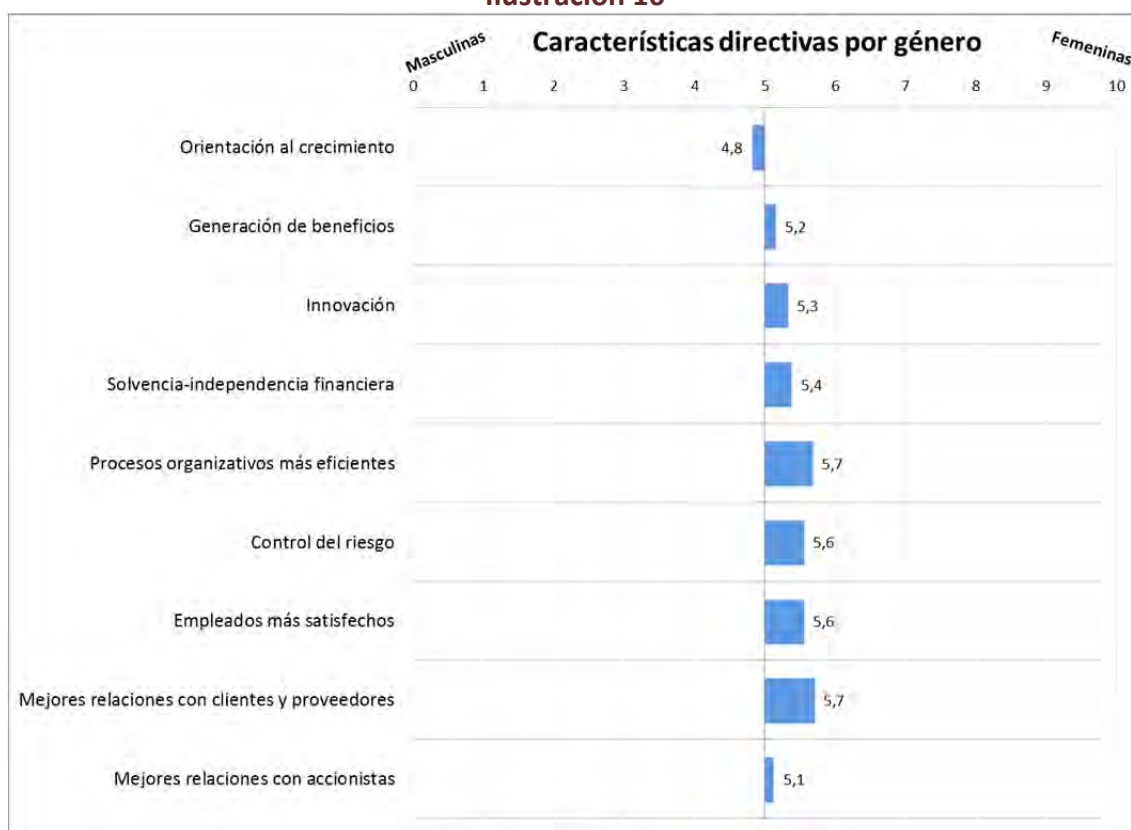
A la gran mayoría de los encuestados (85%) le resulta indiferente ser dirigido por un hombre o por una mujer. Aquellos que tienen una preferencia se inclinan preferentemente sobre hombres (10%) que por mujeres. Distinguiendo por el género del gerente, los hombres prefieren ser dirigidos por hombres en el 12% de los casos, mientras que las mujeres prefieren mujeres en un porcentaje sensiblemente superior como es el 22% (Ilustración 15).



En la literatura sobre liderazgo y género existe un debate sobre la asociación entre dirección y masculinidad. Existe cierto estereotipo que identifica los cargos directivos con rasgos atribuidos a hombres como competitividad y autoridad, entre otros. Esta situación produce una incongruencia de roles entre mujer y liderazgo que explicaría el prejuicio hacia las mujeres líderes dificultando su acceso a puestos directivos.

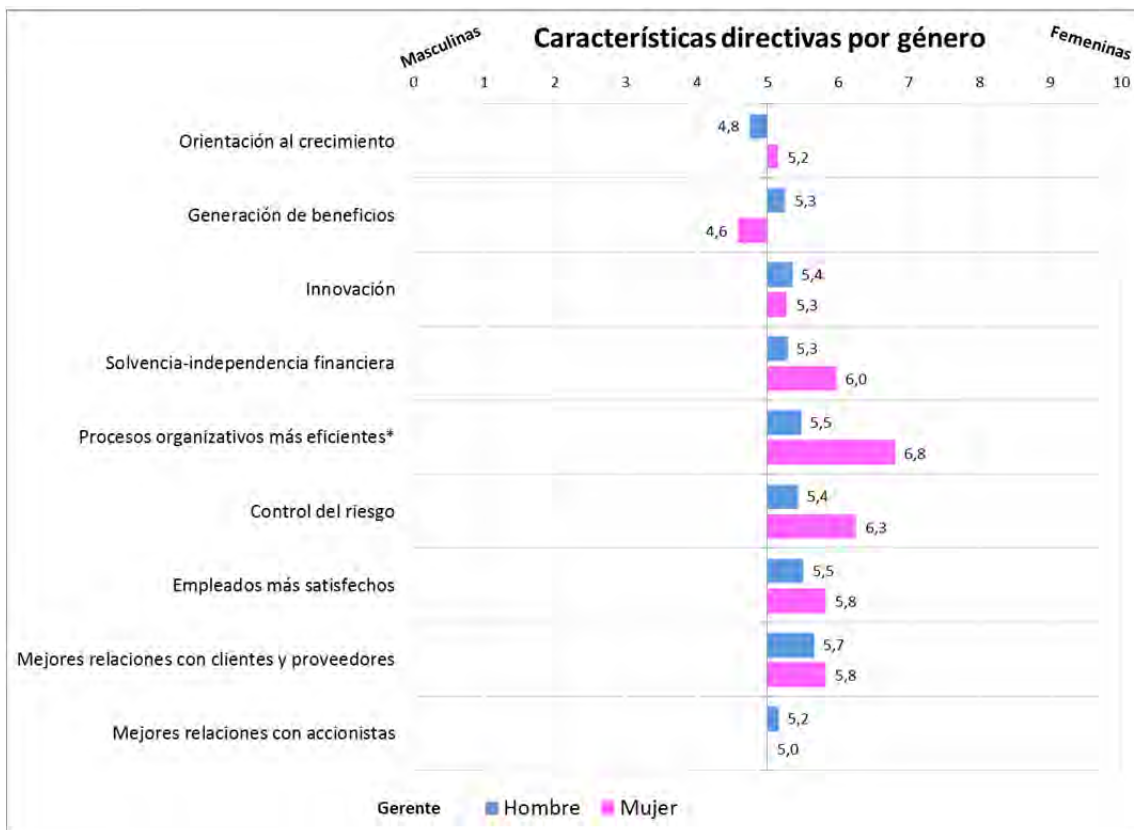
En este Barómetro hemos preguntado a los gerentes de las empresas familiares sobre ciertas características directivas. El objetivo es que nos digan si creen que están más asociadas a empresas dirigidas por hombres, por mujeres o en el término medio no habría diferencias (Ilustración 16). Casi todas las características se sitúan en un punto medio aunque más cercanas a empresas dirigidas por mujeres salvo la orientación al crecimiento.

Ilustración 16



En la Ilustración 17 se analizan las respuestas por género del gerente entrevistado. La única diferencia significativa se refiere a la eficiencia de los procesos organizativos que las mujeres valoran como rasgo más femenino que sus homólogos hombres. Aunque estadísticamente no son significativas se perciben algunas diferencias adicionales. Los hombres ven el crecimiento como más propio de empresas dirigidas por hombres mientras que las mujeres lo ven al revés. Al contrario ocurre con la generación de beneficios, las mujeres lo ven como más propio de hombres mientras que los hombres de mujeres. Por último, destacar que las mujeres creen que el control del riesgo es más propio, en mayor medida, de las empresas dirigidas por mujeres.

Ilustración 17



*Diferencia significativa

5.3 Facilitadores

En general, se atribuye a la empresa familiar ser un contexto más proclive para que las mujeres desarrollen su carrera directiva. En este sentido, el 41% de los encuestados señalaron que para las mujeres es más fácil desarrollar una carrera directiva en las empresas familiares. Cuando el puesto de gerente es desempeñado por una mujer el porcentaje sube a 52% mientras que es del 40% cuando un hombre está al frente de la empresa.

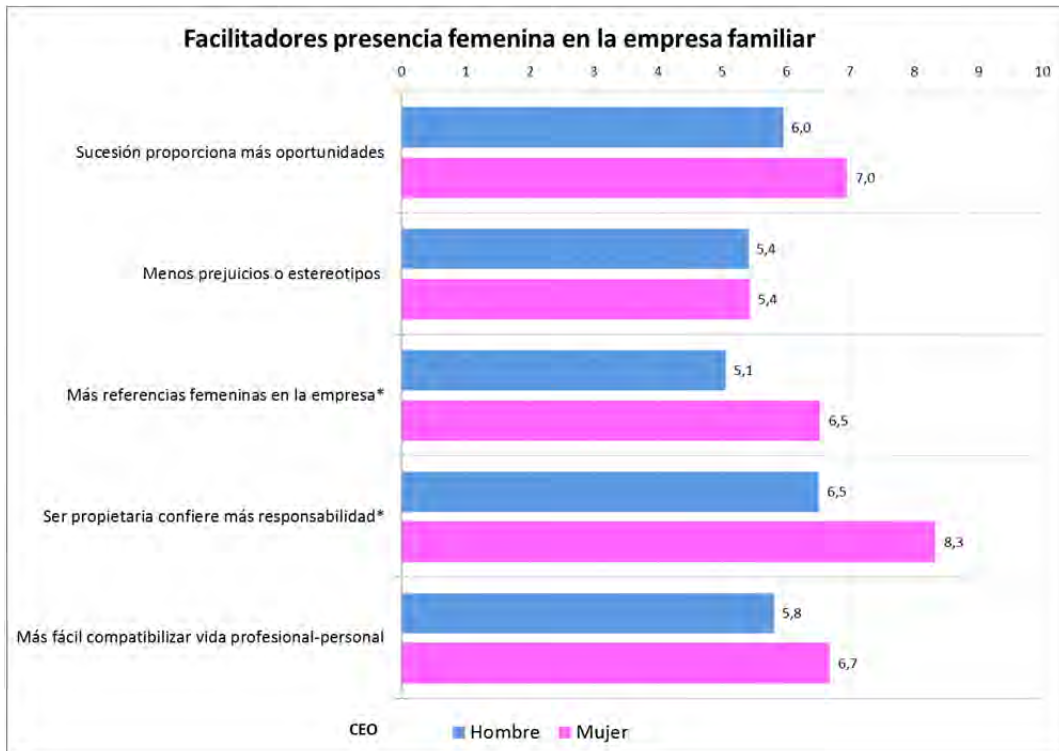
De las razones más habituales que convierten a la empresa familiar en un escenario favorable a la presencia de mujeres en la dirección (Ilustración 18) destaca en primer nivel la responsabilidad o mayor implicación con la empresa derivada de la condición de propietaria y, en un segundo nivel, las oportunidades que para las mujeres proporciona la sucesión y también las facilidades para compatibilizar la vida profesional y la personal.

Ilustración 18



Atendiendo al género del gerente (Ilustración 19), las mujeres ven significativamente un mayor efecto facilitador en la responsabilidad de la propiedad y la existencia de mayores referencias de otras mujeres en la empresa.

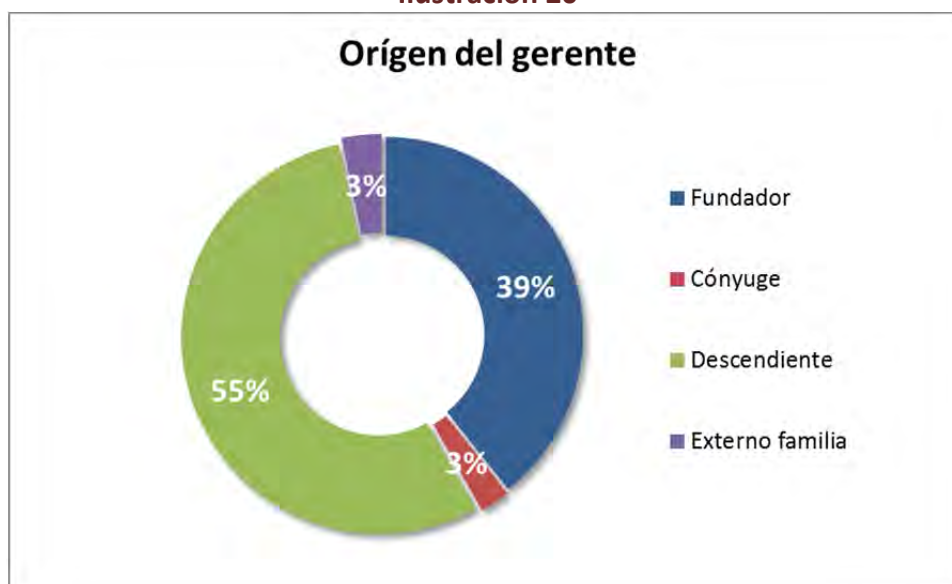
Ilustración 19



5.4 Análisis del gerente según relación con la familia propietaria

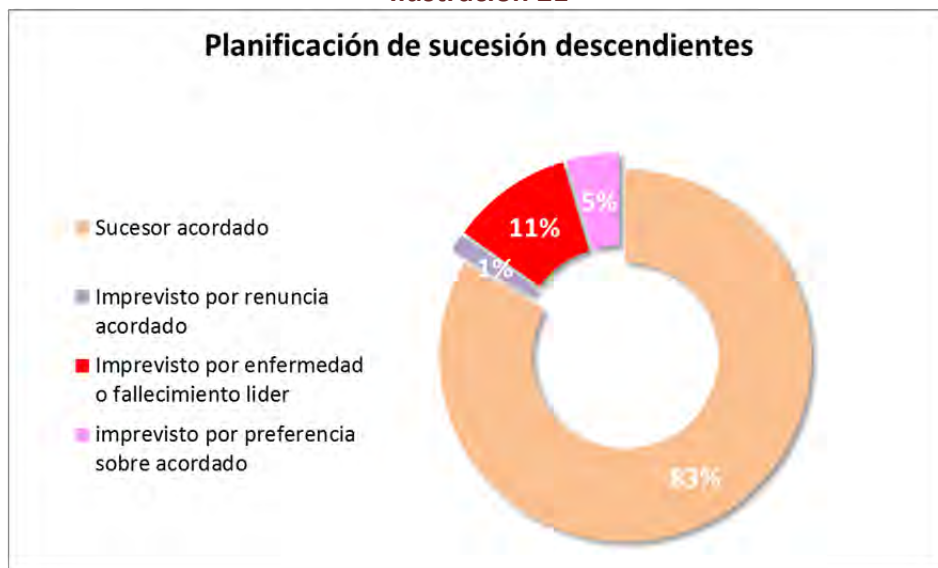
Puesto que una de las vías de acceso más habituales de las mujeres al puesto de gerente es la sucesión, hemos querido profundizar en esta cuestión. Primeramente, hemos querido saber el origen del gerente (Ilustración 20), el 39% de los casos es el fundador mientras que en el 55% es un descendiente perteneciente a la familia propietaria. En los pocos casos de gerentes externos a la familia, en la mitad de las veces se trata de una decisión planificada y consensuada y la otra mitad se produce por la ausencia de un candidato de la familia propietaria con perfil adecuado. En cuanto a la posible mayor presencia de mujeres como gerente en empresas en segunda generación, los datos no lo confirman.

Ilustración 20



Profundizando en la vía de acceso de los descendientes (Ilustración 21) se comprueba que el 83% de los casos se trata del sucesor previamente acordado, por tanto, en el 17% el sucesor al frente de la empresa no era el previsto, fundamentalmente porque una enfermedad o fallecimiento del líder obliga a buscar un sucesor pero también porque surge un sucesor que se prefiere al previamente acordado debido a una mayor adecuación al puesto. En este sentido sí se identifican diferencias por género. Entre los descendientes varones al frente de la empresa, en el 91% de los casos se corresponde con el candidato acordado. En el caso de las mujeres esto ocurre solo en el 54% de los casos, en el 46% restante, el puesto de gerente es desempeñado por una hija para hacer frente a una situación imprevista por enfermedad o fallecimiento del líder.

Ilustración 21



6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
 - Sigue el crecimiento de la economía mundial aunque a un ritmo lento y con cierto temor al estancamiento. El crecimiento estimado de las economías avanzadas se sitúa en un 2% y el de las economías emergentes en un 4,6%. El crecimiento previsto para EE.UU. se sitúa en el 2,5% mientras que se mantiene la previsión del 1,6% para la zona euro.
 - Las principales dificultades se relacionan con el débil crecimiento de los flujos comerciales, la debilidad de las inversiones, la hipersensibilidad de los mercados financieros y factores no económicos como la crisis de refugiados o el Brexit.
- España
 - La previsión de crecimiento de la economía española sigue por encima de las principales economías europeas situándose alrededor de 2,5%.
 - El PIB creció en el primer trimestre de 2016 un 3,4% interanual. En términos trimestrales crecieron todos los componentes de la demanda menos las exportaciones, en el lado de la oferta crecieron todos los sectores menos la agricultura.
 - Mejora la situación del empleo con un crecimiento interanual de 3,2%, en términos absolutos 543.000, de los que 80% corresponde al sector servicios

y casi la mitad de estos en comercio, transporte y hostelería. La tasa de paro se situaría en 21%.

- **Región de Murcia**
 - Crecimiento en 2016 entre el 2,5%-3% algo inferior a 2015, estando de nuevo situado cerca de la media española.
 - Al igual que en 2015, las actividades terciarias sustentarán el grueso del crecimiento regional, tanto por su peso en la economía regional como por su dinamismo. También parece que el sector de la construcción comienza a recuperarse.
 - Mejora del mercado de trabajo. Los datos de la EPA relativos al primer trimestre sitúan a la Región de Murcia entre las Comunidades con mayor descenso del paro (11.120 personas respecto al trimestre anterior y 33.130 respecto al primer trimestre del 2015). La tasa de paro se sitúa en 22,1% descendiendo 1,4 puntos respecto al trimestre anterior y 4,6 respecto al primer trimestre de 2015.

Situación económica

- Aunque con saldos positivos (mayoría de opiniones favorables frente a desfavorables) por segundo semestre empeora la opinión sobre la situación económica en España y en la Región de Murcia.
- Una de cada 4 empresas cree que ha mejorado la situación de la economía española, proporción algo superior (27%) para el caso de la economía regional.
- Por cuarto semestre consecutivo son más las empresas que creen que ha mejorado su situación (25%) que las que ha empeorado (14,2%), aunque el saldo haya disminuido después de seis semestres.
- Los resultados de este semestre están claramente por debajo de las expectativas que se tenían hace 6 meses.

Actividad empresarial

- **Evolución**
 - Todas las variables presentan saldos positivos excepto el precio de venta. Respecto al último semestre mejoran saldo la cifra de empleados, la inversión realizada y el precio de venta.
 - El mejor saldo lo presenta la evolución del número de trabajadores, 24% de las empresas han aumentado su plantilla y solo un 9% ha disminuido.

- Por tercer semestre son más las empresas que aumentan sus inversiones (28%) respecto a las que disminuyen (16%).
- Se produce una caída importante en el saldo en la cifra de negocios. Aunque un 33% han aumentado su facturación, sin embargo, en un 24% de las empresas ha disminuido.
- 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% las mejoran.
- En cuanto a los precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque por sexto semestre consecutivo se observa una ligera mejora.
- El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia empeora tras siete semestres consecutivos de crecimiento, aun así mantiene por quinto semestre un saldo positivo de 11,1.
- A nivel nacional con datos del INE, la Región de Murcia lidera el crecimiento en el último semestre junto con la Comunidad Valenciana. Mejora 4 posiciones situándose en séptimo lugar en el Índice de Confianza Empresarial.
- Dificultades
 - La debilidad de la demanda se mantiene como principal dificultad (limitando al 57% de las empresas) pero frenando su descenso y manteniéndose prácticamente al nivel del semestre anterior.
 - El aumento de la presión competitiva (48%) baja 10 puntos volviendo a ser el segundo factor limitador.
 - En tercer lugar y a distancia (21%) se sitúa las dificultades de financiación, ya son ocho semestres seguidos disminuyendo su importancia.
 - En el apartado “otros” cerca del 10% de las empresas han señalado factores exógenos, principalmente hacen referencia a la incertidumbre política.
- Competitividad
 - La preocupación por la calidad se mantiene como principal factor de competitividad para el 64% de las empresas familiares.
 - En un segundo nivel se sitúa la preocupación por el coste (54%), la atención al cliente (35%) desciende 16 puntos en un semestre.
 - 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 es mejorar su reputación, asegurar la supervivencia de la empresa, la independencia financiera y la rentabilidad.
 - Las empresas familiares anteponen los objetivos sociales, como reputación e implicación de la propiedad, a los objetivos puramente familiares. El mayor descenso respecto al último semestre se produce en la preocupación por la transmisión a la siguiente generación.
 - El 69% de las empresas familiares optan por mantener sus actuales estructuras de propiedad y gobierno. El 10% se plantea incorporar externos a la propiedad y/o dirección. El 21% se plantea cambiar la propiedad (6 puntos menos que el semestre anterior): 15% transmitiéndosela a la siguiente generación (descenso de 3 puntos), 4% vendiendo la empresa (igual) y 2% cerrándola (descenso 3 puntos).

Perspectivas

- En este semestre siguen dominando las variables externas, de nuevo la inquietud por la situación política aumenta hasta situarse en primer lugar, al mismo tiempo que desciende la preocupación por la demanda. Los problemas de financiación se mantienen en tercer lugar junto a la inquietud por la recuperación y la confianza económica.
- Por el lado de las variables internas, el interés por el lanzamiento de nuevos productos y acceso a nuevos mercados ocupan las primeras posiciones.

Mujer y dirección de la empresa familiar

- El 15,2% de las empresas familiares están dirigidas por una mujer,
- Uno de cada 4 directivos es mujer.
- Cuando el gerente es mujer hay más mujeres directivas.
- Al 85% de los encuestados le resulta indiferente ser dirigidos por una mujer o por un hombre. En el caso de las mujeres encuestadas, a un 78% les resulta indiferente pero el 22% prefiere como jefe a otra mujer.
- Apenas hay diferencias por género y características directivas, una excepción es que las mujeres creen que organizan la empresa de manera más eficiente que los hombres y que controlan mejor el riesgo.
- De las razones más habituales que convierten a la empresa familiar en un escenario favorable a la presencia de mujeres directivas destaca la responsabilidad derivada de la condición de propietaria, las oportunidades que para las mujeres proporciona la sucesión y las facilidades para compatibilizar la vida profesional y la personal.

- Las mujeres gerente ven significativamente un mayor efecto facilitador en la responsabilidad de la propiedad y la existencia de mayores referencias de otras mujeres en la empresa.
- En 55% de las empresas el gerente es un descendiente de la familia propietaria. En el 83% de los casos se trata del sucesor previamente acordado, por tanto, en el 17% de los casos el sucesor al frente de la empresa no era el previsto, fundamentalmente porque una enfermedad o fallecimiento del líder obliga a buscar un sucesor pero también porque surge un sucesor que se prefiere al previamente acordado debido a una mayor adecuación al puesto.
- Entre los descendientes varones al frente de la empresa, en el 91% de los casos se corresponde con el candidato acordado. En el caso de las mujeres esto ocurre solo en el 54% de los casos, en el 46% restante, el puesto de gerente es desempeñado por una mujer para hacer frente a una situación imprevista por enfermedad o fallecimiento del líder.

7 LA OPINIÓN DE LA EMPRESA

Entrevista a D^a Nuria Martínez Sirvent



En este número 15 del Observatorio entrevistamos a Nuria Martínez Sirvent, directora general de Smöoy. Desde que en 2010, nuestra entrevistada junto a sus hermanos Javier, María Elena y Almudena – pertenecientes a la cuarta generación de empresarios familiares dedicados a elaboración de helados artesanos - comenzaron abriendo una primera tienda de venta de yogur elaborado al instante, bajo en grasa, rico en fibra y sin gluten, y hasta el momento actual, tan solo han transcurrido 5 años, tiempo suficiente para disponer de más de 150 establecimientos

y presencia en 14 países de 4 continentes. Junto a esta brillante trayectoria, han sido merecedores del reconocimiento por parte de instituciones, como lo acreditan dos de los últimos recibidos: Premio Alimento de España 2016 a la Iniciativa Emprendedora (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente) y Premio Nacionales de Marketing 2016 en la categoría de Internacionalización en Latinoamérica (Asociación de Marketing de España)

1. ¿Qué valoración general podría realizarse de la actual situación socioeconómica por la que está atravesando el país?

Es evidente que vivimos una situación complicada, plagada de incertidumbres. Alcanzar la estabilidad es fundamental para afrontar y plantear nuevos retos. Eso permitiría generar más empleo y ofrecería la posibilidad a muchas empresas de poder avanzar en sus estrategias y evolucionar más allá de las posibilidades actuales. Creo que es necesario seguir haciendo esfuerzos para favorecer un crecimiento económico sostenible.

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

La Región es un gran ejemplo a nivel nacional en emprendedurismo. Las inversiones en investigación y desarrollo son cada vez mayores en empresas murcianas, así como el nacimiento de sociedades que ofrecen nuevas soluciones en el mercado. Dicho esto, no me atrevería a resumir unas pocas medidas concretas pero, sin duda, ayudarían todas aquellas que procurasen dinamizar la economía, como el hecho de simplificar los trámites administrativos para crear empresas, potenciar la capacidad exportadora apoyando las nuevas oportunidades de negocio y la inversión en la creación de empleo.

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

La historia, experiencia, conocimiento de los miembros, expectativas y sin duda, la parte emocional que corresponde a una familia, son elementos fundamentales que sólo entienden los que integran dicha empresa. Cada una tendrá sus características, pero creo que cuenta con una gran influencia en ellas el grado de implicación de cada uno de los familiares, así como la generación a la que pertenezcan ya que las dificultades y retos son diferentes en cada etapa.

4. ¿Cómo se produjo su acceso a la gerencia de Smöoy?

Los socios fundadores de Smöoy pertenecemos a la cuarta generación de una empresa familiar dedicada desde hace casi 100 años a la fabricación y venta de helado. Smöoy nació en 2010 y, aunque contamos con esa experiencia previa, los cuatro hermanos que lo creamos asumimos en ese momento los puestos de responsabilidad y dirección. En función de nuestros conocimientos y currículum nos centramos cada uno en diferentes áreas: producción, recursos humanos, exportación y, en mi caso, gerencia.

5. En general ¿Qué aspectos considera que ofrece la Empresa Familiar a la mujer para el desempeño de puestos directivos?

Con respecto a otros tipos de empresa, quizás la única diferencia sea la posibilidad de acceder de forma natural a estos puestos. Hay que tener en cuenta el grado de implicación que pueda tener en la empresa a lo largo de toda su vida o, al menos, desde su origen. En cualquier caso, se presuponen un conocimiento y formación en la persona que complementan a la experiencia. Sin ellos, sería muy complicado desempeñar un puesto de responsabilidad.

6. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de dirigir una empresa familiar? En ese caso ¿cuáles serían?

No creo que existan mayores diferencias que las que pueda haber en cualquier otra empresa o ámbito de la sociedad.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUIMICOS FUENTES S.L.
- AGROQUIMICOS 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.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARIAS E HIJOS S.L.
- ARIDOS Y TRANSPORTES S.A.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- ASESORIA RUNI S.L.
- ATHEMIS ASESORES Y CONSULTORES S.L.L.
- AUTOCARES DE MOLINA S.L.
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTORRECAMBIOS SERRANO PELLICER S.L.
- BAJOLALINEA S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.A.
- BOMBAS BALLESTER S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- BSA MEDIADORES S.L.L.
- CAMPING AGUILAS C.B.
- CANWIN SOFTWARE
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CAUCE CONSULTORES DE NEGOCIO S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- COMERCIAL PQ SALMERON S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSETEL S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA MARIN MORENO C.B.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DIEGO PEREZ RIQUELME E HIJOS S.L.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- EDICIONES EDIMA S.L.
- ELECTRICIDAD HERMAR S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ESPALLARDO S.A.
- ESTACION DE SERVICIO MUNUERA S.L.
- EXCAVACIONES SANTOMERA S.L.U.
- EXPLOTACIONES HOTELERAS EL CHURRA S.A.
- FRANCISCO GARCIA EL RISOS S.L.

- FRIO INDUSTRIAL HNOS. CANO PARDO S.L.
- GARCIA CARRASCO S.A.
- GARRESOLER CORREDURIA DE SEGUROS S.A.
- GERARDO ORENES S.L.
- GLOCAR MANTENIMIENTO INDUSTRIAL S.L.
- GLORISANTO S.L.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HERVI FUENTE ALAMO S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- GRUPO INFORGES S.L.
- GRUPO SURESTE S.L.
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HUERTAS MOTOR S.L.
- HUESCA HERMANOS S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS MEGAR S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LA CASA DEL PINTOR S.L.
- LA NINA DEL SUR S.L.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LONJA DEL MUEBLE S.A.
- LOPEZ & MARTINEZ INSTALACIONES S.L.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MARCAS PROPIAS Y DE DISTRIBUCION S.L.
- MARMOLES IBERICOS S.A. (SAN MARINO)
- MART PINATAR INSTALACIONES S.L.
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MATADERO CABEZO DE LA PLATA S.L.
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- MICROBUSES NUNEZ S.L.
- MOLDURAS BRIO S.L.
- MUDANZAS CASTILLO S.L.
- MUEBLES LINO S.L.
- MUEBLES MONTIEL S.L.
- MUEBLES NOGAL YECLA S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- NUTRICION Y SERVICIOS GANADEROS S.L.
- OBRAS CIVILES Y SUBTERRANEAS S.L.
- OMARE S.L.
- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PINTURAS ALBER S.L.
- POZO VILLALBA S.L.
- PRODUCTOS LA AMAPOLA S.L.
- PUERTAS FERNANDEZ ROS S.L.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- QUESERIAS VILLAVIEJA S.L.
- RAFAELA BELMONTE NORTES
- REDISSA-REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONE
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- SEGADO PANADERIA Y CONFITERIA S.L.
- SERVICIOS E INSECTICIDAS S.L.
- SOFTY CREAM FRANQUICIAS SLU
- SONIDO 2000 S.L.
- SOPHIA FORMACIN
- STYLE DECORACION S.A.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TEMFRYCA S.L.
- TESSAI S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- TRANSPORTES Y ARIDOS LOS ALCAZARES S.A.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- UNIVERSAL DE EXTINTORES S.A.
- URBEAN S.L.
- VIBEL S.L.
- VISION EL VALLE S.L.
- ZAVI SIX 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

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)

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

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

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

P6. ¿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

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: MUJER Y DIRECCIÓN

P8. Al frente de la Gerencia/Dirección de la empresa se encuentra: Hombre Mujer

P9. % mujeres en el equipo directivo: ____

P10. El actual Gerente/Director

<input type="radio"/> Es fundador/a (a P12)	<input type="radio"/> Es descendiente de la familia propietaria (a P11a)
<input type="radio"/> Es cónyuge del fundador/a (a P12)	<input type="radio"/> No pertenece a la familia propietaria (a P11b)

P11a. ¿Cómo se produjo el acceso al puesto de gerente?:

<input type="radio"/> Sucesor previamente acordado en proceso planificado	<input type="radio"/> Sucesor imprevisto por enfermedad o fallecimiento líder y ausencia de planificación
<input type="radio"/> Sucesor imprevisto por renuncia del sucesor previsto	<input type="radio"/> Sucesor imprevisto que se prefiere al previamente acordado por su adecuación y perfil

P11b. ¿Cómo se produjo el acceso al puesto de gerente?:

<input type="radio"/> Acuerdo por un profesional externo	<input type="radio"/> Ausencia candidato familia propietaria
<input type="radio"/> Falta consenso candidato familiar	<input type="radio"/> Otros

P12. ¿A quién preferiría como jefe?: Hombre Mujer Indiferente

P13. De las siguientes características, señale si le parece más asociada a empresas dirigidas por hombres, por mujeres, o si cree que no hay diferencias:

	Hombre	Indiferente	Mujer
Orientación al crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solvencia-independencia financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesos organizativos más eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control del riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados más satisfechos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejores relaciones con clientes y proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejores relaciones con accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P14. ¿Cree que para las mujeres es más fácil desarrollar una carrera directiva en una empresa familiar?: Sí No

P15. ¿En qué grado contribuyen los siguientes factores a facilitar la presencia de mujeres en puestos directivos en la empresa familiar?

	Desacuerdo	Acuerdo
La sucesión proporciona más oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay menos prejuicios o estereotipos a la capacidad femenina directiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen más referencias a la presencia de mujeres en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La condición de propietaria confiere más responsabilidad e implicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más facilidad para compatibilizar la vida profesional y personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P16. Opiniones o sugerencias sobre la presencia femenina en puestos de dirección _____

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