CÁTEDRA empresa familiar mare nostrum|UM-UPCT

Colaboran

UNIVERSIDAD DE MURCIA
Universidad Politécnica de Cartagena
Amefmur
CaixaBank
FUNDACIÓN CAJAMURCIA
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
Red de Cátedras de Empresa Familiar

BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA REGIÓN DE MURCIA

RELEVO GENERACIONAL

26

2026



Presentación

El propósito del Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia es **conocer y transmitir las percepciones, planteamientos y opiniones de los empresarios familiares sobre la situación económica y empresarial**. 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; c) muestre la gestión del componente familiar en la empresa; y d) examine prácticas de mejora de la profesionalización.

El Barómetro nº 26 continúa con el nuevo formato orientado a facilitar su consulta directamente en pantalla. Se habilita un menú de navegación en la parte superior que permite desplazarse cómodamente por los contenidos donde se ha reforzado el componente visual.

Además del **Índice de Confianza de la Empresa Familiar (ICEF),** en este número se presenta **el Índice de Evaluación del Entorno Empresarial (IE3)** que considera la medida en que una serie de factores constituye un obstáculo para el desarrollo de la actividad empresarial. También en este número se sigue con el análisis de continuidad, en el que se valoran las razones de la discontinuidad de la empresa.

Ligar la empresa a una familia persigue la creación de un legado que pueda transmitirse a las generaciones futuras. La mayoría de las empresas familiares encuentran la transición a la siguiente generación un momento crítico en su ciclo de vida. En este número, valoraremos en qué medida **la falta de relevo generacional** constituye un problema y analizaremos sus posibles causas.

Como siempre, queremos agradecer el apoyo institucional que garantiza la continuidad de esta iniciativa pionera de la *Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum* y de *Amefmur*. El respaldo de *CaixaBank* 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**.

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



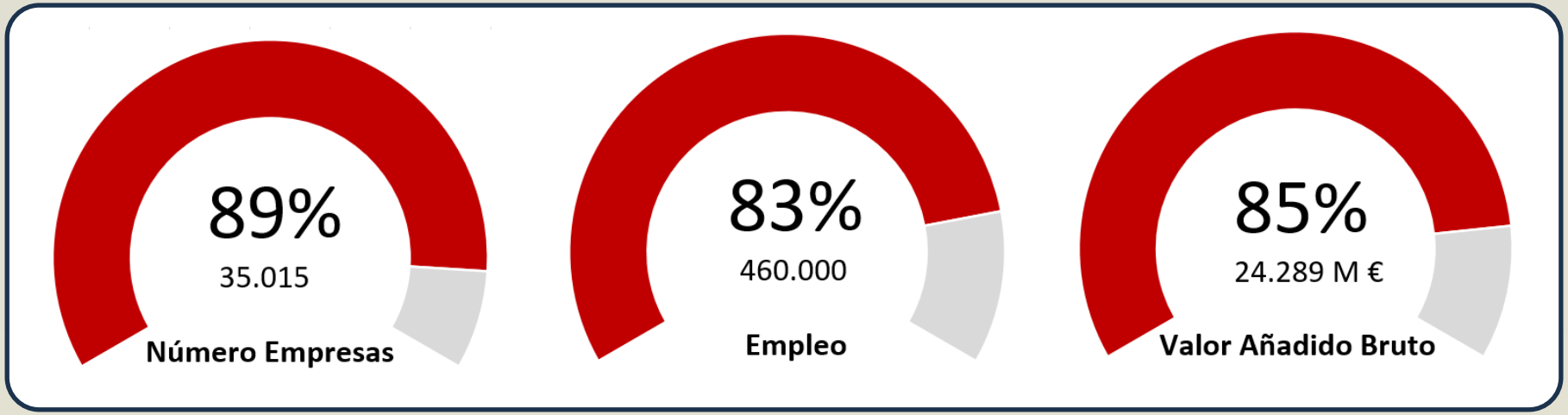
La opinión de los empresarios familiares

Encuesta a 146 empresas familiares en septiembre 2026

Presentación



Las empresas familiares con forma societaria (SA o SL) en la Región de Murcia representan:



Barómetro Observatorio de la Empresa Familiar



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 UMU_UPCT
ISSN 2254-6286

ÍNDICE

Contexto económico	Mundial España Región de Murcia
Metodología	Recogida de información Cuestionario Participantes
Perfil empresarial	Sector – Generación-Tamaño Gerente
Situación eco-empresarial	Evolución economía Situación empresarial Índice Confianza Empresa Familiar
Estrategia	Orientación estratégica Obstáculos Índice Confianza Entorno Factores clave
Familia	Objetivos Planificación Gobierno Corporativo Continuidad
Relevo generacional	Gravedad Sucesores Gestión Debate
Conclusiones	Situación eco-empresarial Estrategia Dimensión Familiar
Opinión	



Contexto Económico

Análisis sobre la evolución de las principales magnitudes económicas y sus previsiones. Este apartado busca proporcionar una visión clara y fundamentada de las tendencias globales. La comprensión del contexto económico es clave para interpretar los resultados de la encuesta y anticipar los retos y oportunidades que podrían afectar a las empresas en el futuro próximo.



ECONOMÍA MUNDIAL



ECONOMÍA ESPAÑOLA



ECONOMÍA DE LA REGIÓN DE MURCIA

Economía Mundial

La resiliencia de la economía mundial permanece prácticamente sin cambios pese a la persistente disrupción en el mercado energético

	Resultado 2025	Estimación 2026	Previsión 2027
Economía Mundial	3,5%	3,1%	3,4%
Economías avanzadas	2,0%	2,1%	1,8%
Economías emergentes	4,5%	3,7%	4,4%
España	2,6%	2,5%	1,8%
*Región de Murcia**	*3,8%*	*3,0%*	*2,3%*

Fuente: FMI |*INE e Hispalink.

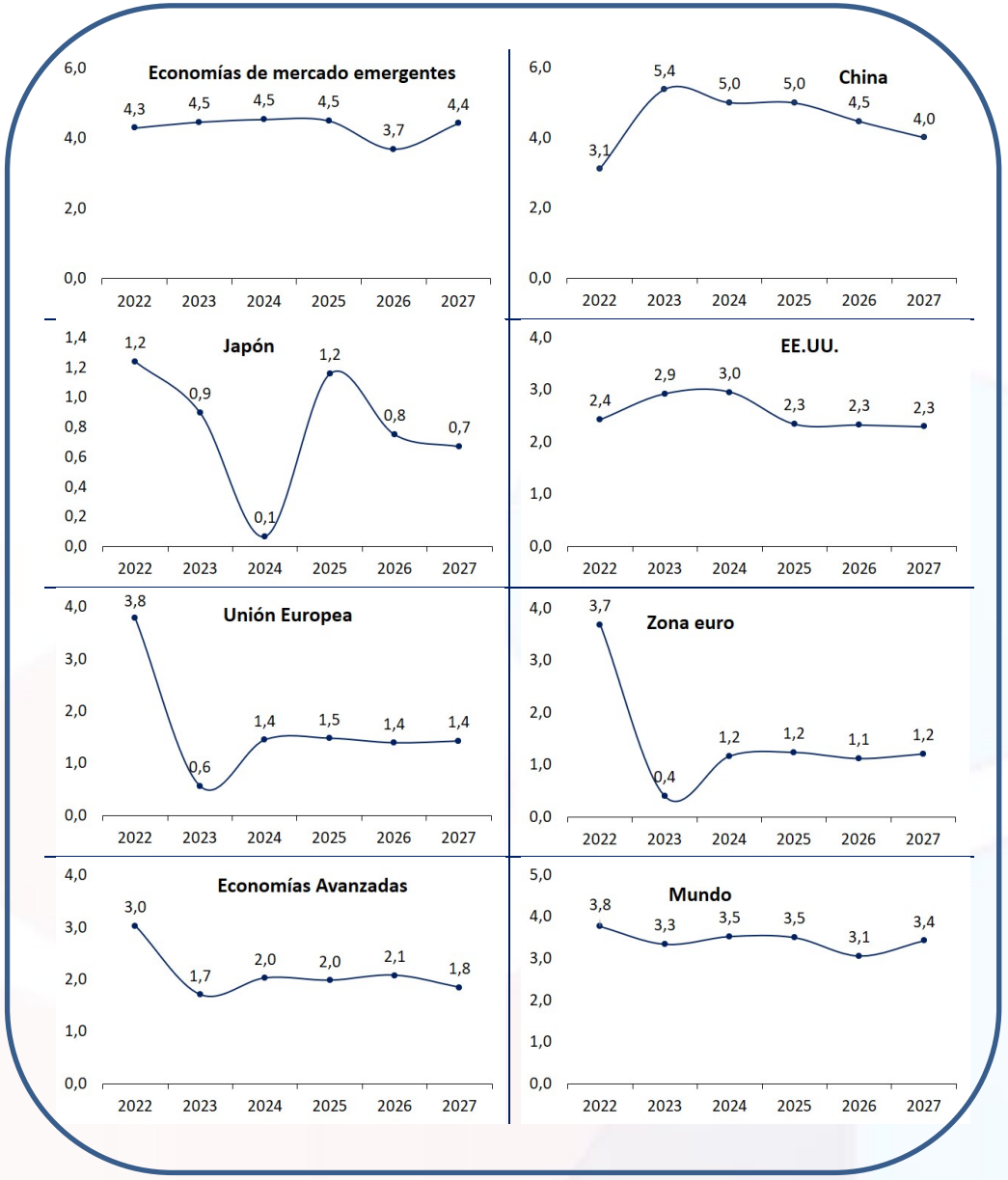
La economía mundial mantiene su resiliencia, pero cada vez con mayor presión

Para el FMI, el auge de la inversión impulsada por la IA junto a diversas medidas de ajuste, como el uso de reservas o las mejoras en la eficiencia energética, han ayudado a mitigar el daño provocado por las perturbaciones geopolíticas. En todo caso, el margen de maniobra a corto plazo cada vez es menor.

Para las *economías avanzadas*, se proyecta un crecimiento para 2026 similar al del bienio precedente. Se mantiene la atonía de la UE y la *Zona euro*. En el caso de las *economías emergentes y en desarrollo*, se prevé un crecimiento sostenido, con un leve bache en 2026.

En conjunto, se espera que el crecimiento mundial desacelere su ritmo hasta el 3,1% en 2026 (4 décimas menos) y repunte hasta el 3,4% en 2027.

Según las *Perspectivas de la Economía Mundial* de octubre de 2026, la inflación general aumentará hasta el 4,7% en 2026, moderándose posteriormente hasta el 4,1% en 2027.

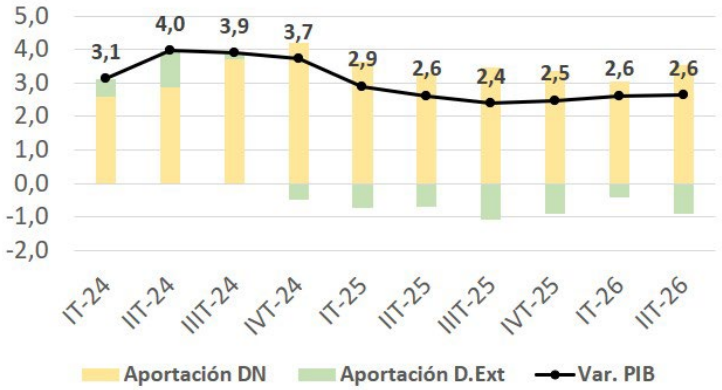


Fuente: FMI (octubre 2026).

Economía España

El PIB nacional consolida su crecimiento en el primer semestre de 2026 alrededor del 2,6%. En dicho periodo, todos los sectores de actividad crecieron en términos interanuales.

Pese a la notable desaceleración mostrada, el VAB del *sector primario* creció por encima del 5% en los dos primeros trimestres. El VAB de *Construcción* también frena su ritmo, pero se mantiene en registros elevados. Por su parte, el sector *Servicios* creció un 2,9%, mientras el VAB de las *ramas industriales* aumentó un 1,4% (1,8% el de *industria manufacturera*).



Fuente: INE, CNTR.

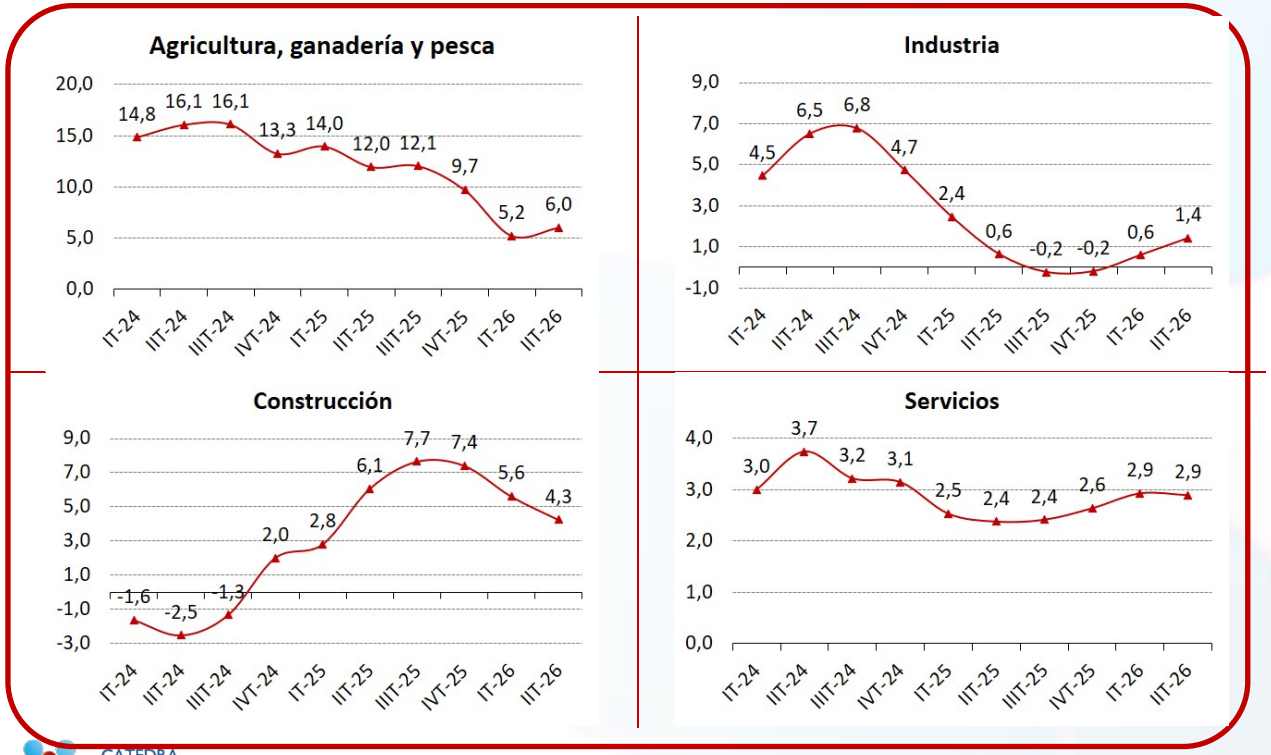
Por la vía de la demanda, el gasto en *consumo final* aumentó cuatro décimas su tasa respecto al trimestre anterior, al crecer un 3,3% interanual.

La *formación bruta de capital* se mantiene sólida y acelera su crecimiento hasta el 5,0% interanual.

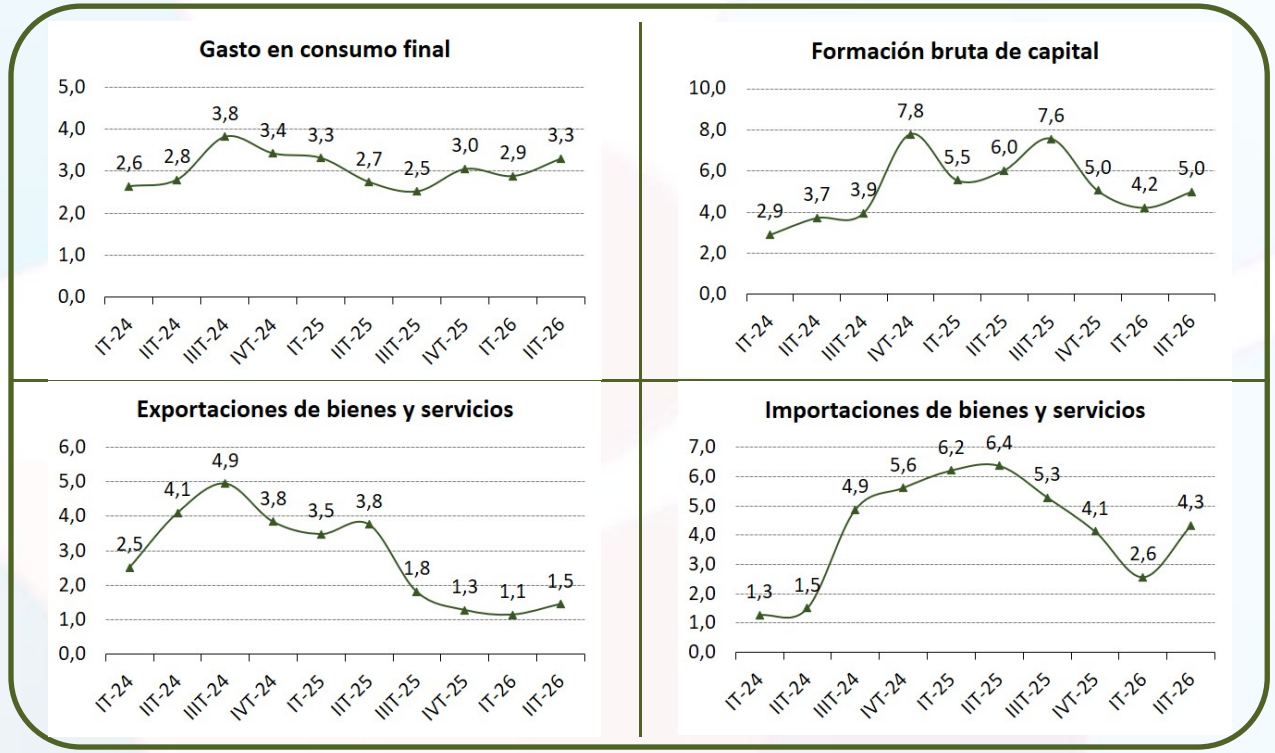
Las *exportaciones* apenas crecieron un 1,5% en el segundo trimestre (4 décimas más que en el primero), mientras las *importaciones* repuntan hasta el 4,3% (1,7 puntos más).

En los dos primeros trimestres, la *demanda nacional* aportó 3 y 3,5 puntos al crecimiento interanual del PIB, respectivamente, mientras la *demanda externa* siguió contribuyendo negativamente (-0,4 y -0,9 puntos).

Evolución del PIB y sus componentes. Oferta. Tasas interanuales (%)



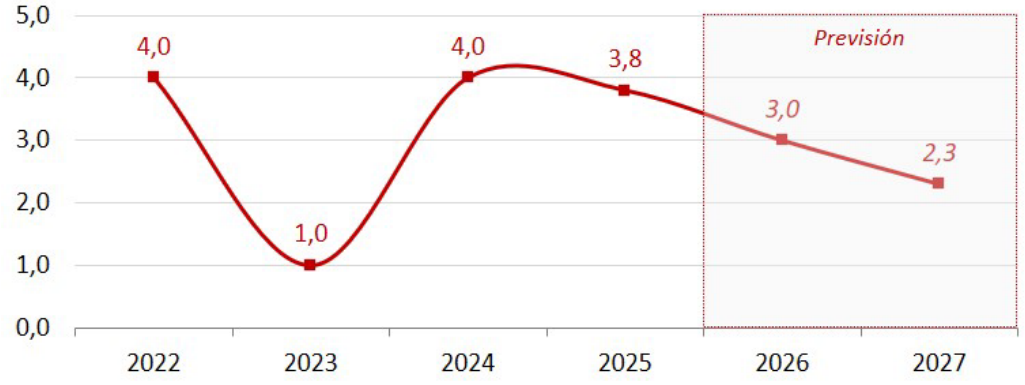
Evolución del PIB y sus componentes. Demanda. Tasas interanuales (%)



Economía Región de Murcia

Según el INE (Contabilidad Regional de España), la Región de Murcia registró en 2025 el mayor crecimiento del PIB en términos de volumen (3,8%)

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



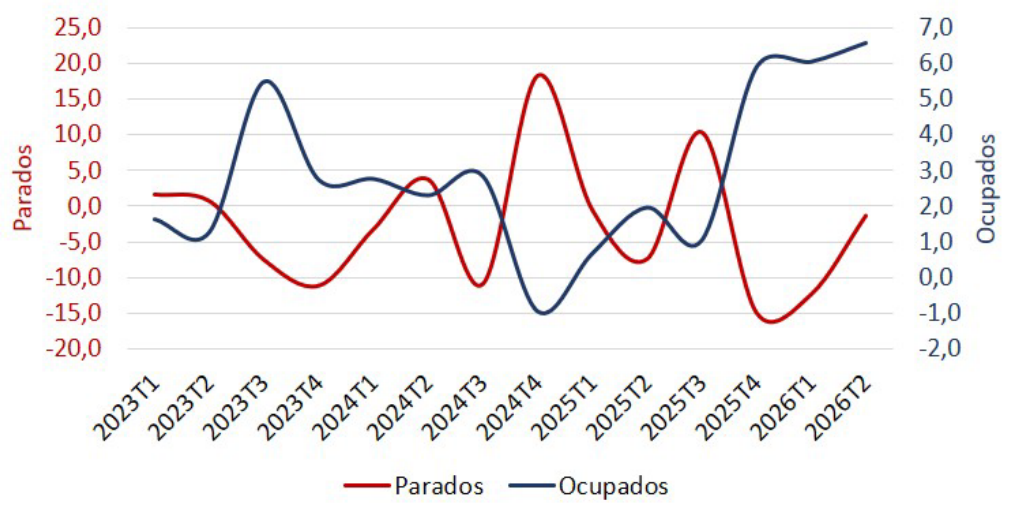
Fuente: INE (CRE) e *Hispalink*, octubre 2026.

Tras liderar el crecimiento del PIB regional en 2025, se prevé una **progresiva desaceleración en el bienio 2026-2027**.

Según la AIReF, la Región de Murcia presentó crecimientos interanuales superiores a la media en los dos primeros trimestres de 2026 (2,8% y 2,9%, respectivamente), aunque el avance en el primer semestre del año es ligeramente inferior al estimado en el mismo periodo de 2025.

El comportamiento previsto para la economía de la Región de Murcia está sustentado en el sólido crecimiento del sector construcción, acompañado de un aceptable dinamismo del resto de sectores. Las presiones inflacionistas, el riesgo persistente y la incertidumbre por las tensiones geopolíticas parecen estar afectando exclusivamente a la demanda externa, puesto que la demanda interna, sobre todo el consumo, siguen creciendo de manera consistente, si bien justifican la ralentización en el crecimiento prevista para el próximo bienio.

Evolución del paro y la ocupación en la Región de Murcia (var. interanual %).



Fuente: INE (EPA).

El mercado de trabajo regional mantiene su solidez

Según la EPA, en el primer semestre de 2026, el empleo creció en promedio un 6,3% en tasa interanual (casi 4 puntos más que en España) y el número de parados se redujo un 7,1% (-2,6% en España). En la misma dirección, tanto el paro registrado (-3,3%) como las cifras de afiliación (3,0%), confirman el favorable comportamiento hasta septiembre.

Metodología



La sección de Metodología detalla el proceso seguido para la recolección de información. Incluimos una descripción del cuestionario empleado. Además, se presenta un listado de los participantes que colaboraron en la encuesta, lo que permite una mayor transparencia y credibilidad en los resultados presentados. Esta metodología asegura que los datos recopilados sean fiables y reflejen de manera fidedigna las percepciones y realidades del sector empresarial.

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

PARTICIPANTES

Recogida de información y números anteriores

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. En este estudio se emplea el criterio de autopercepción, están invitadas a participar las empresas que se consideren familiares.

Recogida de información
Cuestionario electrónico durante el mes de septiembre de 2026. La muestra es de 146 empresas familiares representativas del tejido económico regional, de las cuales buena parte están asociadas a Amefmur.

Estructura de la encuesta
Parte fija:
- evolución y perspectivas económico-empresariales
- planteamiento estratégico
- dimensión familiar.

Parte monográfica: análisis de cuestiones específicas relevantes, normalmente con un componente coyuntural. Histórico en tabla adjunta.

Número	Parte Monográfica	Entrevista
1 (2008)	Fiscal	D. José Mª Tortosa
2 (2009)	Financiación	D. Juan V Dávalos
3 (1S 2010)	Demanda	D. Francisco Marín
4 (2S 2010)	Mercado Laboral	D. Miguel Lloret
5 (1S 2011)	Confianza Empresarial	D. Tomás Fuertes
6 (2S 2011)	Medidas salida crisis	D. José Mª Albarracín
7 (1S 2012)	Carácter familiar	D. José Fuertes
8 (2S 2012)	Innovación	D. José Martínez
9 (1S 2013)	Formación	D. José J Peñalver
10 (2S 2013)	Estrategia	Dª. Isabel Sánchez
11 (1S 2014)	TICs	D. José A Planes
12 (2S 2014)	Internacionalización	D. Franco Cerdán
13 (1S 2015)	Entorno	D. Emilio Restoy
14 (2S 2015)	Crecimiento	Dª. Marian Cascales
15 (1S 2016)	Mujer y dirección	Dª. Nuria Sánchez
16 (2S 2016)	Ser empresa familiar	D. Juan Monreal
17 (2017)	Sucesión	D. Raúl Colucho
18 (2018)	Imagen	D. José Ángel Díaz
19 (2019)	Implicación familiar	D. Antonio López
20 (2020)	Crisis Covid-19: impacto y respuesta	D. José Mª Tortosa
21 (2021)	Sostenibilidad	D. José Mª Martínez
22 (2022)	Universidad y Empresa	D. Eduardo y D. Pedro Saura
23 (2023)	Escasez personal cualificado	D. Miguel Ángel López
24 (2024)	Continuidad	D. Mariano Nicolás
25 (2025)	Competitividad	Dª. Ana Garre
26 (2026)	**Relevo generacional**	**D. Enrique Fernández**



Cuestionario

PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

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

Economía	ÚLTIMO AÑO: Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	PRÓXIMO AÑO: Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
Española	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Región de Murcia	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sector	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Empresa	❍	❍	❍	❍	❍	❍

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

	ÚLTIMO AÑO: Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	PRÓXIMO AÑO: Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Número de trabajadores	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Precio de venta	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Inversiones realizadas	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Exportaciones	❍	❍	❍	❍	❍	❍

P3. ¿En qué medida los siguientes elementos de su entorno obstaculizan su actividad empresarial?

	Nada				Mucho
Situación económica (inflación, tipos de interés, demanda...)	❍	❍	❍	❍	❍
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	❍	❍	❍	❍	❍
Burocracia y obligaciones legales	❍	❍	❍	❍	❍
Estabilidad política y seguridad	❍	❍	❍	❍	❍
Escasez de personal cualificado	❍	❍	❍	❍	❍
Dificultades de financiación	❍	❍	❍	❍	❍
Disponibilidad de energía y materias primas	❍	❍	❍	❍	❍
Presión competitiva	❍	❍	❍	❍	❍

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)

- ❍ Calidad y atención al cliente
- ❍ Acceso a nuevos mercados/sectores
- ❍ Lanzamiento nuevos productos
- ❍ Agilidad de procedimientos
- ❍ Cualificación y motivación del personal
- ❍ Organización de responsabilidades
- ❍ Instalaciones y equipamiento
- ❍ Relación y colaboración externas
- ❍ Control de costes
- ❍ Adaptación al entorno

DIMENSIÓN FAMILIAR

P5. En su concepto de éxito, ¿qué importancia tienen los siguientes factores? (1 a 10)

	Importancia
Rentabilidad	
Crecimiento (empleados, ventas, mercados, productos...)	
Continuidad para la transmisión generacional	
Contribución a la sociedad (empleo, innovación, progreso, sostenibilidad)	
Satisfacción personal (autonomía, logro, poder, seguridad, reconocimiento)	
Reputación	
Control familiar	
Bienestar de la familia	

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

	Si	En proceso de implantación	No
Plan estratégico de la empresa	❍	❍	❍
Plan de Sucesión	❍	❍	❍
Consejo de Administración	❍	❍	❍
Protocolo Familiar	❍	❍	❍

P7. ¿Qué planteamiento de gobierno corporativo tiene para los próximos 2-3 años?

	Nada			M
Incorporar externos a la propiedad	❍	❍	❍	❍
Incorporar externos a la dirección	❍	❍	❍	❍
Transmisión generacional	❍	❍	❍	❍
Venta total o parcial	❍	❍	❍	❍
Cierre	❍	❍	❍	❍

P7t En caso de transmisión generacional, ¿qué relación familiar tiene la persona en la que reca dirección?

- ❍ No familiar
- ❍ Hermano
- ❍ Hijo
- ❍ Hijastro
- ❍ Sobrino Yerno/Nuera
- ❍ Nieto
- ❍ Otro
- ❍ No está decidido aú

P8. En caso de posible discontinuidad, ¿qué importancia tienen los siguientes aspectos?

	Nada			M
Falta de rentabilidad	❍	❍	❍	❍
Oportunidades de venta	❍	❍	❍	❍
Falta de relevo	❍	❍	❍	❍
Dedicación a otros proyectos	❍	❍	❍	❍
Cansancio (burocracia, impuestos...)	❍	❍	❍	❍

P9. ¿En qué generación se encuentra la empresa? ❍ Primera ❍ Segunda ❍ Tercera o posteri

P10. Para el PRÓXIMO AÑO, ¿qué cuestiones clave de cualquier ámbito cree que serán determin en la evolución de su negocio familiar? _____ _____

RELEVO GENERACIONAL

Las siguientes preguntas se refieren a su opinión sobre el relevo generacional en las empresas familiares, entendido como el *proceso mediante el cual una nueva generación asume responsabilidades en la propiedad, el gobierno o la dirección de la empresa*. Puede responder pensando en las empresas familiares en general y no solo en su empresa.

P11. En una escala de 1 a 10, ¿qué gravedad le atribuye al problema de la falta de relevo generacional en los próximos años?

	Gravedad
Para su empresa	
Para su sector	
Para las empresas familiares españolas	

P12. Exprese su grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones sobre la falta de relevo generacional, primero relacionadas con los SUCESORES FAMILIARES

	Nada				Mucho
Las expectativas de conciliación y calidad de vida de los jóvenes dificultan la asunción de responsabilidades directivas en la empresa familiar	❍	❍	❍	❍	❍
Mejores oportunidades profesionales fuera de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Escasa identificación con la empresa familiar	❍	❍	❍	❍	❍
Insuficiente cualificación (formación y/o experiencia)	❍	❍	❍	❍	❍
Las experiencias de confiar la dirección a un profesional externo están favoreciendo esta opción en los últimos años	❍	❍	❍	❍	❍

P13. ... seguidamente desde la perspectiva de la GESTIÓN DE LA SUCESIÓN

	Nada				Mucha
Resistencia a pasar el testigo	❍	❍	❍	❍	❍
Falta de planificación y preparación de la sucesión	❍	❍	❍	❍	❍
Desacuerdo familiar sobre quién debe asumir la sucesión	❍	❍	❍	❍	❍
Ausencia de una propuesta atractiva a los sucesores potenciales en términos de autonomía, responsabilidades, remuneración y desarrollo profesional	❍	❍	❍	❍	❍
Estereotipos que limitan la consideración de candidatos, p.ej., por género, edad, personalidad, formación...	❍	❍	❍	❍	❍

P14. ¿Qué aspectos no suelen abordarse por resultar incómodos para las familias empresarias?

P15. ¿Qué prácticas han funcionado bien en su empresa o en otras empresas que conoce?

P16. En su opinión, ¿cuál es la principal causa de la falta de relevo generacional?



Empresas participantes

- A SANCHEZ ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS SLP
- ABONOS LOS TRIVINOS S.L.
- AGRICOLA COPE S.L.
- ALMAZARA FERGUA, S.L.
- ANIS FLOR DE MURCIA S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- APARCAMIENTOS LA FUENSANTA S.A.
- ARCKITOURE S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARENISCAS ROSAL S.A.
- ARIDOS Y PREFABRICADOS BARINAS S.L.
- AUTOCARES IBEROCAR S.A.
- AVICOLA LEVANTINA S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BEAUTY HOME S.L.
- BELMONTE BUS S.L.
- BIBIANO Y CIA S.L.
- BIONUTRA S.L.
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.L.
- BOMBAS BALLESTER S.L.
- CAFES JAYZA S.L.
- CARAMELOS CERDAN S.L.
- CARRILLO ASESORES S.L.
- CARTAGENA FLATS SL.
- CAUCE CONSULTORES DE NEGOCIO S.L.
- CHIP DIGITAL SL
- CITRICULTORES REUNIDOS S.A.T. N
- CLIMAYOR SL
- COFFEE MAKER, S.L.
- COMERCIAL ROLDAN S.L.
- COMERCIAL SUMILU S.L.
- CONSTRUCCIONES INIESTA SL
- CONSTRUCCIONES JUAN GARCIA, S.A.
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CONSTRUCCIONES UORCONF, S.L.
- CONSUELO LOPEZ S.L.
- CONSULTORES T. PACHECO, S.L.L.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- CROMADOS LUIS S.L.
- DESALIA WATER S.L.
- DESTILERIAS MUNOZ GALVEZ S.A.
- DETERGENTES SOLYECO S.L.U.
- DISTRIBUCIONES MARIA DEL CARMEN SANTOS, S.L.
- DOMINIOS DEL AIRE S.L.
- DOSCADESA 2.000 S.L.
- EDUPESAN 2012 SOCIEDAD LIMITADA.
- ELECTRICIDAD NICOLAS SERRANO S.L.
- ELECTROMECA MONTAJES ELECTRICOS, SOCIEDAD LIMITADA.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- EMBUTIDOS LA CAÑADA, S.L.
- EXPLOTACIONES HOTELERAS EL CHURRA S.L.
- EXPLOTACIONES LLAMAS FERNANDEZ SL
- FEJIMA S.A.
- FINCA MARIETO S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRUTAS MOLINA CANO S.L.
- GARCIA GAITAN, S.L.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GESA MEDIACION SLU CORREDURIA DE SEGUROS
- GESPROGA SOLUCIONES S.L.
- GESTION INTEGRAL NEBRIJA S.L.
- GRANOGYM SL
- GRUPO EMPRESARIAL MONTIEL Y GARCIA, S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS SANCHEZ FERNANDEZ, S.L.
- HIDA ALIMENTACION S.A.
- HIDRÁULICAS CARTHAGO S.L.
- HIERROS DE CHURRA, S.L.
- HIJOS DE JORGE LOPEZ, S.L.
- HIJOS DE TOMAS CAMPOS S.L.
- HISPANO DE MAQUINARIA Y REPUESTOS, S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HORMIGONES CAVA SL
- HORTIMUR S.L.
- IBERLUKA S.L.
- INDICATIVO S.L.
- INESTEC INGENIERIA SOCIEDAD LIMITADA.
- INMUEBLES DIAMON S.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA
- INSAFIN S.L.L.
- INSAL ELECTRICIDAD AUTOMATISMOS SL
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSUR PROTECCION VEGETAL S.A.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMSAL S.A.
- LA CASA DEL PINTOR TU CASA SL
- LEGUMBRE LA FUENSANTICA S.A.
- LORCA MARIN S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- LUJAN MARMOLES, S.A.
- MANTENIMIENTO INDUSTRIAL EL FERRIOL SL
- MANUEL JODAR ASESORES S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA AGRICOLA HNOS. GOMEZ MORENO SL.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.
- MARVER COMUNICACION GRAFICA S.L.
- MATADERO CABEZO DE LA PLATA S.L
- MECANICAS BOLEA S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MINUTRANS SL
- MINUTRANS SL
- MOTODANDY MURCIA S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NAVEGAR Y PESCAR CMC SL
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- NORMATEX INGENIERIA CONTRA INCENDIOS SL
- OMARE S.L.
- PARDO SAN JAVIER S.L.
- PASCAMOR S.L.
- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PINTURAS ALBER S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZAOS S.L.
- PLASTICOS DEL SEGURA S.L.
- PREFABRICADOS HIJOS DE GINES CELDRAN S.L
- PRODUCTOS JAUJA S.A.
- PUERTO ASESORES SLP.
- PYDESA RENOVABLES SL.
- REGIBEL Y JCS REDES SL
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- ROLDAN MATERIALES DE CONSTRUCCION S.L.
- SALAZONES GARRE SL
- SALVADOR FRUCTUOSO E HIJOS S.L.
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SERVICIOS E INSECTICIDAS S.L.
- SEYFU PRODUCTOS DEL MAR SL
- SIXTO PALACIN SL
- SUCESORES DE MUNOZ Y PUJANTE S. L.
- SUMINISTROS NEUMATICOS ISPA SL
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES EL RANERO S.L.
- TAPICERÍAS NAVARRO S.L.
- TRANSFORMACIONES DEL SURESTE S.L.
- TRANSPORTES CUCALERAS S.A.
- TRANSPORTES Y ÁRIDOS LOS ALCAZARES S.A.
- TRATAMIENTOS DUROS S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- VIRIATO SEGURIDAD SL
- ZEN SISTEMAS DE ESCAPE S.L.

Descripción de la muestra



Se describe el perfil empresarial de las empresas participantes. En concreto, sector económico, tamaño de la empresa, generación al frente de la dirección y sexo del gerente. Esta información permite contextualizar los resultados y entender mejor las distintas perspectivas aportadas por una muestra diversa y representativa del tejido empresarial.

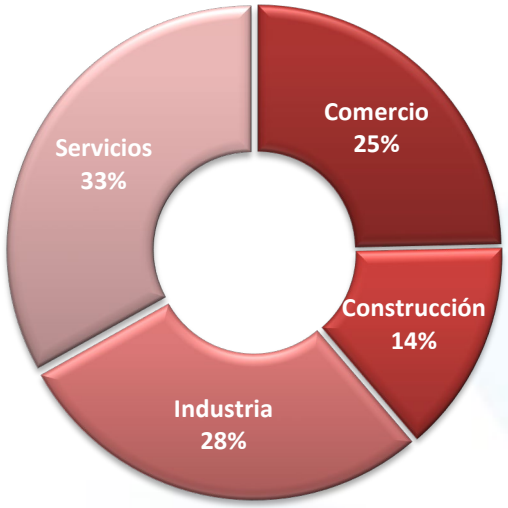
SECTOR

TAMAÑO

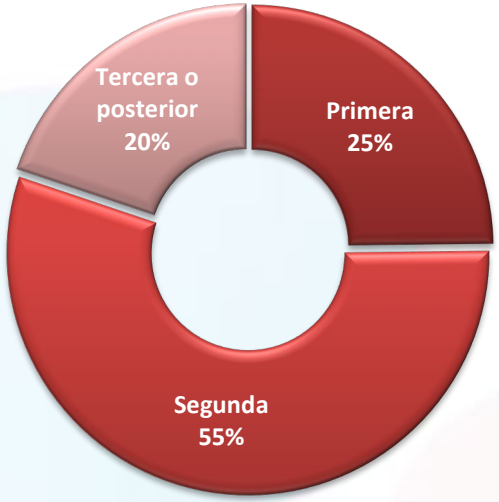
GENERACIÓN

GERENTE

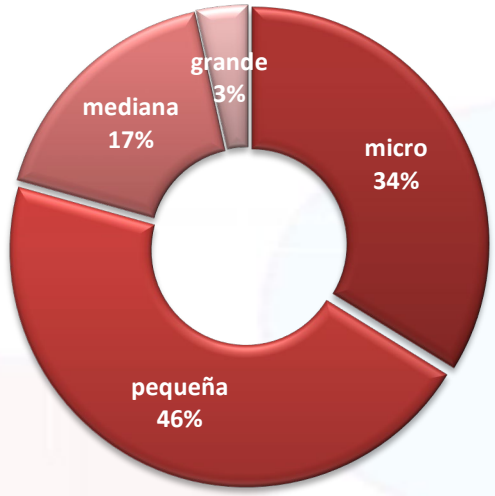
Descripción de la muestra



Sector



Generación



Tamaño

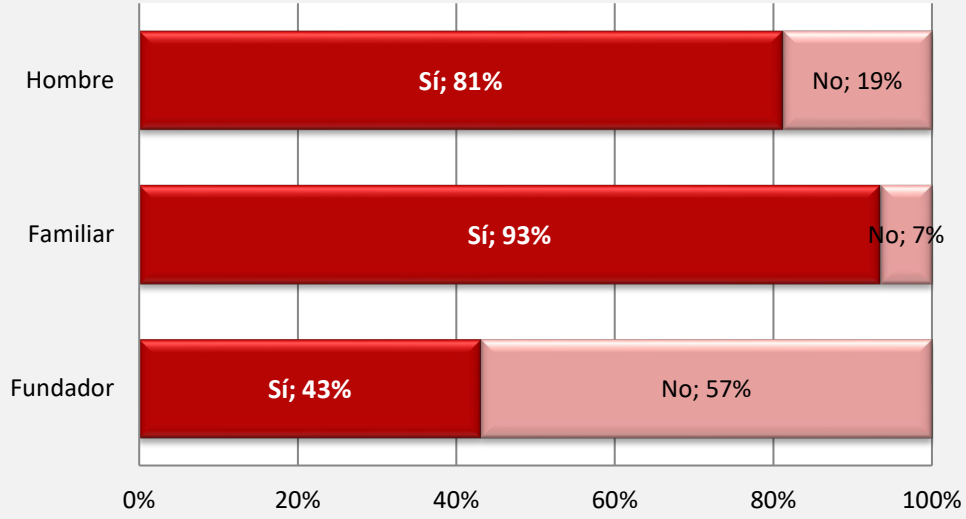
Empresas industriales (28%), en segunda generación (55%) de tamaño pequeño (10 a 49 empleados) (46%)

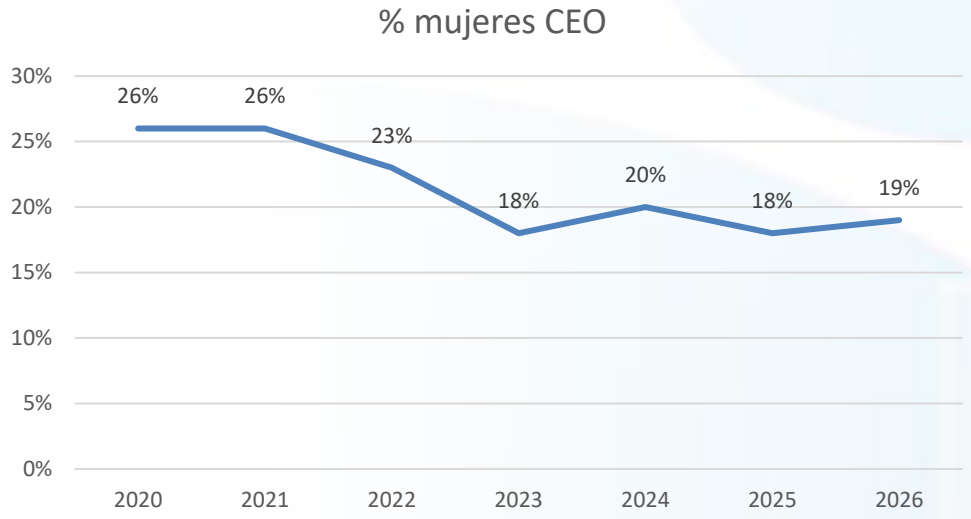
Descripción de la muestra

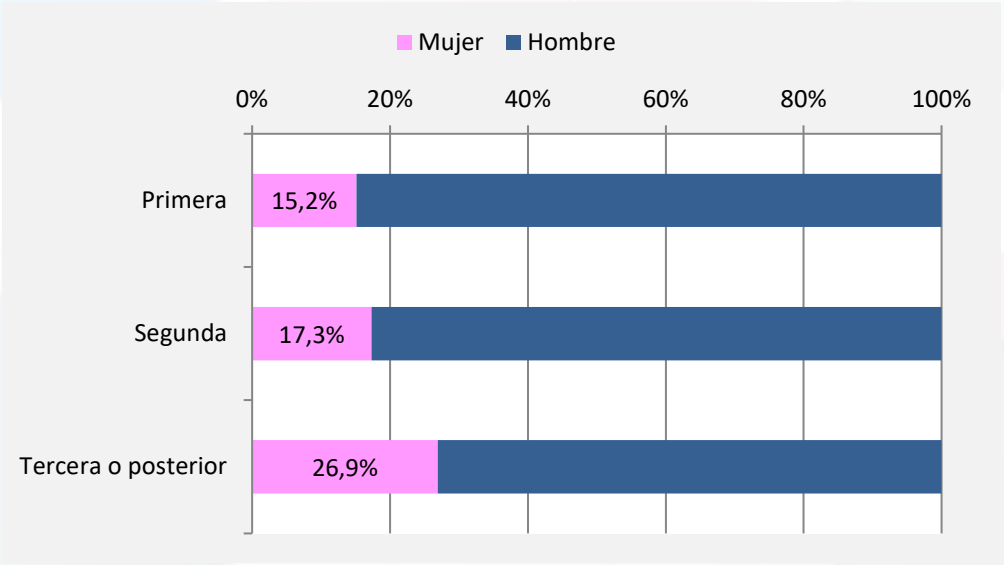
Dirigidas por hombres (81%), pertenecientes a la familia (93%), principalmente dirigida por sucesores (57%)

La mayor proporción de empresas familiares dirigidas por mujeres tiene lugar en las empresas en tercera generación (26,9%)

CEO







Situación económico-empresarial



Empleo de saldos (diferencia entre aumento y disminución, por tanto, variando de -100 a +100) para valorar la percepción de la evolución el último año y expectativas para el siguiente sobre:

- Situación económica (nacional, regional y de la empresa)
- Situación de la empresa (ventas, empleo, inversiones, precios y exportaciones)

Elaboración del Índice de Confianza Empresarial (ICEF) como promedio de la evolución y perspectivas de las variables empresariales.

ECONOMÍA

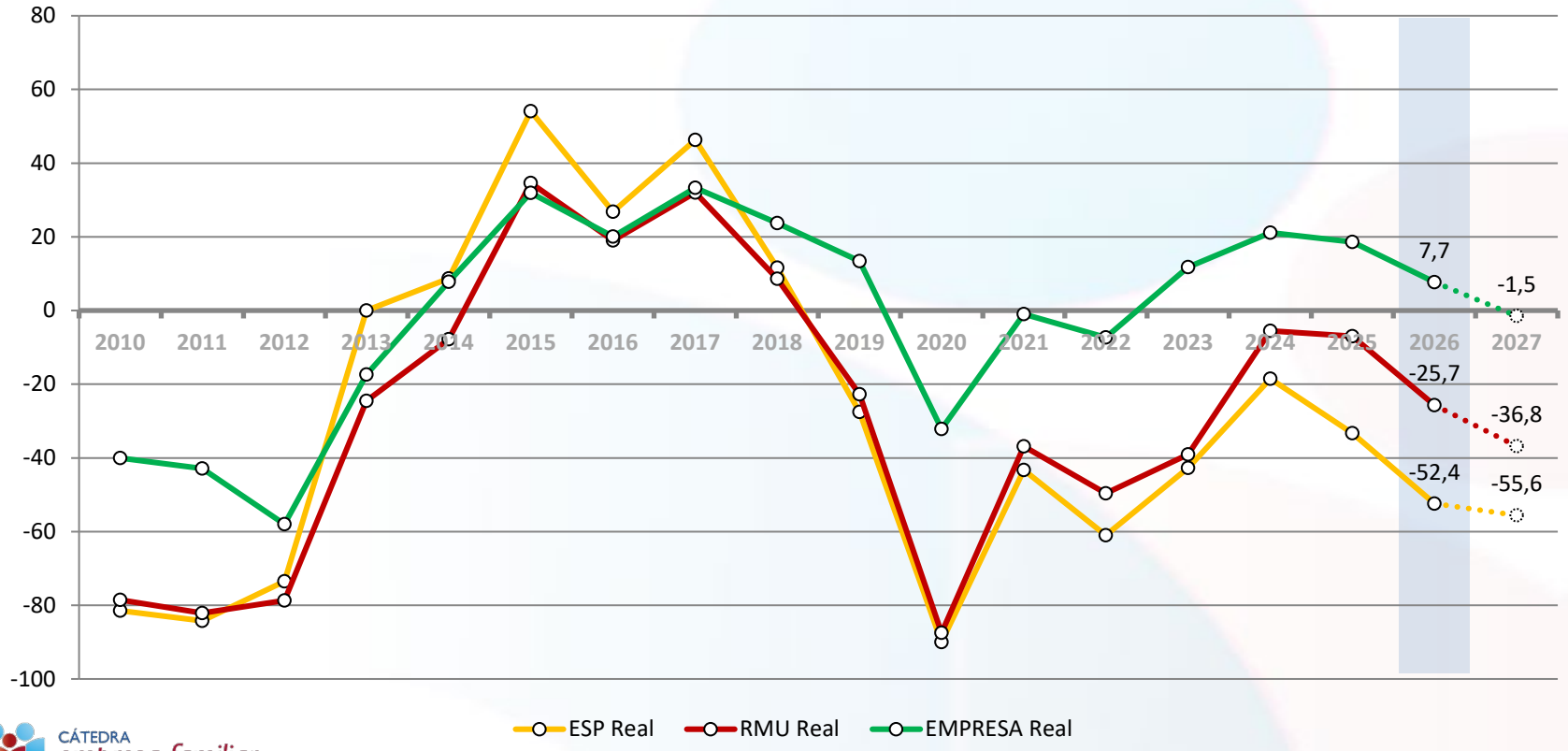
EMPRESA

ICEF

Evolución de la situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos	Δ anual	Expectativa
Economía Española	60,1%	32,2%	7,7%	**-52,4%**	-19,1	**-55,6%**
Economía Murcia	40,0%	45,7%	14,3%	**-25,7%**	-18,7	**-36,8%**
Economía Sector	42,0%	41,3%	16,8%	**-25,2%**	-14,3	**-25,2%**
Economía Empresa	18,2%	55,9%	25,9%	**7,7%**	-10,9	**-1,5%**

Empeora por segundo año la percepción de la situación económica, especialmente en la economía española. La opinión sobre la propia empresa sigue siendo positiva. Las expectativas para el próximo año también son peores.

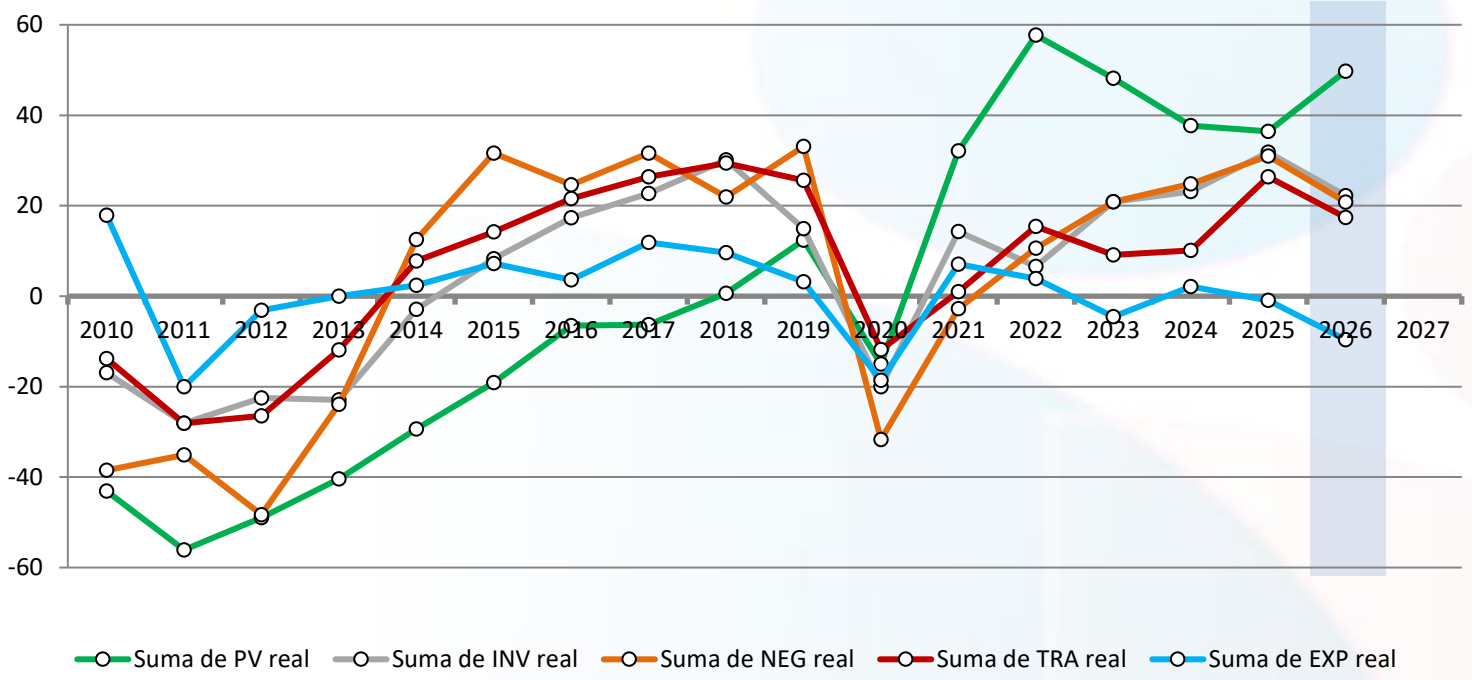


Situación 2026
España: **-52,4** (↓19,1) mejor 7,7%
R. Mu: **-25,7** (↓18,7) mejor 14,3%
Empresa: **7,7** (↓10,9) mejor 25,9%

Perspectivas 2027
España: **-55,6** (↓3,2)
R. Mu: **-36,8** (↓11,1)
Empresa: **-1,5** (↓9,21)

Evolución de la actividad empresarial (1)

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos	Δ anual	Expectativa
Cifra de negocios	20,8%	37,5%	41,7%	**20,8%**	-10,2	9,9%
Nº Trabajadores	9,7%	63,2%	27,1%	**17,4%**	-9	7,8%
Precio de venta	9,1%	32,2%	58,7%	**49,7%**	13,3	40,7%
Inversiones realizadas	13,2%	51,4%	35,4%	**22,2%**	-9,6	9,2%
Exportaciones	15,7%	78,3%	6,1%	**-9,6%**	-10,5	-3,5%



Saldos positivos, excepto exportación, pero descenso en todas las variables (excepto precios)

Mejor comportamiento (excepto precios):

- Inversiones (**22,2** puntos; -9,6), 35,4% aumentan
- Ventas (**20,8** puntos; -10,2), primer descenso tras 5 años, 41,7% aumentan
- Empleo (**17,4** puntos; -9), 27,1% aumentan

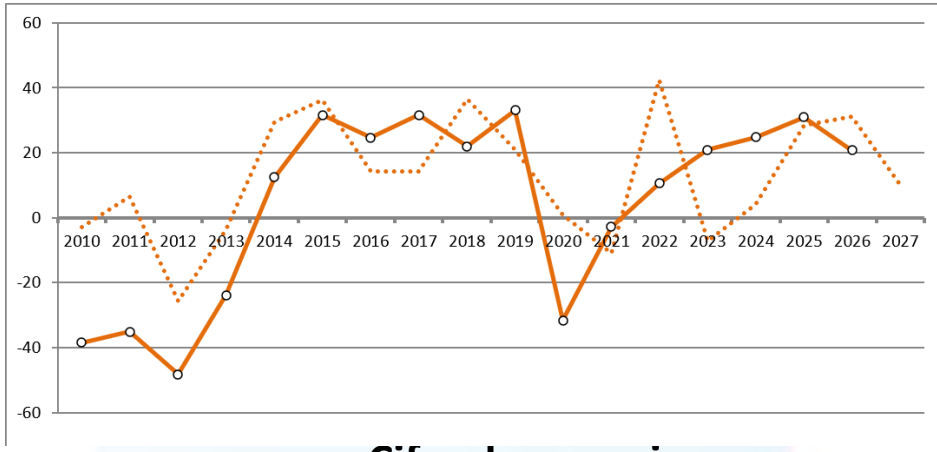
Respecto a las **expectativas**:

- Aumento
  - Exportaciones (6,1p)
- Disminución
  - Inversiones (13,9p)
  - Ventas (10,9p)
  - Empleo (9,6p)
  - Precio (9p)

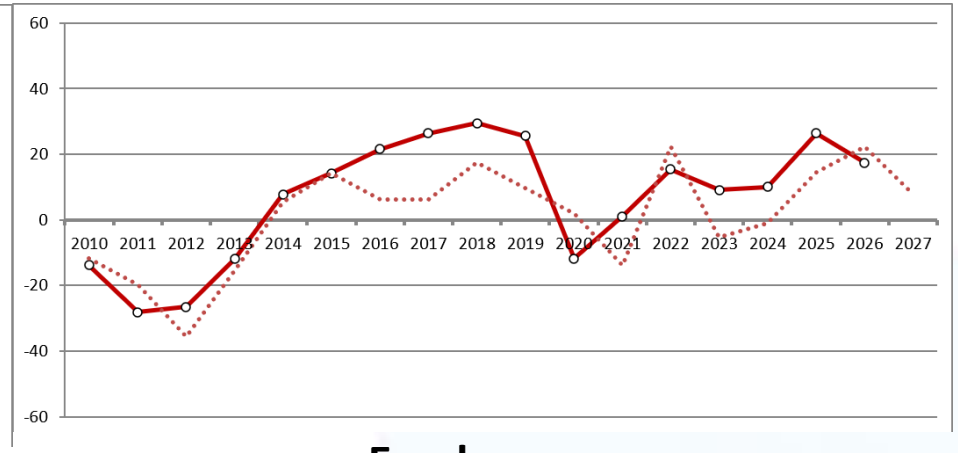
Evolución de la actividad empresarial (y 2)

Representación de la evolución de cada variable en los últimos años. En línea discontinua se superpone la previsión para cada año realizada el año anterior.

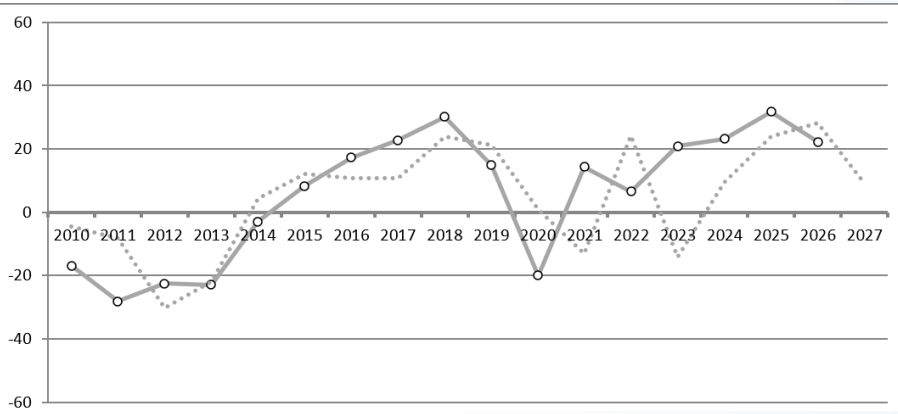
Desde 2023, los saldos reales superan claramente las previsiones de cifra de negocios, empleo e inversiones. En 2026, el saldo real es inferior a la previsión.



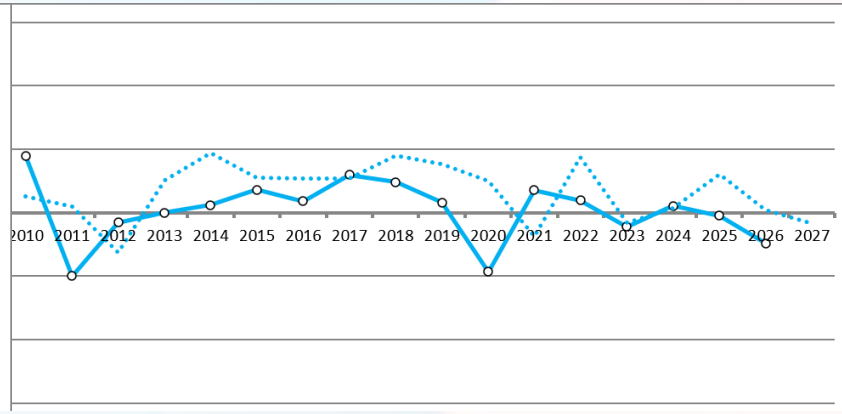
Cifra de negocios



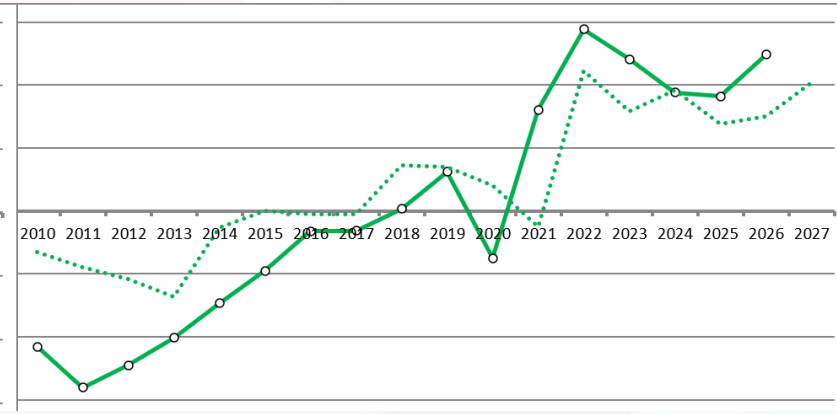
Empleo



Inversión



Exportación



Precios

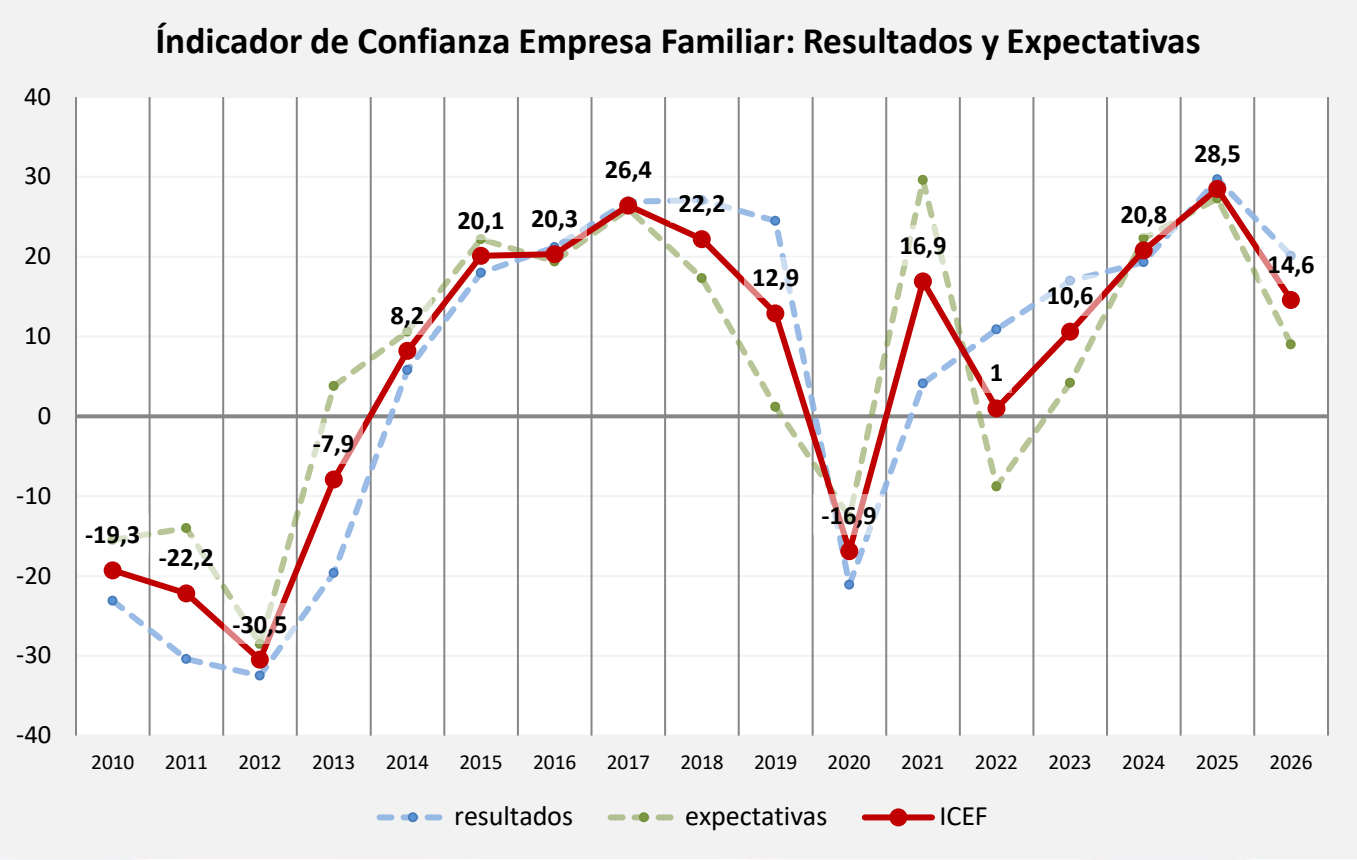
Índice de Confianza Empresa Familiar

El Indicador de Confianza Empresaria Familiar (ICEF) 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 2026 experimenta un descenso de 13,9 puntos, situándose en un saldo positivo de 14,6 puntos.

Por componentes, los resultados bajan 9,6p hasta un saldo de 20,1; y las expectativas bajan 18,3p hasta un saldo positivo de 9.



Planteamiento estratégico



Examen de los principales desafíos del entorno que perciben las empresas y las estrategias que adoptan para enfrentarlos, así como los factores que consideran clave para el próximo año.

Este análisis permite identificar las prioridades y enfoques predominantes en la planificación empresarial, ofreciendo una visión sobre cómo las organizaciones se preparan para adaptarse y prosperar en un entorno en constante cambio.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

OBSTÁCULOS

ICEN

FACTORES CLAVE

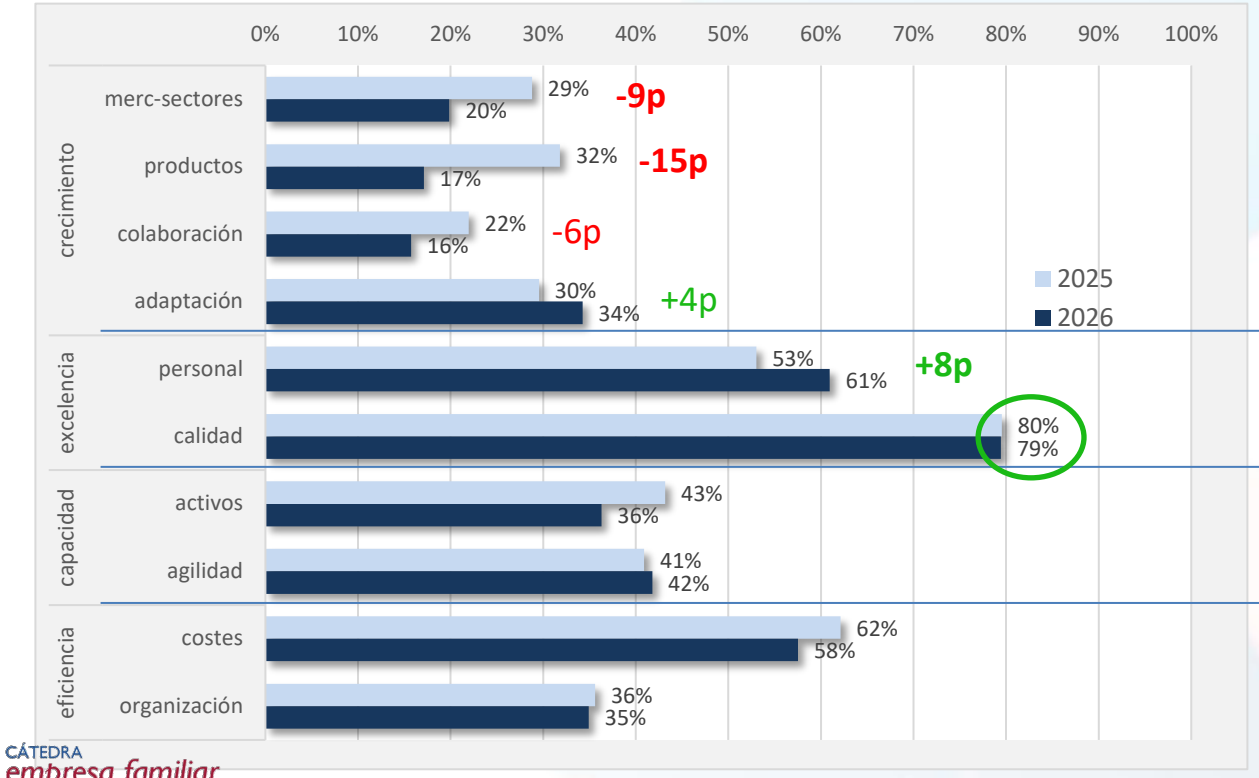
Orientación estratégica

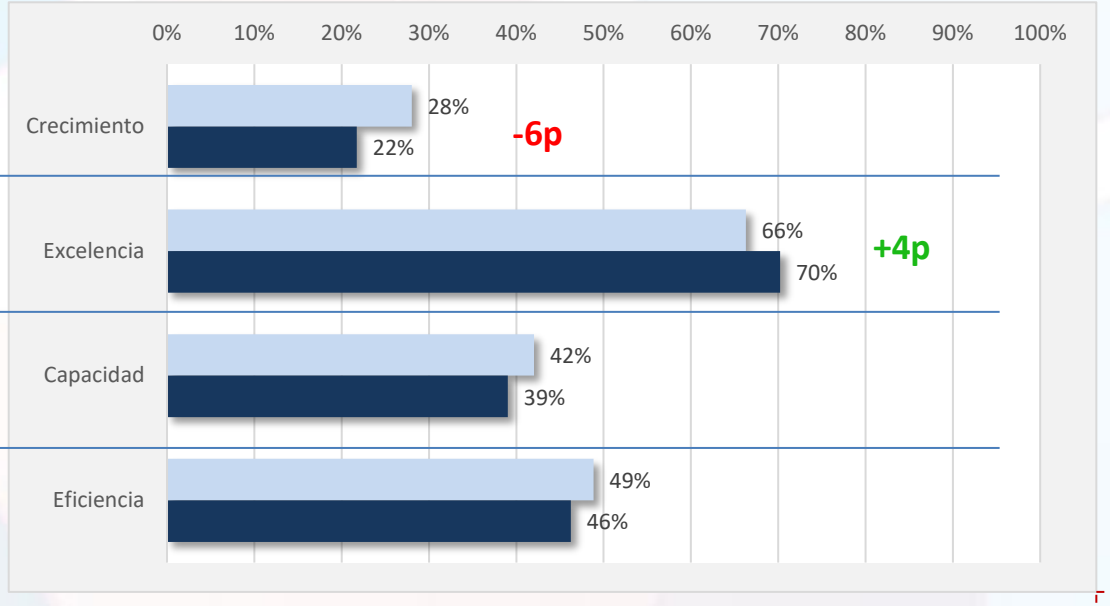
A partir de los factores fundamentales sobre los que han basado su estrategia el último año, se han identificado las 4 orientaciones estratégicas:

1. **Crecimiento**: acceso a nuevos mercados y/o sectores; lanzamiento de nuevos productos; relación y colaboración externas; y, adaptación al entorno.
2. **Excelencia**: cualificación y motivación del personal; y, calidad y atención al cliente.
3. **Capacidad**: instalaciones y equipamiento; y, agilidad de procedimientos.
4. **Eficiencia**: control de costes; y, organización de responsabilidades.

Las empresas familiares murcianas apuestan mayoritariamente por la calidad (79%), que, junto con su preocupación por el personal (61%, +8p), convierte la **excelencia** en la **orientación estratégica principal,** siendo la única que crece en el último año.

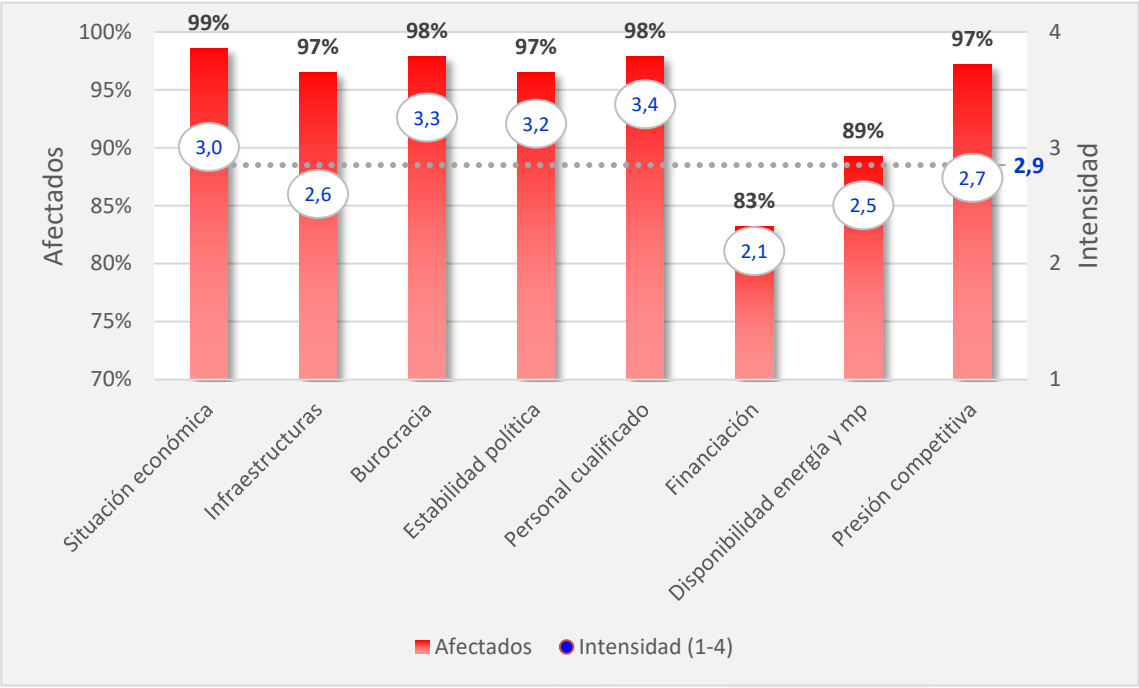
El descenso más acusado se observa en la orientación hacia el crecimiento, especialmente en la ampliación de la gama de productos (17%, -15p).





Obstáculos Entorno Empresarial

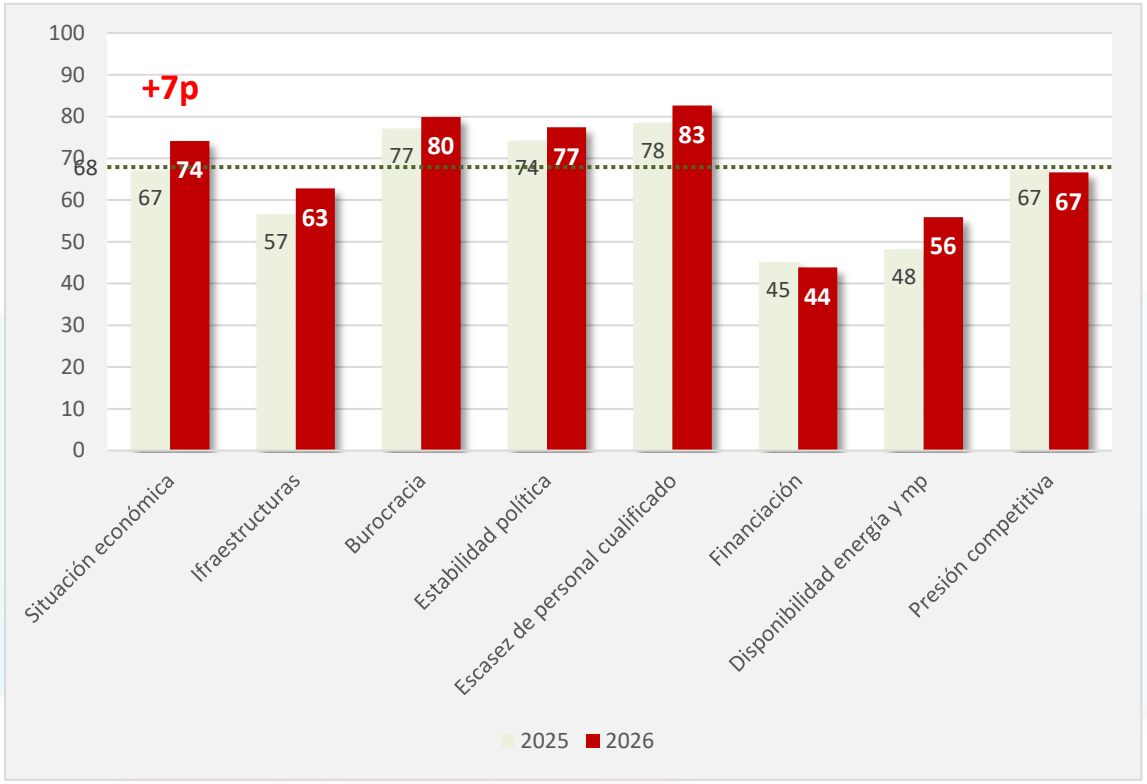
Obstáculos



A excepción de la financiación, el resto de los elementos afectan prácticamente **a más del 90% de las empresas, limitando su actividad.** Destacan **la adversa situación económica** (99%), el **exceso de burocracia** (98%) junto con la **falta de personal cualificado** (98%).

De las empresas afectadas por cada factor, la mayor intensidad se produce en la **escasez de personal cualificado y la burocracia** (3,4 y 3,3 sobre 4, respectivamente), seguidas de la **situación económica** (3).

Índice Evaluación Entorno Empresarial (IE3)



El IE3 (0 a 100) considera la medida en que cada factor constituye un obstáculo para el desarrollo de la actividad empresarial.

Globalmente para 2026 alcanza el valor de 68 (+4p).

- favorable	+ favorable
(83) Personal cualificado (+5p)	(44) Financiación (-1p)
(80) Burocracia (+3p)	(56) Disponibilidad materias primas y energía (+6p)
(74) Situación económica (+7p)	(63) Infraestructuras (+6p)

¿Cuestiones claves para el próximo año?

26	25	dif	Código	frec	Ideas asociadas
1	3	↑2	**Confianza y coyuntura económica**	13,5%	Incertidumbre, estabilidad, situación económica…
2	2	-	**Factor político**	12,9%	Cambio de gobierno, apoyo a empresas, geopolítica…
3	1	↓2	**Trabajadores**	12,3%	Absentismo, talento
4	15	↑11	**Estrategia y modelo de negocio**	11,7%	Crecimiento, diversificación, **cierre o traslado**, profesionalización…
5	13	↑8	**Propiedad continuidad y gobierno familiar**	9,9%	Transmisión generacional, comunicación, protocolo…
6	4	↓2	**Factor legal**	7,0%	Burocracia, seguridad jurídica…
7	7	-	**Factores de producción**	6,4%	Agua, materias primas, energía….
8	6	↓2	**Mercados**	5,8%	Adaptación, ampliación, internacionalización…
9		↑9	**Costes generales y logísticos**	4,7%	Incremento de costes
10	11	↑1	**Innovación**	4,7%	Digitalización, inteligencia artificial, productos, procesos…
11		↑11	**Inversión**	2,9%	Esfuerzo inversor
12	9	↑3	**Impuestos y cotizaciones**	2,9%	Presión fiscal y laboral
13	8	↓5	**Financiación y gestión financiera**	2,3%	Control financiero, tipos de interés…
14			**Entorno general no especificado**	1,8%	Situación global, estabilidad internacional….
			Otras	1,2%	

Los resultados muestran que los factores más mencionados por las empresas son los relacionados con la **confianza y coyuntura económica**, la **política** y los **trabajadores**. Esto refleja una preocupación por el entorno institucional, la disponibilidad y cualificación del talento, y la estabilidad del mercado y la economía.

En cuarto y quinto lugar, con un aumento muy claro en importancia, se sitúan la **estrategia y el modelo de negocio**, y la **propiedad y el gobierno familiar** para la continuidad.

¿Cuestiones claves para el próximo año?

26	25	dif	Código	frec	Ideas asociadas
1	3	+↑↓2	**Confianza y coyuntura económica**	13,5%	Incertidumbre, estabilidad, situación económica…
2	2	-	**Factor político**	12,9%	Cambio de gobierno, apoyo a empresas, geopolítica…
3	1	-2	**Trabajadores**	12,3%	Absentismo, talento
4	15	+11	**Estrategia y modelo de negocio**	11,7%	Crecimiento, diversificación, **cierre o traslado**, profesionalización…
5	13	+8	**Propiedad continuidad y gobierno familiar**	9,9%	Transmisión generacional, comunicación, protocolo…
6	4	-2	**Factor legal**	7,0%	Burocracia, seguridad jurídica…
7	7	-	**Factores de producción**	6,4%	Agua, materias primas, energía….
8	6	-2	**Mercados**	5,8%	Adaptación, ampliación, internacionalización…
9		+9	**Costes generales y logísticos**	4,7%	Incremento de costes
10	11	+1	**Innovación**	4,7%	Digitalización, inteligencia artificial, productos, procesos…
11		+11	**Inversión**	2,9%	Esfuerzo inversor
12	9	+3	**Impuestos y cotizaciones**	2,9%	Presión fiscal y laboral
13	8	-5	**Financiación y gestión financiera**	2,3%	Control financiero, tipos de interés…
14			**Entorno general no especificado**	1,8%	Situación global, estabilidad internacional….
			Otras	1,2%	

Los resultados muestran que los factores más mencionados por las empresas son los relacionados con la **confianza y coyuntura económica**, la **política** y los **trabajadores**. Esto refleja una preocupación por el entorno institucional, la disponibilidad y cualificación del talento, y la estabilidad del mercado y la economía.

En cuarto y quinto lugar, con un aumento muy claro en importancia, se sitúan la **estrategia y el modelo de negocio**, y la **propiedad y el gobierno familiar** para la continuidad.

Dimensión familiar



La sección de Dimensión Familiar aborda aspectos específicos de las empresas familiares participantes en la encuesta. Se exploran los objetivos que persiguen los empresarios familiares, las herramientas de planificación empresarial y familiar que emplean, y los planteamientos de gobierno corporativo que proyectan para los próximos años. Este análisis incluye la profesionalización y la continuidad de la empresa, elementos clave para asegurar la estabilidad y el éxito de las futuras generaciones.

OBJETIVOS

PLANIFICACIÓN

GOBIERNO CORPORATIVO

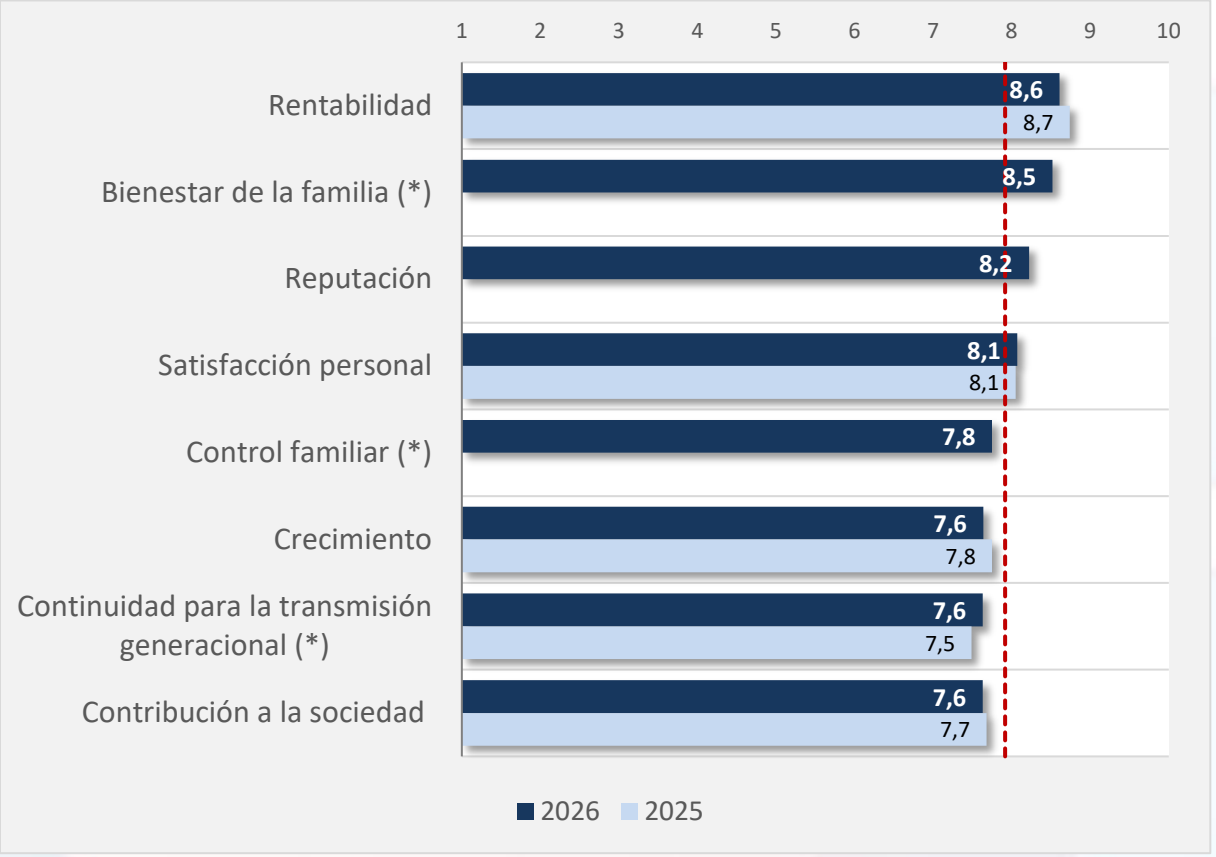
Objetivos

Preguntados sobre los principales objetivos relacionados con el éxito, todos ellos tienen una importancia elevada (7,9 de media).

Por encima de la media destacan la **rentabilidad** (8,6) y el **bienestar de la familia** (8,5) como indicadores del éxito de la gestión de las empresas familiares.

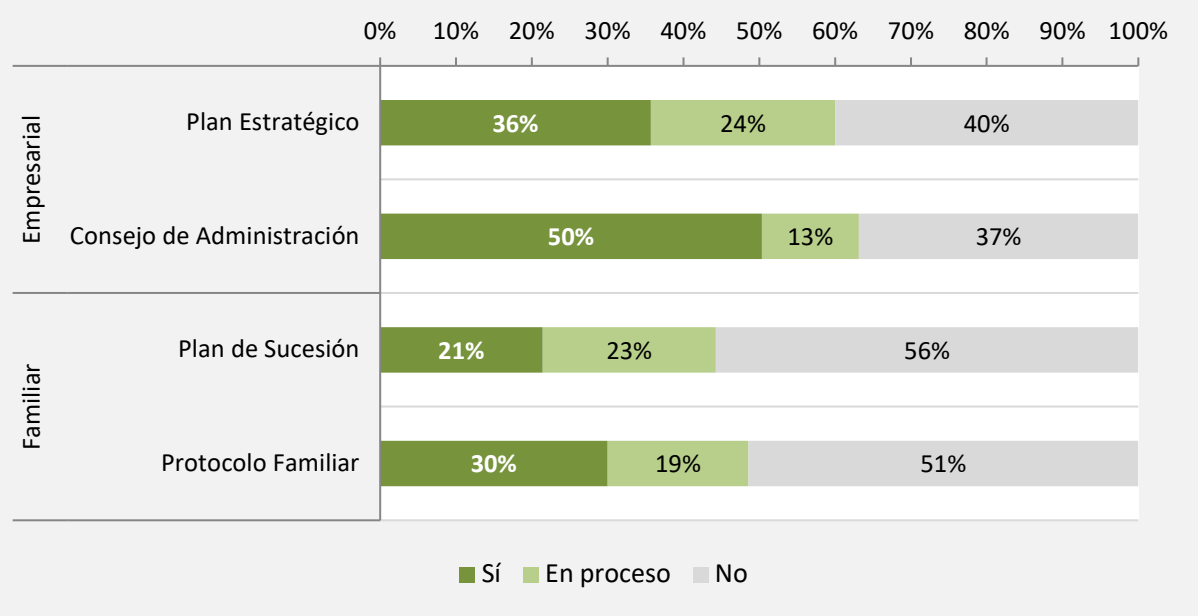
A continuación, figuran la **reputación** (8,2) y la **satisfacción personal** (8,1) en términos de autonomía, logro, poder, seguridad y reconocimiento).

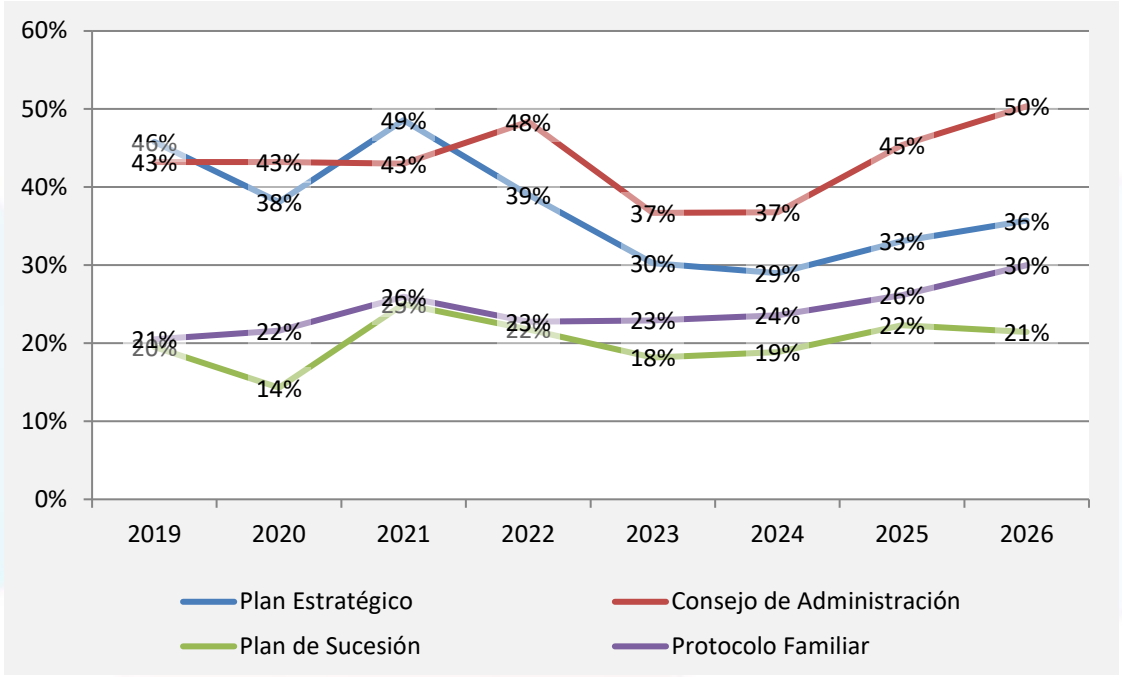
En su concepto de éxito, ¿qué importancia tienen los siguientes factores? (1 a 10)[1]



[1] En 2026 se introducen nuevos factores, por tanto, no se hacen comparaciones con 2025
(*) Serían factores relacionados directamente con la naturaleza familiar de las empresas

Instrumentos de planificación





Planificación empresarial

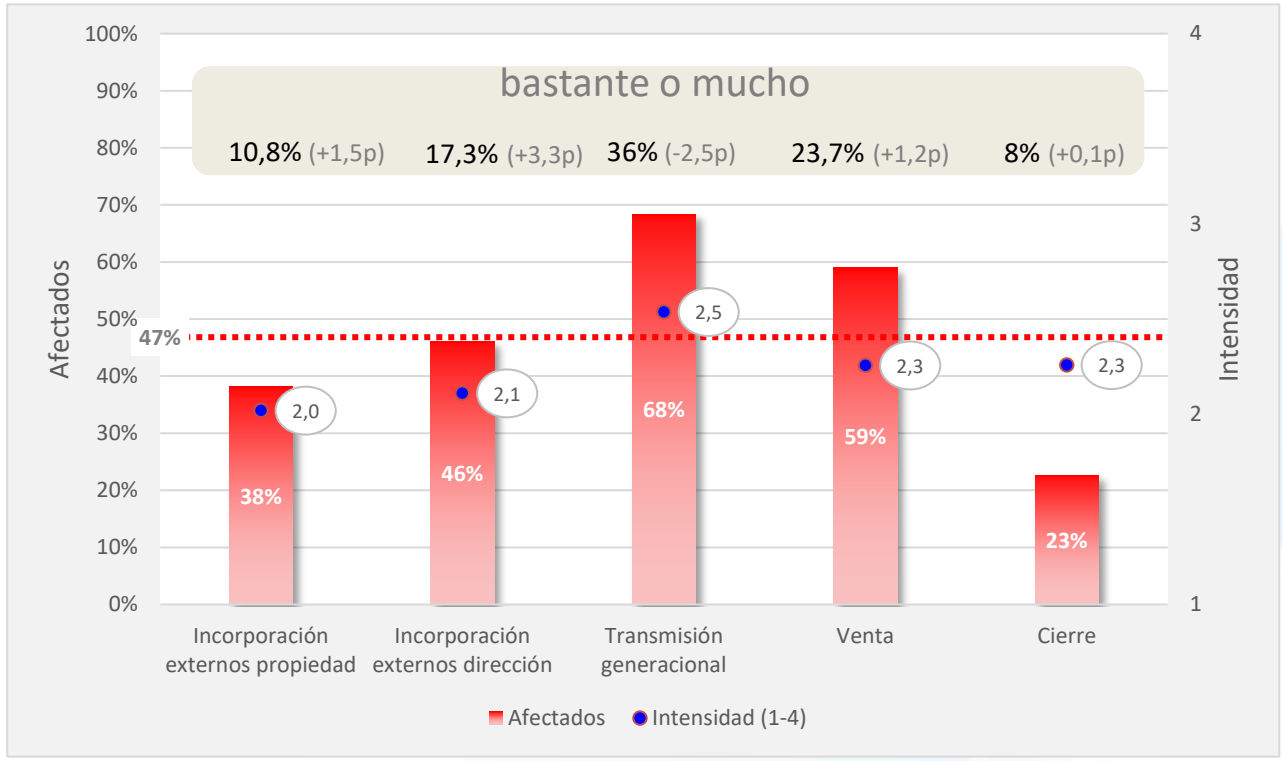
Mejora sensible tanto en la proporción que cuenta con Consejo de Administración (50%, +5p) como con Plan Estratégico (36%, +3p).

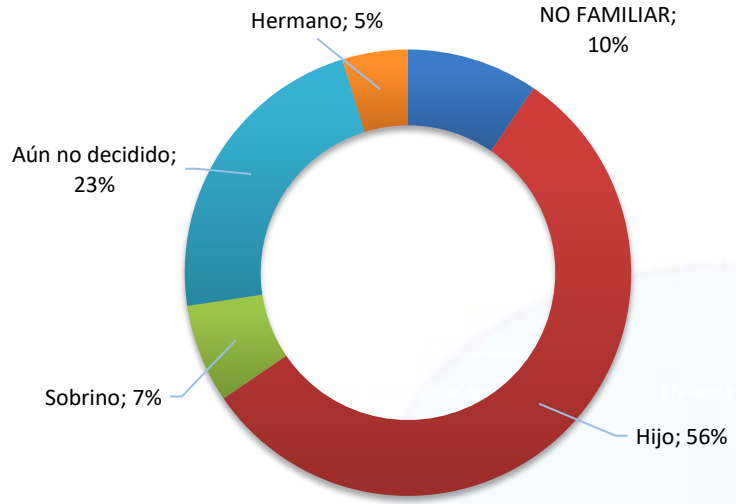
Desde 2024 se percibe una mejora apreciable.

Planificación familiar

Crece la proporción de empresas que cuentan con protocolo familiar (30%, +4p), mientras que aquellas con plan de sucesión se mantienen (21%, -1p).

Planteamiento de Gobierno Corporativo





Entre las empresas que se plantean la **transmisión generacional**, se ha preguntado sobre la relación familiar con la persona en la que recaería la dirección**. En el 56%** (-3p) **de los casos se piensa en un hijo**. **Un 23%** (+10p) **todavía no lo ha decidido**. A continuación, figuran un **no familiar (10%),** un sobrino (7%, -2p) y un hermano (5%, -3p).

Se incluyeron otras opciones, como yerno/nuera, hijastros o nietos, que no fueron seleccionadas.

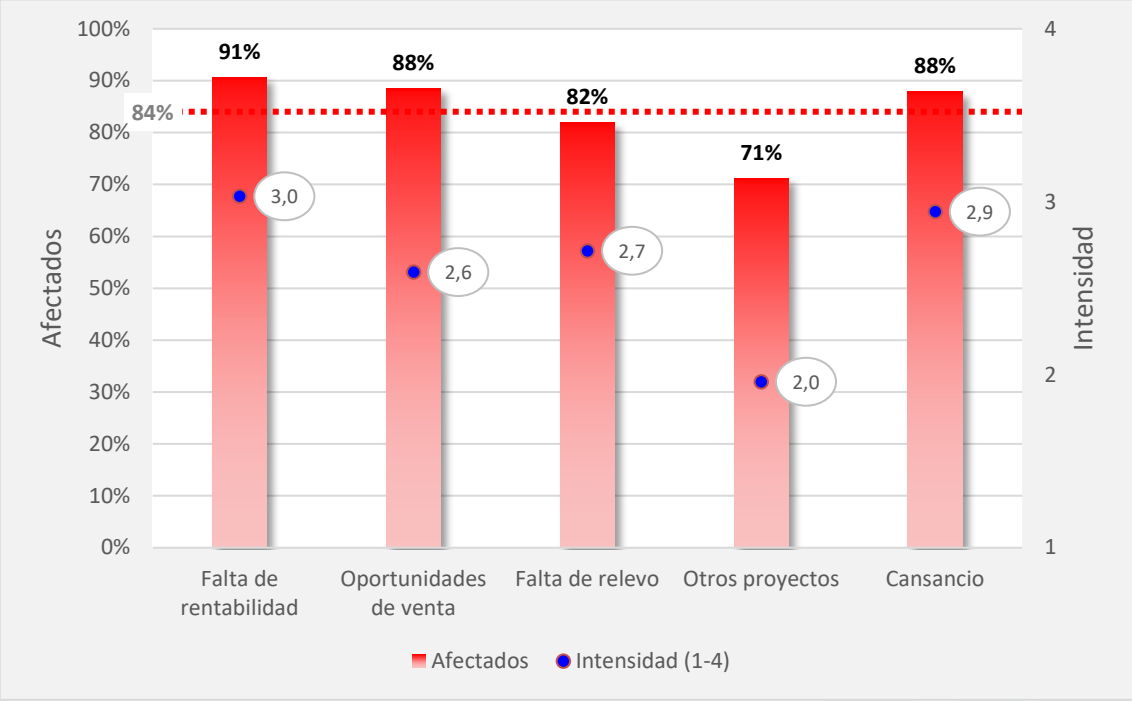
En el planteamiento de las diferentes opciones de profesionalización externa (en propiedad y dirección) y de continuidad (transmisión generacional, venta o cierre) destacan **la transmisión generacional (68%, +2p)** y la venta (59%, +2p).

En una escala de *intensidad del planteamiento* de 1=poco, 2=algo, 3=bastante y 4=mucho, la transmisión generacional sigue siendo la más importante (2,5), seguida de la **venta (2,3)** y el **cierre (2,3).**

En términos de bastante o mucho, la transmisión generacional alcanzaría el 365%; y la venta, 23,7%. Respecto al período anterior, **disminuye la intención de transmitir la empresa a la siguiente generación** (-2,5p) y **aumenta la incorporación de externos a la dirección** (+3,3p)

Motivos para la discontinuidad

En caso de posible discontinuidad, ¿qué importancia tienen los siguientes aspectos?



La discontinuidad de la empresa familiar puede suponer el cierre de la empresa o, simplemente, la pérdida de control por parte de la familia propietaria, ya sea por la incorporación de nuevos propietarios o su absorción por otra empresa.

La **falta de rentabilidad** (91%, +1p) es la principal razón para la discontinuidad, seguida del **cansancio** (88%, +4p) y **oportunidades de venta** (88%, -3p). Por último, figuran la falta de relevo (82%, -5p) y la dedicación a otros proyectos (71%, -5p).

En términos de **intensidad** de las empresas que se plantean cada opción**, la falta de rentabilidad** es la más determinante (3 sobre 4). También destaca la importancia del **cansancio** (2,9).

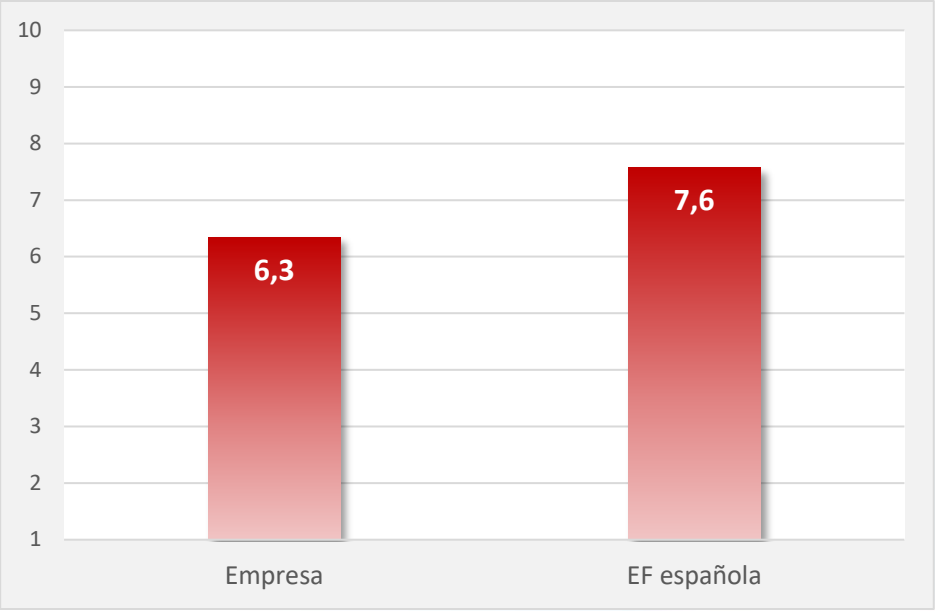
PARTE MONOGRÁFICA

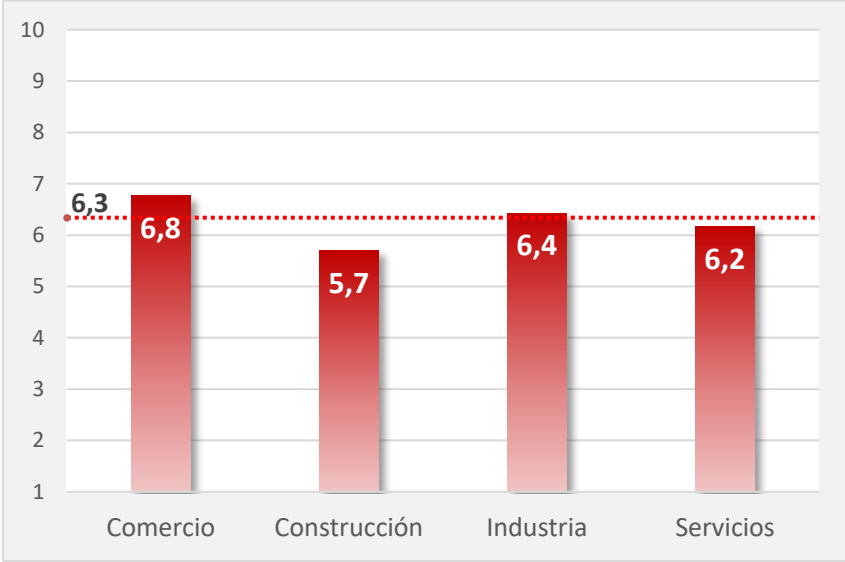


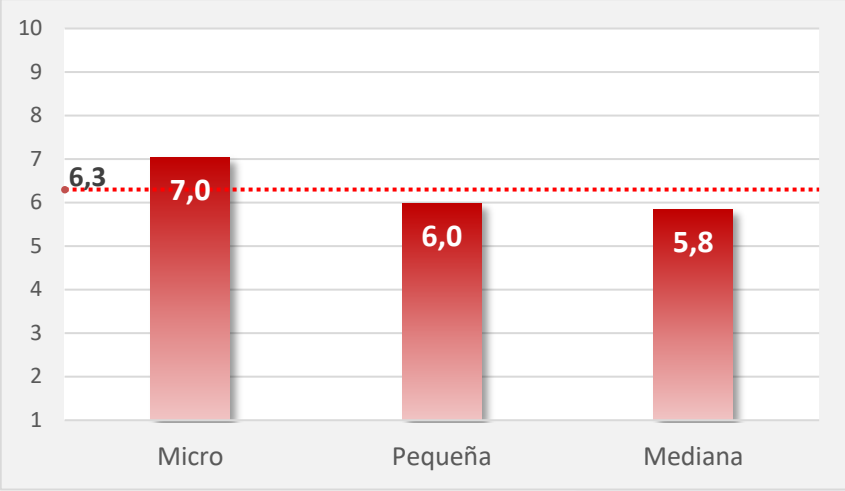
RELEVO GENERACIONAL

Ligar la empresa a una familia persigue la creación de un legado que pueda transmitirse a las generaciones futuras. La elección y la preparación de los sucesores son requisitos esenciales para una sucesión exitosa. Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares encuentran la transición a la siguiente generación un momento crítico en su ciclo de vida. En esta sección, valoraremos en qué medida la falta de relevo generacional constituye un problema y analizaremos sus posibles causas.

¿Qué gravedad le atribuye al problema de la falta de relevo generacional en los próximos años? (1 a 10)



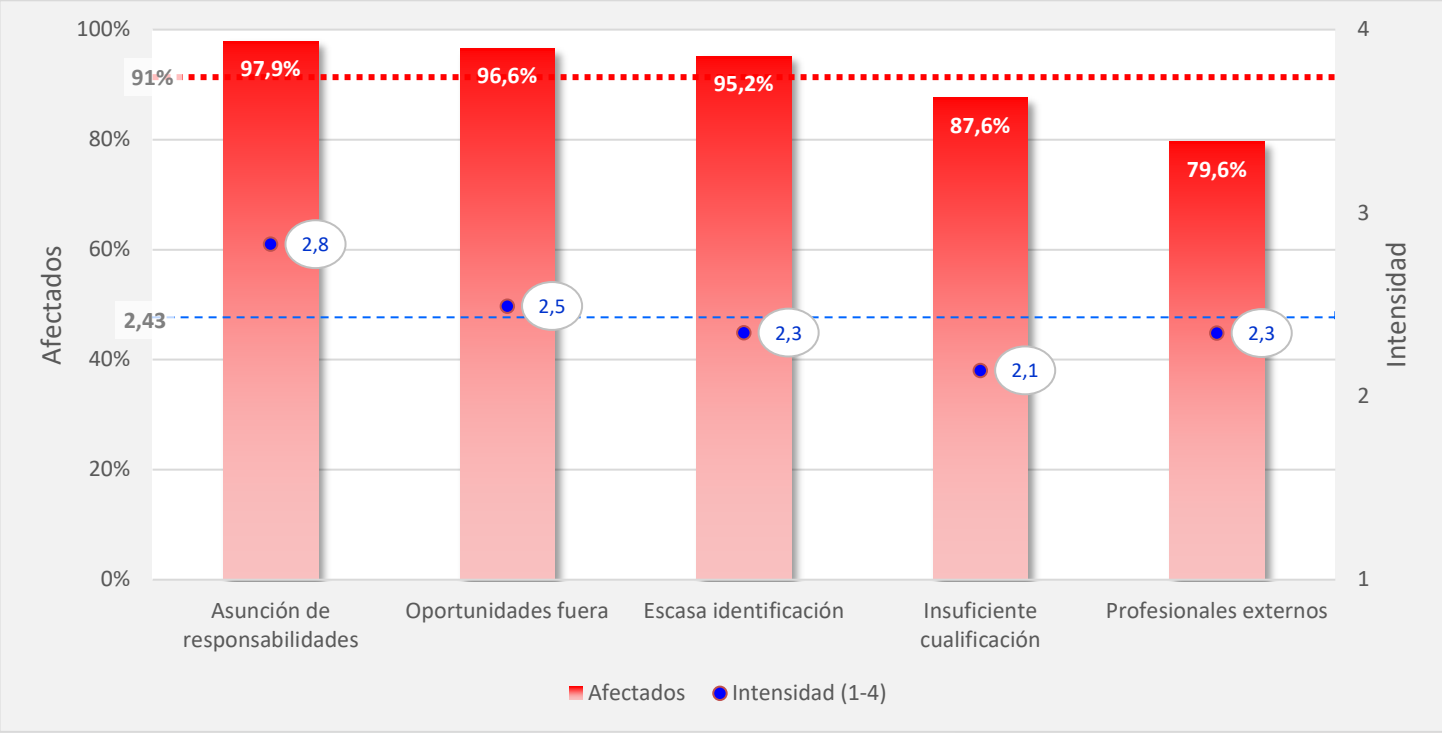




Los encuestados consideran que la gravedad es de 7,6 sobre 10 en las empresas familiares españolas

En su caso, la media es 6,3/10; siendo superior en las empresas comerciales (6,8) y en las de menor tamaño (microempresas, 7)

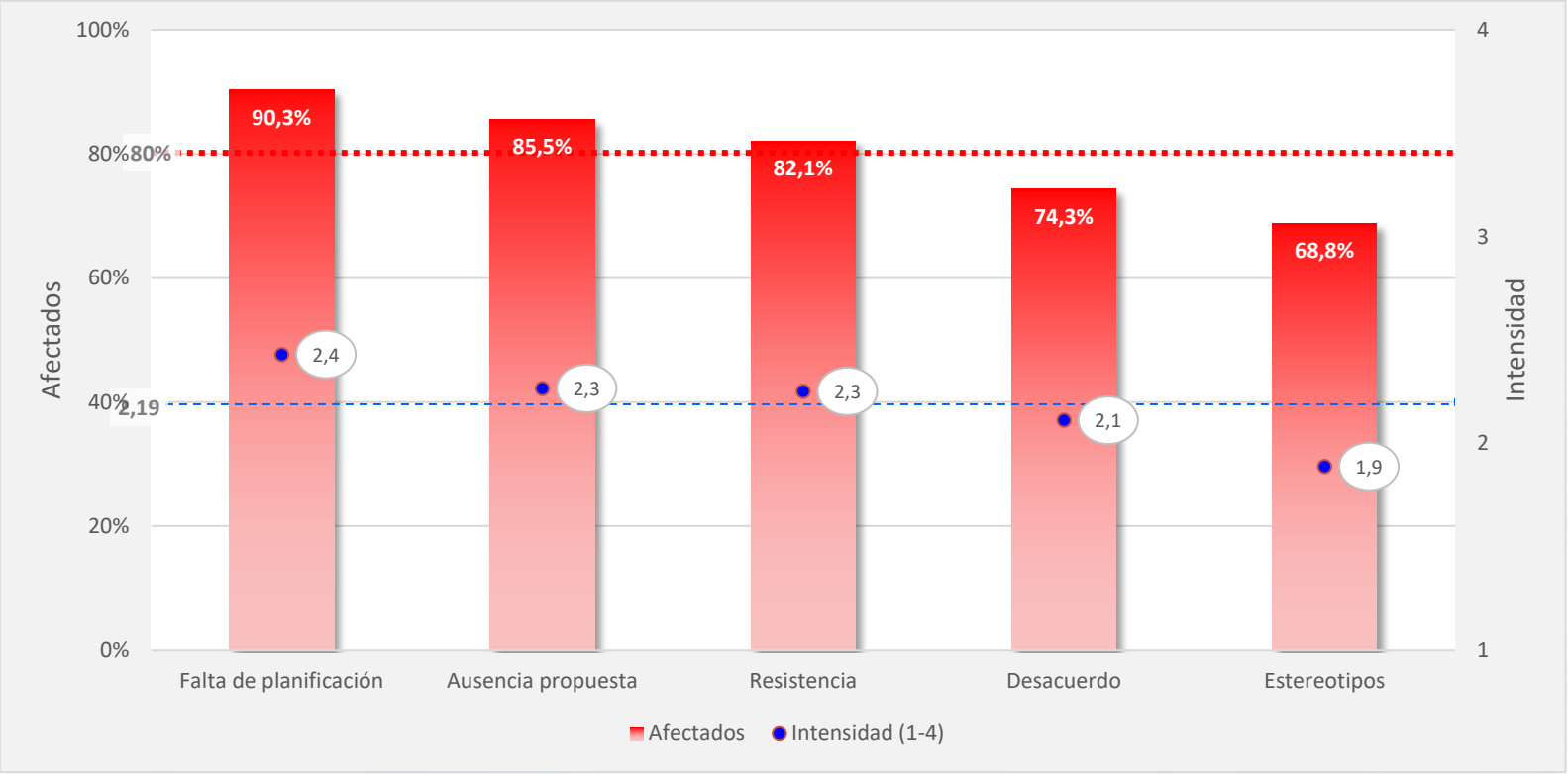
Sucesores familiares



El 97,9% de los encuestados (con una intensidad de 2,8 sobre 4) considera que las expectativas de conciliación y de calidad de vida de los jóvenes dificultan la **asunción de responsabilidades directivas en la empresa familiar.** Esta sería la principal razón, desde la perspectiva del sucesor, para incorporarse a la empresa familiar.

La siguiente razón son las **mejores oportunidades fuera de la empresa** (96,6%, intensidad 2,5). Le siguen la escasa identificación con la empresa familiar, la insuficiente cualificación; y, finalmente, las experiencias de confiar la dirección a un profesional externo que están favoreciendo esta opción en los últimos años.

Gestión de la sucesión



Desde la perspectiva de la Gestión de la Sucesión, la **falta de planificación y preparación de la sucesión** es la principal causa de la falta de relevo generacional. El 90,3% de los encuestados así lo creen, con una intensidad de 2,4 sobre 4.

En segundo lugar, se sitúa la **ausencia de una propuesta atractiva a los sucesores potenciales** en términos de autonomía, responsabilidades, remuneración y desarrollo profesional (85,5%, intensidad 2,3).

La **resistencia a pasar el testigo** es señalada por el 82,1% (intensidad 2,3). Le sigue el **desacuerdo familiar sobre quién debe asumir la sucesión** (74,3%, intensidad 2,1) y la **existencia de estereotipos** que limitan la consideración de candidatos por género, edad, personalidad, formación…. (68,8%, intensidad 1,9).

¿Cuál es la principal causa de la falta de relevo generacional? (ABIERTA)

CODIGO	%	IDEAS
Dedicación y conciliación	23	Jornadas extensas, disponibilidad continua, sacrificio personal, preferencia por tiempo libre y calidad de vida.
Desinterés y falta de motivación o implicación	22	Poco interés, desmotivación, falta de ilusión, vocación o apego; escasa implicación en el proyecto.
Compromiso y cultura del esfuerzo	20	Falta de compromiso, esfuerzo, disposición al trabajo o sacrificio; valores y actitudes atribuidos a las nuevas generaciones.
Responsabilidad y presión de dirigir	18	Rechazo a asumir responsabilidades, presión del liderazgo, temor a no estar a la altura o a asumir consecuencias.
Trayectorias profesionales alternativas	18	Carreras propias, empleo por cuenta ajena, funcionariado, otros negocios o sectores; expectativas laborales diferentes.
Atractivo económico y viabilidad del negocio	14	Ventas insuficientes, situación empresarial difícil, rentabilidad o remuneración bajas, costes y recompensa insuficiente frente al esfuerzo.
Preparación y disponibilidad de perfiles cualificados	13	Conocimientos, formación, experiencia, cualificación y ajuste al perfil; escasez de profesionales o herederos cualificados.
Transmisión familiar y orientación de los descendientes	9	Falta de transmisión del vínculo y del espíritu empresarial; educación o decisiones parentales que orientan o desincentivan la continuidad.
Planificación y organización de la sucesión	6	Ausencia de anticipación, preparación del proceso, estructura o protocolo de sucesión.
Apoyo institucional y protección social	6	Falta de ayudas, respaldo público o defensa del producto; insuficientes garantías sociales y permisos.
Riesgo e inseguridad empresarial	6	Riesgo patrimonial, incertidumbre empresarial, falta de seguridad económica o jurídica.
Burocracia y obstáculos administrativos	4	Carga burocrática y trabas administrativas que restan atractivo al negocio.
Presión fiscal y cotizaciones	4	Impuestos y aumento de cotizaciones a la Seguridad Social.
Desarrollo profesional y encaje en el proyecto	4	Ausencia de papel definido, plan de carrera, espacio para aportar o coincidencia con los objetivos empresariales.

"Las nuevas generaciones no quieren asumir responsabilidades, prefieren disponer de tiempo libre"

"La falta de hambre. Los padres se lo hemos dado todo a los hijos. Solo tienen derechos, no valoran lo que tienen. No les ha costado esfuerzo alguno"

"La preparación de los jóvenes les hace tomar rumbos diferentes a la empresa, sobre todo si los ascendientes han vivido demasiado comprometidos con el negocio familiar"

"Las empresas hoy en día no generan los beneficios económicos esperados para que merezca la pena continuar. Se trabaja el doble para ganar la mitad"

"No se sabe transmitir a los hijos un vínculo afectivo o de orgullo hacia el negocio, sino que a menudo solo ven las cargas y los sacrificios de la familia para mantenerlo"

"A día de hoy no compensa tener una empresa, no pienso dejar este problema a ninguno de mis familiares.. No compensa este calentamiento de cabeza. Arriesgas todo tu patrimonio y tu vida personal para tener un trabajo y dar trabajo, pero de verdad que no renta"

Conclusiones



Las empresas familiares mantienen la confianza en su propio negocio. La valoración de la situación económica española alcanza un saldo de -52,4 puntos, y **-25,7** en la R. de Murcia. Sin embargo, la percepción sobre la propia empresa se mantiene en terreno positivo (**+7,7 puntos**).

En cuanto al gobierno corporativo**, el 36% se plantea próximamente la transmisión generacional** (-2,5p). Entre quienes se plantean la transmisión, el 56% piensa en un hijo y el 23% todavía no ha decidido en quién recaería la dirección, diez puntos porcentuales más que el año anterior.

La continuidad está condicionada por la rentabilidad, el desgaste personal y el relevo. Al valorar los motivos de una posible discontinuidad, la falta de rentabilidad aparece en el **91%**, el cansancio en el **88%** y la falta de relevo en el **82%**.

La confianza empresarial desciende, aunque permanece en terreno positivo. El Índice de Confianza de la Empresa Familiar desciende 13,9 puntos, situándose en 14,6. No obstante, el 41,7% declara un aumento de la facturación, el 35,4% de las inversiones y el 27,1% del empleo. El deterioro se centra en las expectativas.

Mejoran la planificación empresarial y la familiar. El **50%** dispone de consejo de administración y el **36%** de plan estratégico, con aumentos de cinco y tres puntos porcentuales. El protocolo familiar alcanza el **30%, aumentando 6 puntos en los últimos 2 años**.

La falta de relevo preocupa especialmente a las microempresas familiares. Los participantes atribuyen al problema una gravedad de 7,6 sobre 10 para las empresas familiares españolas. Por sectores, el comercio presenta la mayor preocupación.

La escasez de personal cualificado y la burocracia son los mayores obstáculos. Ambos afectan al **98%** de las empresas participantes. El Índice de Evaluación del Entorno Empresarial alcanza **68 puntos**, cuatro más que el año anterior, lo que refleja un aumento de los obstáculos percibidos.

El éxito empresarial combina rentabilidad y bienestar familiar. La rentabilidad obtiene **8,6 sobre 10** y el bienestar de la familia, **8,5**, seguidos por la reputación —8,2— y la satisfacción personal —8,1—. Una propuesta de continuidad debe atender tanto a la viabilidad económica como a las expectativas personales y familiares.

El relevo requiere una propuesta atractiva y una mejor gestión de la transición. Principales obstáculos: expectativas de conciliación y calidad de vida (97,9%), oportunidades profesionales externas (96,6%) . Desde la gestión: falta de planificación (90,3%), ausencia de una propuesta atractiva (85,5%) y resistencia a pasar el testigo (82,1%).

Entrevista

Empresa familiar fundada en 1979, con sede en Murcia. Su actividad se estructura en tres grandes áreas: obra civil, edificación y construcción industrial, complementadas con trabajos de rehabilitación, conservación y mantenimiento. La compañía combina la ejecución de obras con el desarrollo de soluciones de innovación centradas en la industrialización de los procesos constructivos, los nuevos materiales, la economía circular y la digitalización. El rigor técnico, el compromiso con las personas y la continuidad del proyecto empresarial forman parte de su cultura. Su trayectoria como empresa familiar ha sido reconocida con el Premio Herentia 2026.



D. Enrique Fernández
CEO Urdecon

1. ¿Qué supone para su empresa familiar recibir un reconocimiento como el premio Herentia?

Lo recibimos con mucha alegría y agradecimiento. Para nuestra familia tiene un significado especial porque reconoce una trayectoria compartida: la iniciativa del fundador, el esfuerzo de quienes han dado continuidad al proyecto y el trabajo de tantas personas que han formado parte de Urdecon. Detrás de cada obra hay un equipo, familias y muchas relaciones de confianza construidas durante años. Por eso, sentimos que este premio también pertenece a nuestros trabajadores y a quienes nos han acompañado. Nos anima a seguir haciendo las cosas bien y nos recuerda la responsabilidad de cuidar lo que hemos recibido y prepararlo para el futuro.

2. ¿Qué influencia tiene el carácter familiar en su empresa?

Influye en cómo entendemos la responsabilidad y en el horizonte con el que tomamos las decisiones. La empresa forma parte de nuestra vida y queremos que tenga continuidad. Eso hace que demos mucho valor a la palabra, a las relaciones duraderas y al compromiso con las personas y con nuestro entorno. En construcción, la confianza se gana en el trabajo diario: cumpliendo, estando presente y respondiendo cuando aparecen dificultades. Esa forma de actuar es parte de la cultura que queremos conservar. Al mismo tiempo, el carácter familiar debe acompañarse de una gestión cada vez más profesional, con responsabilidades claras y personas capaces de aportar su conocimiento y su criterio.

3. ¿Qué consejo le daría a los jóvenes que se incorporan a la empresa familiar?

Les diría que entren con humildad, curiosidad y ganas de trabajar. Que escuchen a quienes conocen la empresa y se interesen por entender el negocio desde su base. En nuestro sector se aprende mucho estando en la obra, hablando con los equipos y viendo cómo se resuelven los problemas. Pertenecer a la familia implica una responsabilidad especial: hay que ganarse la confianza con el trabajo, la preparación y el ejemplo.

También les animaría a aportar ideas y a tener criterio propio. Cada generación debe entender el esfuerzo de la anterior y encontrar su manera de hacer avanzar la empresa. La experiencia fuera del entorno familiar puede ayudar mucho en ese camino.

4. ¿Qué decisiones o instrumentos han resultado vitales para la continuidad de su empresa?

Destacaría la capacidad de adaptación, la prudencia al asumir compromisos y la importancia de contar con un buen equipo. En construcción, hay que tomar decisiones con una visión muy realista de los recursos y de los riesgos de cada proyecto. Para dar continuidad a la empresa, considero fundamental compartir responsabilidades y dar espacio a profesionales que aporten experiencia y criterio. Es una línea que estamos reforzando en Urdecon, junto con la mejora de la organización, de la información para decidir y de nuestras herramientas de gestión. El objetivo es que el conocimiento se comparta y que la empresa tenga una estructura sólida para seguir avanzando. La continuidad también se trabaja cada día.

5. Para terminar, nos gustaría conocer su opinión sobre el futuro de la empresa familiar.

Soy optimista. La empresa familiar tiene fortalezas muy valiosas: compromiso, cercanía, capacidad de esfuerzo y una visión a largo plazo. Son cualidades que ayudan a mantener el rumbo en momentos difíciles. El reto es acompañarlas de preparación, apertura y capacidad de adaptación. Tendremos que atraer talento, incorporar tecnología y seguir mejorando nuestra forma de gestionar. El relevo generacional requiere tiempo, conversaciones claras y oportunidades para que quienes se incorporan asuman responsabilidades de verdad. También exige generosidad de quienes llevan años al frente. Me gustaría que las siguientes generaciones recibieran una empresa sólida, con oportunidades para desarrollar su propio proyecto y con unos valores que sigan teniendo sentido.

Barómetro Observatorio de la Empresa Familiar



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 UMU_UPCT
ISSN 2254-6286

ÍNDICE

Contexto económico	Mundial España Región de Murcia
Metodología	Recogida de información Cuestionario Participantes
Perfil empresarial	Sector – Generación-Tamaño Gerente
Situación eco-empresarial	Evolución economía Situación empresarial Índice Confianza Empresa Familiar
Estrategia	Orientación estratégica Obstáculos Índice Confianza Entorno Factores clave
Familia	Objetivos Planificación Gobierno Corporativo Continuidad
Relevo generacional	Gravedad Sucesores Gestión Debate
Conclusiones	Situación eco-empresarial Estrategia Dimensión Familiar
Opinión	

