OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Crisis Covid-19: impacto y respuesta empresarial

20

2020

CÁTEDRA empresa familiar mare nostrum|UM-UPCT
UNIVERSIDAD DE MURCIA
Universidad Politécnica de Cartagena
asociación murciana Amefmur de la empresa familiar
Bankia
FUNDACIÓN CAJAMURCIA

Barómetro
Observatorio de la
Empresa Familiar

Crisis Covid-19: impacto y respuesta empresarial

CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

EQUIPO

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

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UMU_UPCT
ISSN 2254-6286

1 PRESENTACIÓN 2
2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO 3
2.1 Economía Mundial 3
2.2 Economía Española 5
2.3 Economía de la Región de Murcia 8
3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR 11
4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO 12
4.1 Perfil empresarial de la muestra 12
4.1.1 Empresa y Gerente 12
4.1.2 Género del gerente y tipología empresarial 13
4.2 Situación económico-empresarial 14
4.2.1 Evolución de la economía 15
4.2.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar 17
4.2.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar 20
4.3 Planteamiento estratégico de la empresa familiar 21
4.3.1 Orientaciones estratégicas 21
4.3.2 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar 22
4.3.3 Perspectivas sobre factores clave 23
4.4 Dimensión familiar 25
4.4.1 Objetivos en las empresas familiares 25
4.4.2 Previsión propiedad y gobierno corporativo 27
4.4.3 Instrumentos de planificación empresarial y familiar 27
5 PARTE MONOGRÁFICA: CRISIS COVID-19: IMPACTO Y RESPUESTA EMPRESARIAL 29
5.1 Impacto en la empresa 29
5.2 Respuesta empresarial 30
5.2.1 Digitalización 30
5.2.2 Financiera 31
5.2.3 Medidas públicas de estímulo 32
5.3 Mapa de relaciones 33
6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO 34
6.1 Situación económica y empresarial 34
6.2 Estrategia y preocupaciones 34
6.3 Dimensión familiar 35
6.4 Crisis Covid y empresa familiar 35
6.4.1 Impacto en la empresa 35
6.4.2 Respuesta 36
6.5 Resumen 36
7 LA OPINIÓN DE D. JOSÉ Mª TORTOSA 38
8 EMPRESAS PARTICIPANTES 41
9 CUESTIONARIO 43

I PRESENTACIÓN

La pandemia Covid-19 ha originado una crisis sanitaria, social y económica sin parangón en los tiempos recientes. Para conocer su influencia en las empresas, informes de diversas instituciones (Cámara de Comercio de España, Instituto de Fomento de la Región de Murcia, Consejo General de Economistas, Cepyme, Observatorio del Emprendimiento Red GEM, entre otros), tratan de tomar el pulso a la nueva situación. En esta línea, nos centramos en este Barómetro en conocer las percepciones del principal agente económico de nuestra economía, las empresas familiares, acerca del impacto provocado por la crisis Covid-19, y más importante, de los planteamientos y transformaciones para superarla.

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

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

Por último, *D. José M.ª Torosa, presidente de Amefmur,* comparte su visión sobre la situación originada por la pandemia Covid-19, al tiempo que nos ofrece sus reflexiones sobre las respuestas de las empresas familiares.

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

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

La economía mundial se enfrenta al reto más importante de su historia moderna. La crisis sanitaria provocada por el virus SARS-COV-2 y las medidas restrictivas a la movilidad impuestas para contener la expansión de la pandemia han golpeado intensa y rápidamente a las economías de todo el mundo[1].

Desde los primeros momentos, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ya la bautizó como crisis del "*Gran confinamiento*" (*World Economic Outlook: The Great Lockdown*, abril 2020), en la medida en que las mencionadas limitaciones impiden el normal desarrollo de las actividades de producción y consumo, con los consiguientes efectos negativos sobre las rentas y el empleo, convirtiéndose en "*la peor recesión desde la Gran Depresión, dejando muy atrás a la crisis financiera mundial*". En el mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (*Perspectivas económicas provisionales*, OCDE, marzo de 2020), consideró esta crisis como "*el mayor peligro para la economía mundial desde la crisis financiera*".

Aunque las últimas proyecciones publicadas (*Perspectivas de la Economía Mundial*, FMI, octubre de 2020) apuntan que los mínimos en que se cayó durante el mes de abril parecen haber quedado atrás, los riesgos y la incertidumbre persisten, y la continua propagación del virus ha ralentizado el ritmo de apertura y normalización en muchos países.

Sobre estas premisas, se prevé que el PIB mundial caiga un 4,4% en 2020 y avance un 5,2% en 2021, superándose levemente a finales de ese ejercicio los niveles de actividad previos a la pandemia. Si bien esta recuperación seguirá caracterizándose por el distanciamiento social y por la adopción de nuevas medidas restrictivas en muchos países. En cualquier caso, el impacto previsto será menos agudo en el caso de las *Economías de mercados emergentes*, en buena medida por los sorprendentes resultados de China.

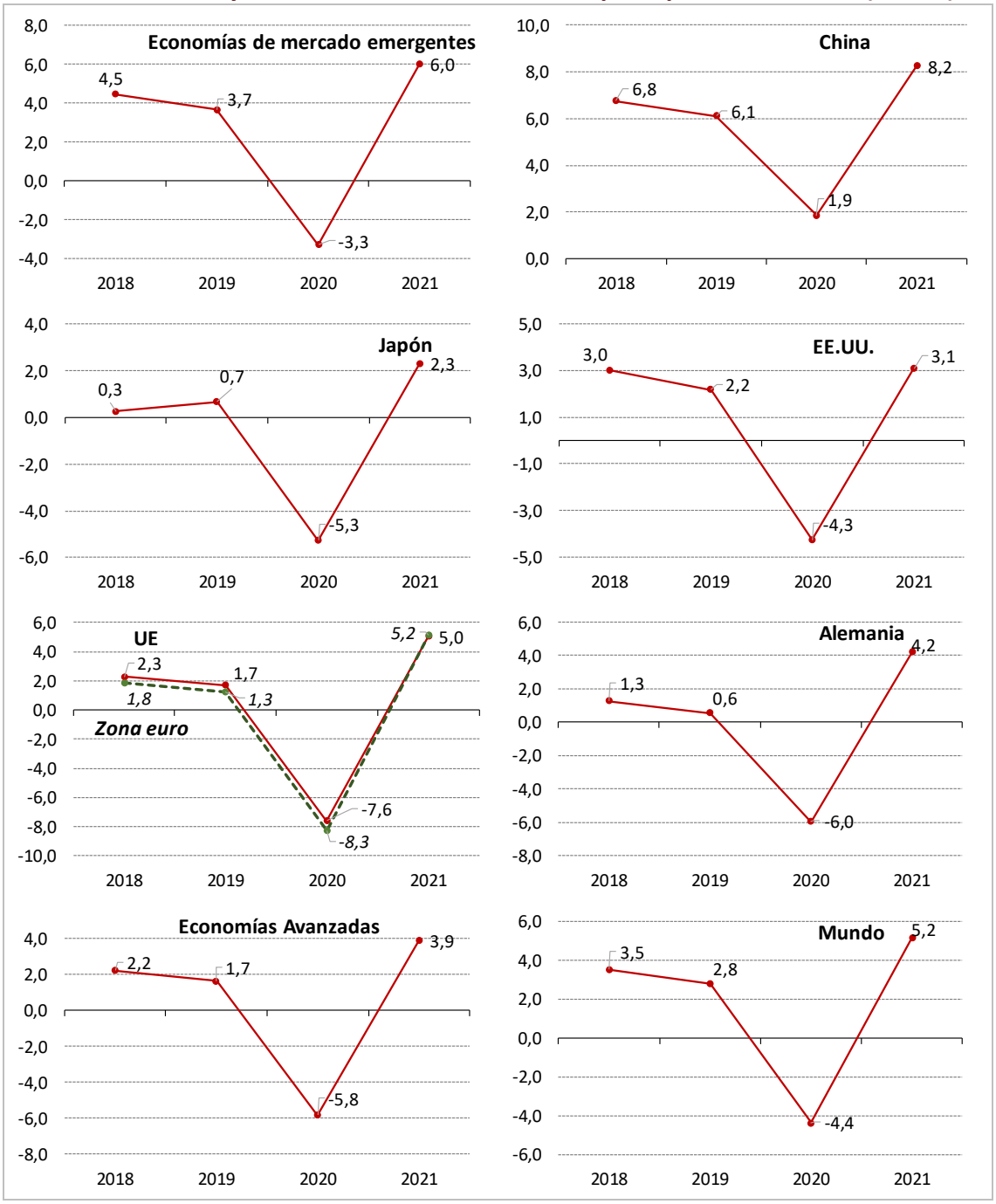
Así, se estima un descenso de la actividad del 5,8% en las *Economías avanzadas* y un aumento del 3,9% en 2021. Con estas cifras, el nivel del PIB que se alcanzaría en 2021 aún estará un 2,1% por debajo del obtenido en 2019.

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

Por su parte, las *Economías de mercados emergentes y en desarrollo* se contraerán un 3,3% en 2020 y crecerán un 6,0% en el año próximo, alcanzando en 2021 un nivel de PIB superior en un 2,6% al registrado en 2019.

En términos generales, si bien en 2021 se confía en una recuperación de la senda del crecimiento, la mayoría de los países más avanzados no recuperarán los niveles de 2019, cifrándose la pérdida de actividad en el bienio 2020-21 entre el -1,3% de EE.UU. y el 3,5% de la Zona euro (Ilustración 1).

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



Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial (octubre de 2020).

De forma sintética, los elementos que condicionan la actual situación son:

- El distanciamiento social persiste y se mantienen normas estrictas de seguridad en el trabajo, planteándose incluso nuevos confinamientos. No obstante, se prevé que ambas disminuyan progresivamente a medida que crezca la cobertura de la vacuna y mejoren las terapias.
- Se asume que los daños sufridos por las economías serán perdurables en el medio plazo debido a la profundidad de la crisis y la necesidad de abordar cambios estructurales.
- Siendo una crisis provocada por una perturbación global, son necesarios esfuerzos multilaterales sustentados en políticas fiscales y monetarias flexibles. Se hace indispensable reforzar las medidas fiscales de estímulo y mantener las medidas adoptadas por los principales bancos centrales para mitigar los efectos del shock.

Finalmente, es preciso recordar que la incertidumbre continúa siendo muy elevada. Las dudas sobre el calendario y efectividad de las vacunas, la trayectoria de la pandemia, la intensidad y eficacia de las nuevas medidas, la imprevisible evolución de ciertos sectores o la debilidad de la demanda, dificultan enormemente los pronósticos sobre la recuperación y su intensidad, dado que nos enfrentamos a "*una recesión como ninguna otra*".

2.2 Economía Española

La irrupción de la pandemia en la economía española ha truncado la senda de crecimiento estable iniciada en 2014 (ritmo medio anual superior al 2,8% en el quinquenio 2014-2019). La restricción a la movilidad de las personas y los efectos derivados de la ruptura de las cadenas de suministro, unidas a la especialización productiva de nuestra economía, han provocado un desplome histórico de la actividad durante el primer semestre del año y, pese a los incrementos previstos en los dos últimos trimestres del año, el año 2020 se cerrará con un descenso del PIB en términos reales que oscilará entre el -10,5% y el -14,4% en el escenario más desfavorable (Tabla 1), siendo así uno de los países en los que la caída del producto será más grave.

De cara al próximo ejercicio, la previsible disponibilidad de vacunas anti-Covid y la mayor eficacia de los tratamientos, permitirán flexibilizar las medidas vigentes y la progresiva vuelta a una efectiva normalización, lo cual impulsará la actividad económica, tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda. Todo ello, unido a los recursos ligados al programa *Next Generation* de la Unión Europea (NGEU) y al mantenimiento de las condiciones monetarias, posibilitarán un importante avance del PIB que, en el mejor de los casos, podría alcanzar el 7,5%. Pese a todo, la economía española no sería capaz de recuperar los niveles del PIB de 2019, pudiendo perder en el acumulado de 2020-2021 hasta un 10% en el peor de los escenarios, respecto a los valores previos a la pandemia.

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

	2020	2021
Gobierno (oct. 2020)	-11,2	7,2
Banco de España (sept. 2020)		
Escenario 1	-10,5	7,3
Escenario 2	-12,6	4,1
Comisión Europea (jul. 2020)	-10,9	7,1
OCDE (junio 2020)		
Escenario 1	-11,1	7,5
Escenario 2	-14,4	5,0
FMI (oct. 2020)	-12,8	7,2

Fuente: Gobierno de España, *Plan presupuestario 2021*; Banco de España, Boletín Económico 3/2020, *Proyecciones económicas 2020-2022*; Comisión Europea, *Economic forecast summer* 2020; FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, FMI; *Economic Outlook*, OCDE.

Sobre este planteamiento general, la situación actual podría caracterizarse por los siguientes elementos:

- La información disponible apunta a un cierto debilitamiento del ritmo de recuperación de la actividad. Las cifras epidemiológicas adversas están requiriendo la reintroducción de medidas de contención, con el consiguiente impacto negativo sobre muchas actividades, en particular, de las ligadas a los servicios.
- Como se apuntaba en el apartado anterior, según el Banco de España, es muy probable que la actual crisis deje "*huellas persistentes*" en el potencial productivo de la economía. Parte del tejido empresarial se verá seriamente comprometido, reduciéndose paralelamente el stock de capital, el desempleo de larga duración se incrementará y la productividad total de los factores puede verse afectada por el deterioro de las cadenas de suministros.
- Pese a los efectos positivos del programa europeo de recuperación NGEU señalados, aún existe una elevada incertidumbre sobre los detalles de su aplicación, por ejemplo, en términos de su magnitud y su distribución temporal.
- La evolución en el corto plazo está condicionada por la intensidad de los rebrotes y, por tanto, por la rigidez de las medidas que sean adoptadas para su contención. De hecho, la reciente declaración de un nuevo estado de alarma, los confinamientos perimetrales y los últimos datos de alta frecuencia disponibles, atisban un freno de la tan ansiada recuperación.

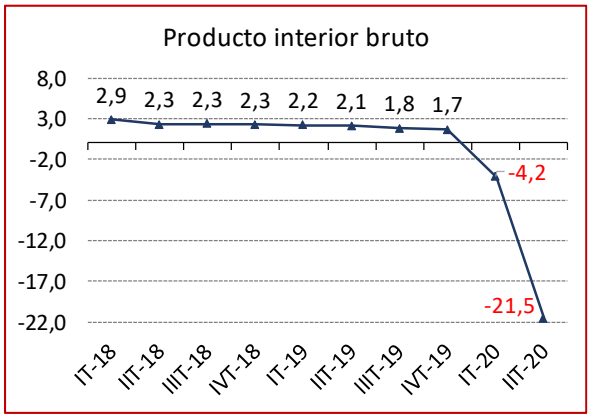
El análisis de la evolución más reciente del PIB (Ilustración 2) y de sus principales componentes por las vías de demanda (Ilustración 3) y oferta (Ilustración 4) puede sintetizarse en los siguientes puntos (INE, Contabilidad Trimestral de España):

- El PIB español registró en el último trimestre una variación interanual del -21,5%, frente al -4,2% del trimestre precedente.
- Los dos componentes de la demanda nacional, *gasto de consumo final* y *formación bruta de capital*, contribuyeron negativamente en 13,5 y 5,3 puntos,

respectivamente, merced a caídas interanuales del 17,8% y el 25,4%. Solo el gasto en consumo final de las AAPP tuvo una leve aportación positiva.

- El fuerte descenso de las *exportaciones de bienes y servicios* (-38,1%) y su consiguiente aportación negativa, fue compensada en parte por la contribución positiva de las *importaciones*, que descendieron un 33,5%. En conjunto, la demanda externa contribuyó negativamente en 2,7 puntos.
- Por la vía de la oferta, todos los grandes sectores, salvo el primario, contribuyeron negativamente a la evolución interanual del PIB.
- Las ramas primarias (*Agricultura, ganadería y pesca*) registraron una variación interanual del 6,3%, aportando escasamente +0,2 puntos porcentuales a la variación del PIB.
- La *Industria* disminuyó un 23,8% respecto al mismo trimestre de 2019, contribuyendo negativamente en 3,5 puntos. Dentro del sector secundario, la industria manufacturera cayó un 27,3%. Por su parte, la *Construcción* decreció un 27,5% anual, restando 1,6 puntos al crecimiento agregado.
- Finalmente, las actividades terciarias (*Servicios*) descendieron un 21,3%. Esta caída, unida a su importante peso, derivan en una aportación negativa de 14,4 puntos, es decir, 2/3 partes del descenso total del PIB.
- En términos interanuales las horas trabajadas cayeron un 24,9%. Los puestos equivalentes a tiempo completo descendieron un 18,4%, lo que supone una caída de más de 3,3 millones de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo en un año.

Ilustración 2. Evolución del PIB. Tasas interanuales (%)



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

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

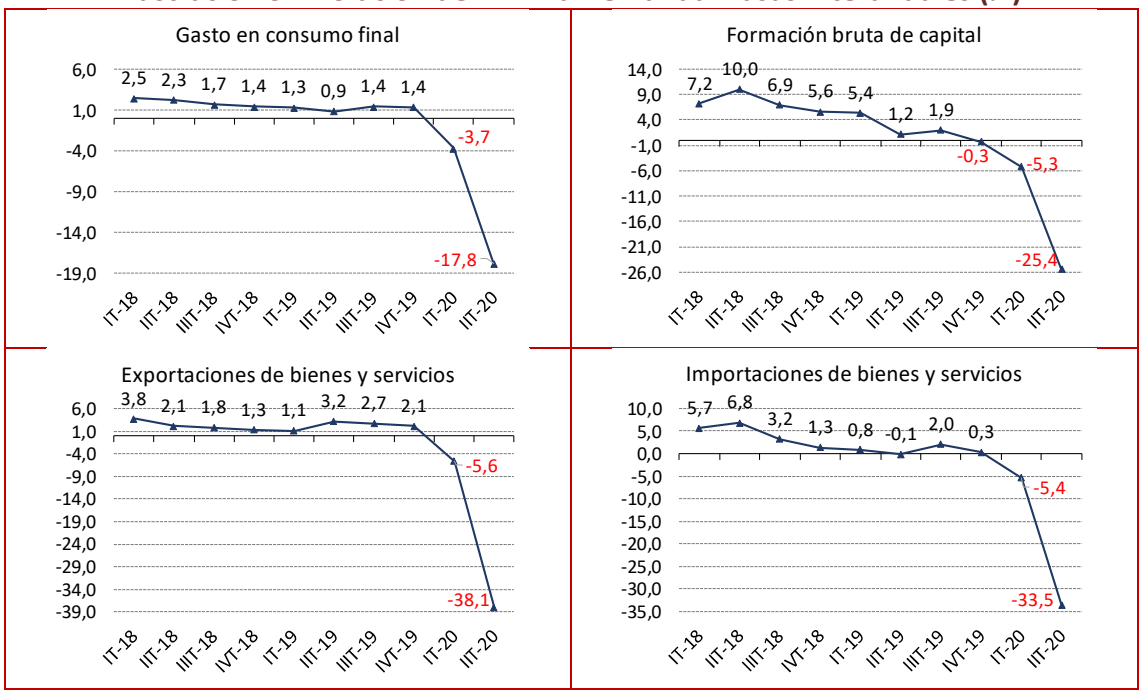
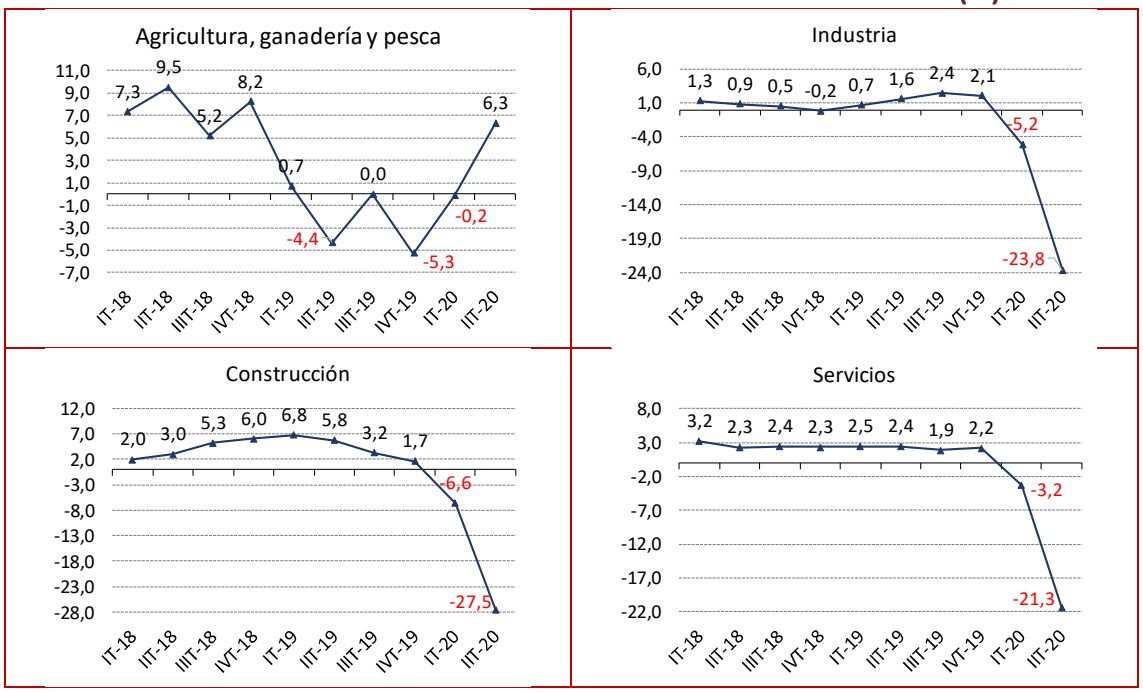


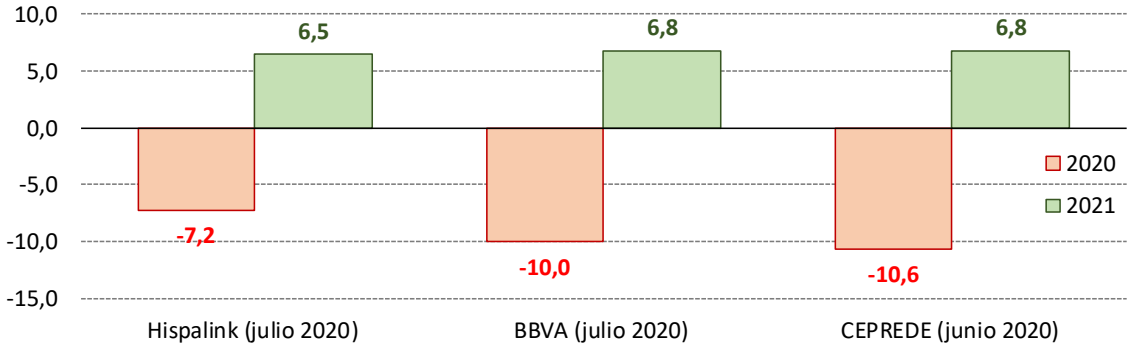
Ilustración 4. Evolución del PIB vía Oferta. Tasas interanuales (%)



2.3 Economía de la Región de Murcia

Como no podía ser de otra manera, la evolución prevista de la economía regional muestra un intenso deterioro respecto a las cifras de crecimiento alcanzadas en los últimos ejercicios (crecimiento medio anual del 2,1% en términos reales en el periodo 2016-2019). A la espera de estimaciones más recientes, así lo ponen de manifiesto las previsiones disponibles (Ilustración 5), que confirman y cuantifican el fuerte impacto de la crisis del gran confinamiento en la economía de la Región de Murcia.

Ilustración 5. Previsiones de crecimiento de la economía regional (var. interanual %).



Fuente: Hispalink, *Predicciones de crecimiento regional*; BBVA Research, *Observatorio Regional* IIT20; CEPREDE, *Estimaciones del crecimiento del PIB regional*.

A pesar de que los elementos que caracterizan el escenario de previsión coinciden en lo esencial con los descritos en los apartados precedentes, puede ser oportuno remarcar algunos rasgos distintivos para la economía regional:

- A pesar del abrupto descenso previsto en la actividad económica en el año en curso, la mayoría de las estimaciones e informes publicados apuntan a una menor incidencia de la crisis en la economía regional. Así, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), en su estimación del PIB trimestral para las Comunidades Autónomas relativa al 2º trimestre de 2020, sitúa a la Región de Murcia como la segunda Comunidad con menor descenso real del PIB, tanto en términos trimestrales (-13,5% frente al -18,5% del conjunto de España) como interanuales (-16,2% frente al -22,1%).
- Las razones que se aducen para justificar este comportamiento se encuentran en la estructura productiva regional, unida al impacto asimétrico previsto de la actual crisis.
- El sector primario, la industria agroalimentaria, los servicios de no mercado o el transporte de mercancías hortofrutícolas, consideradas actividades esenciales y que están teniendo un impacto menor, tienen una participación mayor en la Región de Murcia. Mientras que las actividades turísticas o de comercio tienen una menor participación, y son las que están sufriendo con mayor intensidad los efectos negativos de la crisis.

Tabla 2. Principales indicadores de coyuntura de la economía regional (TAV %)*.

	2020		2020
MERCADO DE TRABAJO		**INDUSTRIA**	
Afiliados (total)	0,4 ▼	IPI	6,9 ▲
Ocupados	0,1 ▼	Ocupados industria	-3,4 ▼
Parados	26,0 ▼	Índice de cifra de negocios	-13,3 ▼
Tasa de paro (%PA)	17,2 ▼	Afiliados industria	-1,8 ▼
DEMANDA		**CONSTRUCCIÓN**	
Matriculación de turismos	-19,0 ▼	Compraventa de Viviendas	-61,4 ▼

Índice de venta comercio minorista	-2,8 ▼	Ocupados Construcción	-5,9 ▼
Matr. de vehículos industriales	-35,6 ▼	Afiliados Construcción	-0,1 ▼
Exportaciones totales	-6,1 ▼	**SERVICIOS**	
Importaciones totales	-25,2 ▼	Pernoctaciones	-78,6 ▼
SECTOR PÚBLICO		Ocupados Servicios	1,7 ▼
Deuda pública (%PIB)	33,8 ▼	Afiliados Servicios	-3,9 ▼
Déficit público (% PIB)	-0,50 ▲	Índice de cifra de negocios de Servicios	-11,5 ▼

* Sobre último dato disponible.
▲Cifra mejor a la de 2019. ▼ Cifra peor a la de 2019.
Fuente: INE, IGAE y CARM, Centro Regional de Estadística de Murcia, Econet.

Respecto a la coyuntura actual, los datos más recientes disponibles (Tabla 2) confirman el negativo diagnóstico:

- Los indicadores del mercado de trabajo relativos al tercer trimestre de 2020 (EPA), reflejan una muy lenta recuperación del empleo, así como un fuerte aumento del número de parados y de la tasa de paro. Todo ello sin tener en cuenta el hecho de que los trabajadores en ERTE siguen teniendo la consideración de ocupados a efectos de la Encuesta de Población Activa.
- Los indicadores de demanda interna caen bruscamente, si bien es preciso matizar que la mayor parte de ellos están referidos al mes de junio y no reflejan la posible recuperación tras el periodo de confinamiento estricto. Respecto a la demanda externa, con cifras del mes de agosto, las exportaciones descienden un 6,1%, mientras las importaciones lo hacen en un 25,2%. Estas cifras mostrarían una lenta recuperación de la demanda de los mercados internacionales, pero una atonía todavía elevada en la actividad interior.
- La deuda pública se situó en el segundo trimestre en cifras históricamente elevadas, siendo la cuarta Comunidad Autónoma con mayor ratio respecto al PIB (33,8%). A pesar de ello, el déficit público presenta mejores registros que en el mismo periodo de 2019.
- Las cifras de ocupados y afiliación en industria evidencian el impacto de la crisis sobre el mercado laboral. Si bien la producción industrial evoluciona a un buen ritmo, la caída en la cifra de negocios es todavía muy abultada (datos de agosto).
- En el sector de la Construcción, los indicadores disponibles son también negativos, (si bien en algunos casos se refieren al mes de mayo), al igual que en el sector terciario, particularmente en las actividades ligadas al turismo, mostrando solo registros positivos en ocupación.

3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las Empresas Familiares se definen por la participación de una o varias familias en la propiedad y gestión, no obstante, su principal rasgo es su vocación de permanencia por lo que resultan esenciales en la generación de riqueza y empleo. Según el informe *La empresa familiar en España 2015*[2], la empresa familiar representa en la Región de Murcia el 92% del tejido empresarial (31.000 sociedades mercantiles), generan el 85% del empleo privado (193.000 empleados) y el 82% del valor añadido bruto, cifras superiores al promedio nacional.

El Barómetro del Observatorio de la *Empresa Familiar* se compone de dos partes:

- *Parte general del Barómetro*. En ella se estudian aspectos relacionados con la situación económica, la competitividad o la estrategia de *la Empresa Familiar*. Asimismo, se incluyen medidas para conocer la confianza en el negocio y la contribución de la familia en su gestión u otros aspectos que especialmente preocupan a las familias para los próximos meses.
- *Parte monográfica del Barómetro.* Se centra en cuestiones específicas de aspectos relevantes para la Empresa Familiar, normalmente con un fuerte componente coyuntural. La Tabla 3 recoge los Barómetros publicados hasta la fecha.

Tabla 3. Serie de Barómetros

Número	Parte Monográfica	Entrevista
1 (2º semestre 2008)	Fiscal	D. José Mª Tortosa
2 (2º semestre 2009)	Financiación	D. Juan V Dávalos
3 (1º semestre 2010)	Demanda	D. Francisco Marín
4 (2º semestre 2010)	Mercado Laboral	D. Miguel Lloret
5 (1º semestre 2011)	Confianza Empresarial	D. Tomás Fuertes
6 (2º semestre 2011)	Medidas salida crisis	D. José Mª Albarracín
7 (1º semestre 2012)	Carácter familiar	D. José Fuertes
8 (2º semestre 2012)	Innovación	D. José Martínez
9 (1º semestre 2013)	Formación	D. José J Peñalver
10 (2º semestre 2013)	Estrategia	Dª. Isabel Sánchez
11 (1º semestre 2014)	TICs	D. José A Planes
12 (2º semestre 2014)	Internacionalización	D. Franco Cerdán
13 (1º semestre 2015)	Entorno	D. Emilio Restoy
14 (2º semestre 2015)	Crecimiento	Dª. Marian Cascales
15 (1º semestre 2016)	Mujer y dirección	Dª. Nuria Sánchez
16 (2º semestre 2016)	Ser empresa familiar	D. Juan Monreal
17 (2º semestre 2017)	Sucesión	D. Raúl Colucho
18 (2º semestre 2018)	Imagen	D. José Ángel Díaz
19 (2º semestre 2019)	Implicación familiar	D. Antonio Izquierdo
20 (2º semestre 2020)	**Crisis Covid-19: impacto y respuesta**	**D. José Mª Tortosa**

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

Los resultados del vigésimo Barómetro provienen de la opinión de *124 Empresas Familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR (más información en el apartado "4.1 Perfil empresarial de la muestra"). La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica, durante el mes de *septiembre de 2020*, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UMU_UPCT*. El cuestionario se muestra en el apartado 9 en la página 43.

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Perfil empresarial de la muestra

4.1.1 Empresa y Gerente

La Ilustración 6 muestra información de las empresas participantes, el perfil del empresario familiar se recoge en la Ilustración 7.

Ilustración 6. Perfil de empresa familiar

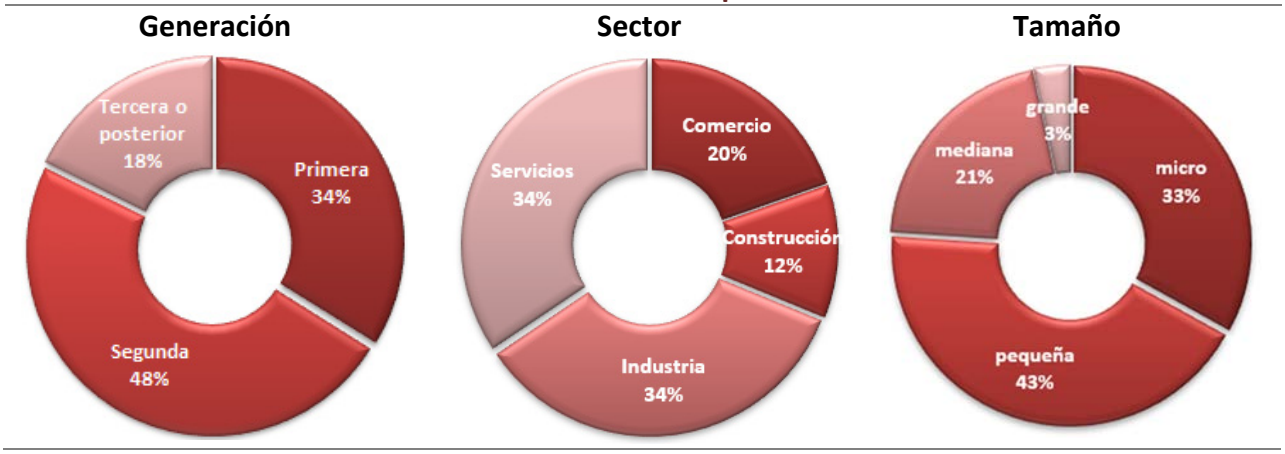
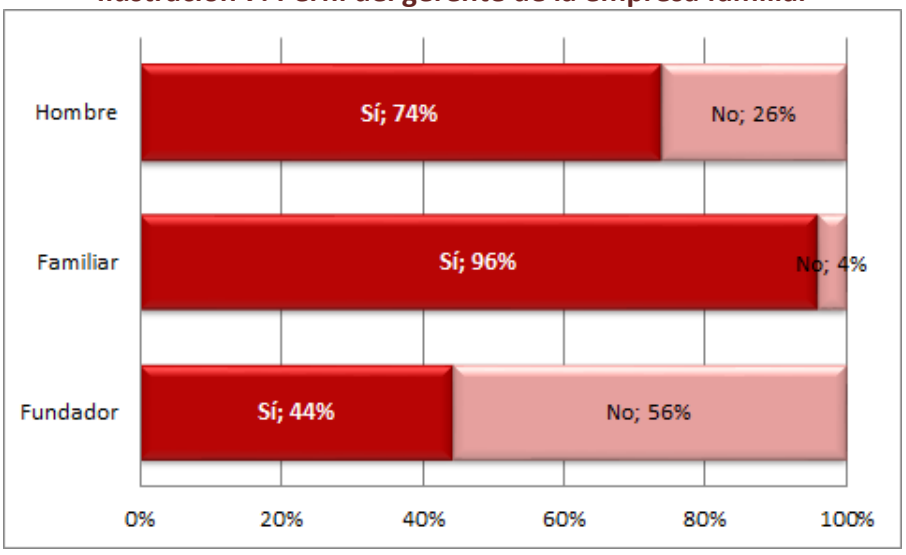


Ilustración 7. Perfil del gerente de la empresa familiar



- Fundamentalmente son pymes (64%), en segunda generación (48%), dedicadas al sector servicios (34%) y a la industria (34%).
- El perfil del Gerente es hombre (74%), perteneciente a la familia (96%) y sucesor (56%).

4.1.2 Género del gerente y tipología empresarial

Las mujeres dirigen empresas familiares principalmente:

- En el sector comercial (29%) (Ilustración 8).
- Empresas de menor tamaño (29%) (Ilustración 9).
- Empresas en segunda generación (30%) (Ilustración 10).

Ilustración 8. Sexo del gerente y sector industrial

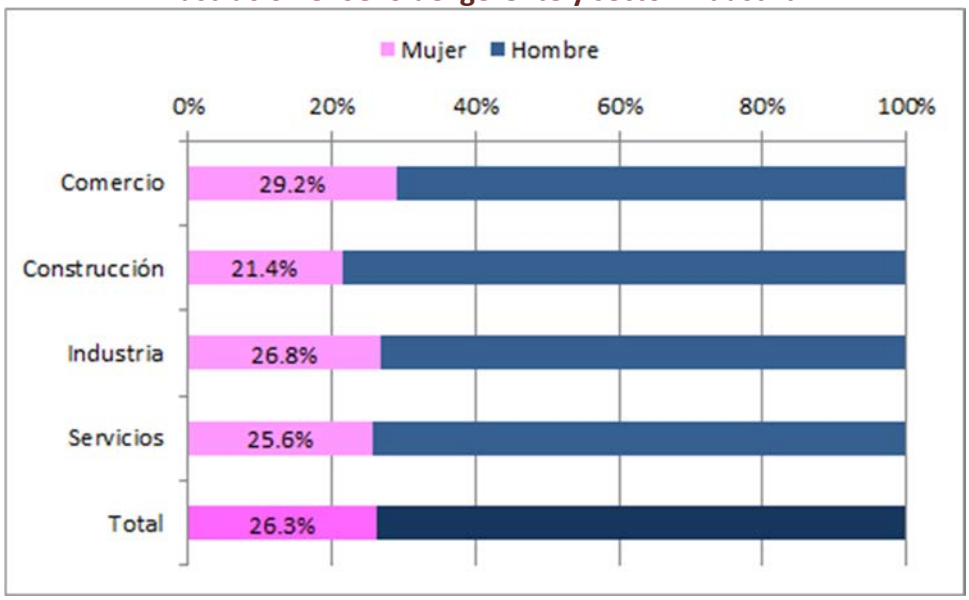


Ilustración 9. Sexo del gerente y tamaño de la empresa

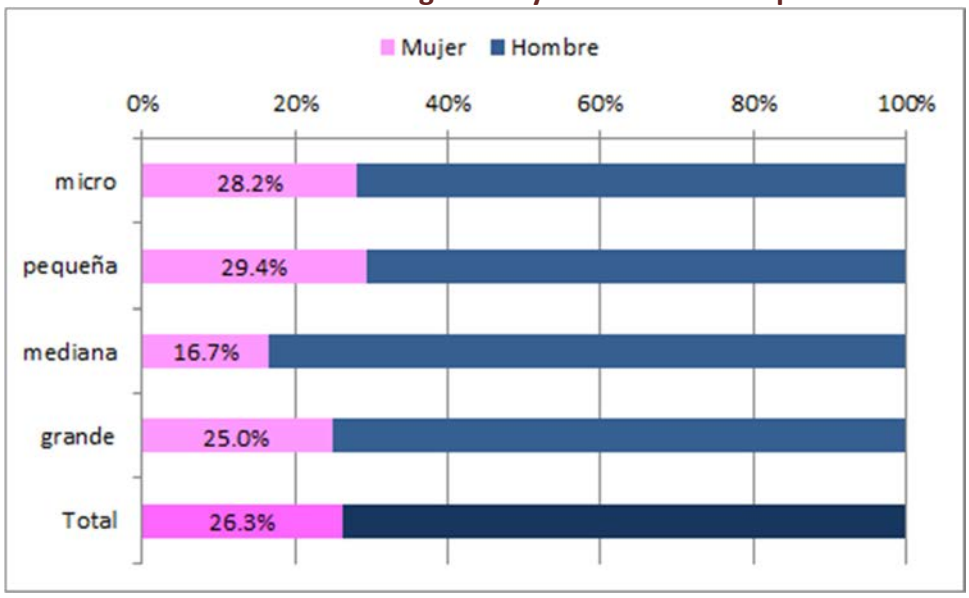
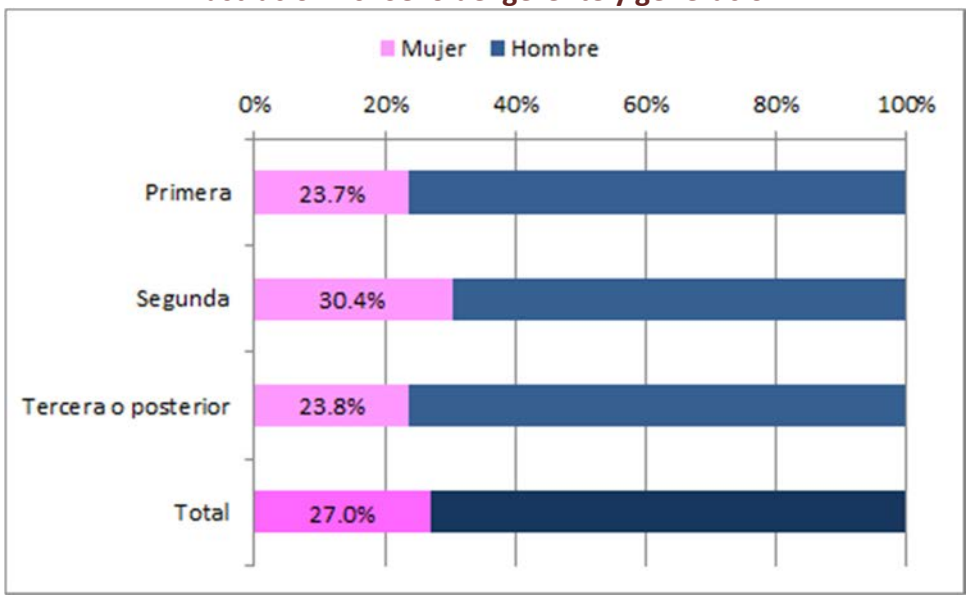


Ilustración 10. Sexo del gerente y generación



4.2 Situación económico-empresarial

Como era previsible -tal como reflejan los datos de la Tabla 4 que presenta el porcentaje de empresas que creen que sus cifras en 2020 han empeorado, mejorado o siguen igual, respectivamente-, la percepción de los encuestados sobre la situación económica actual y futura se ha deteriorado considerablemente respecto a los resultados del anterior Barómetro. Sobre la base de estos datos, las principales conclusiones que pueden extraerse son:

- La valoración sobre la situación actual de la economía española y de la economía de la Región de Murcia sufre un desplome situándose en niveles inferiores a 2010, evidenciando las negativas perspectivas apuntadas en apartados anteriores y mostrando, sin ningún género de duda, la crudeza de la crisis a la que nos enfrentamos.
- El saldo neto de la **Economía Española** es el más negativo (-90,0%), como ya ocurría en la anterior edición del Barómetro.
- La **Economía de la Región de Murcia** es el segundo saldo más negativo (-87,5%) y el que más se deteriora.
- El entorno referido a la **Economía del Sector** también presenta un saldo neto negativo, si bien es el que menos empeora (38,6 puntos), pasando a ser el tercero en peor valoración.
- Finalmente, el entorno de la **Economía de la Empresa** vuelve a entrar en zona negativa, lo cual no ocurría desde el año 2013. En cualquier caso, es el entorno con un saldo menos desfavorable.
- En todos los casos, el intenso deterioro se justifica por el aumento de los porcentajes de la opción "*Ha empeorado*", si bien este comportamiento es particularmente

intenso en las economías española y regional, ya que aumentan en ambos casos más de 50 puntos porcentuales respecto a 2019.

Respecto a las **Expectativas** (próximo año), el panorama descrito es muy similar al actual en cuanto a la ordenación por entornos, pero con una evidente corrección que atisbaría, a juicio de los encuestados una salida de la crisis relativamente rápida.

4.2.1 Evolución de la economía

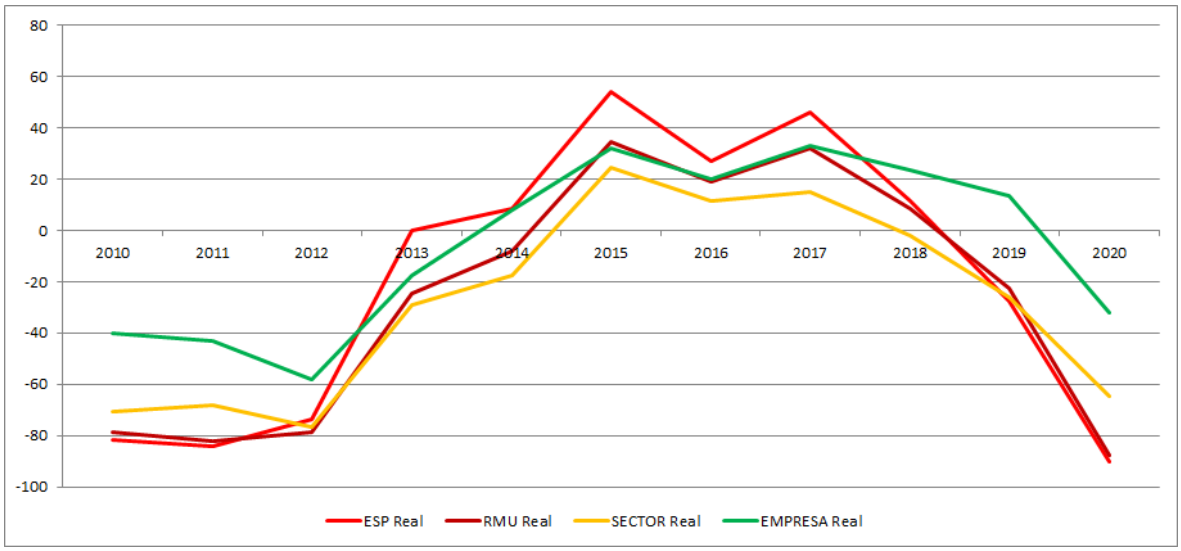
Tabla 4. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	**Saldos Netos***	Δ anual	**Expectativa**
Economía Española	92.5%	5.0%	2.5%	**-90.0%**	-62.5	**-59.8%**
Economía Murcia	90.0%	7.5%	2.5%	**-87.5%**	-64.8	**-58.7%**
Economía Sector	71.4%	21.8%	6.7%	**-64.7%**	-38.6	**-40.2%**
Economía Empresa	49.6%	33.1%	17.4%	**-32.2%**	-45.6	**-15.2%**

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

De modo complementario se ofrece información sobre la evolución de las variables conjuntamente (Ilustración 11) y la individual de cada entorno (Ilustración 12).

Ilustración 11. Evolución de la situación económica



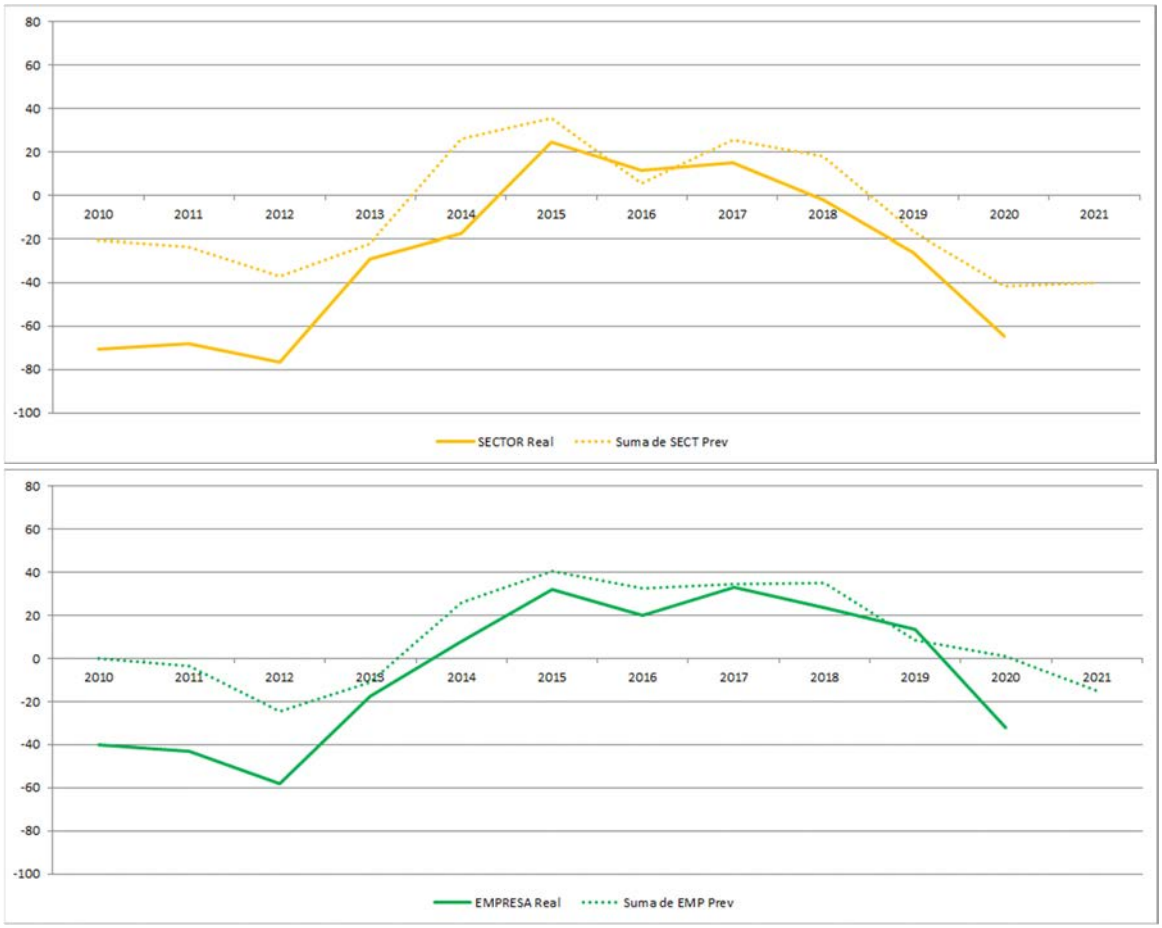
Las principales evidencias son:

- Como viene ocurriendo desde 2017, el deterioro es continuo en todos los ámbitos objeto de consulta, si bien se ha acelerado en la presente encuesta.
- Los saldos netos de 2020 de la Economía Española y de la Economía de la Región de Murcia son los más bajos de toda la serie histórica, mientras que, para la Economía del Sector y la Economía de la Empresa no se encuentran registros tan negativos desde finales de la gran recesión (año 2013).
- Las expectativas del año corriente siguen situándose por encima de los resultados efectivamente obtenidos (reales) en todos los entornos, tal como se apuntaba en la anterior edición. No obstante, es preciso matizar que los resultados están

condicionados más que nunca por la perturbación que ha golpeado, y sigue golpeando, todos los entornos, rompiendo en cierta medida las tendencias que podían empezar a detectarse con anterioridad.

- Las expectativas para 2021 se deterioran nuevamente, manteniéndose los saldos en zona negativa, si bien se percibe un cierto "continuismo" a la hora de valorar la situación general en el corto plazo.

Ilustración 12. Evolución individual situación económica real y prevista



4.2.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

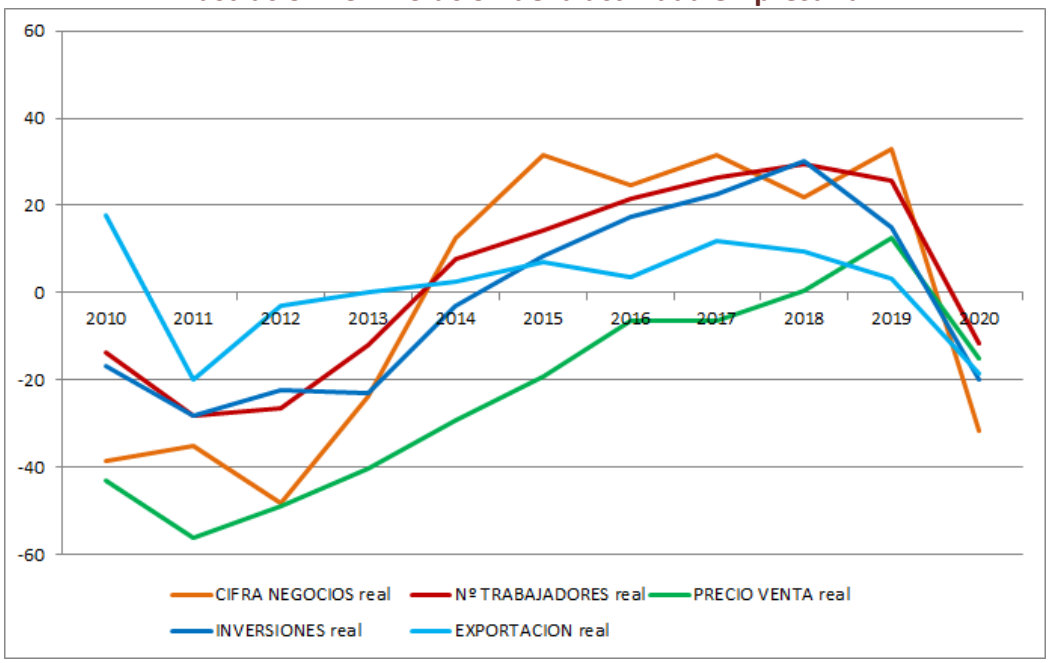
La Tabla 5 presenta, para el año 2020, la percepción (empeora, sigue igual, mejora) de las empresas familiares sobre su situación en una serie de variables. La diferencia entre mejora y empeoramiento permite calcular un saldo neto. También se facilita información sobre el incremento anual respecto a 2019. Por último, se ofrece el saldo previsto para 2021. De modo complementario, se muestra información sobre la evolución de todas las variables (Ilustración 13) y la individual (Ilustración 14).

Tabla 5 Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	**Saldos Netos***	Δ anual	**Expectativa**
Cifra de negocios	53.3%	25.0%	21.7%	**-31.7%**	-64.8	**-11.0%**
Nº Trabajadores	26.9%	58.0%	15.1%	**-11.8%**	-37.4	**-13.9%**
Precio de venta	24.2%	66.7%	9.2%	**-15.0%**	-27.4	**-5.0%**
Inversiones	38.3%	43.3%	18.3%	**-20.0%**	-34.9	**-13.0%**
Exportaciones	35.1%	48.5%	16.5%	**-18.6%**	-21.8	**-7.5%**

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

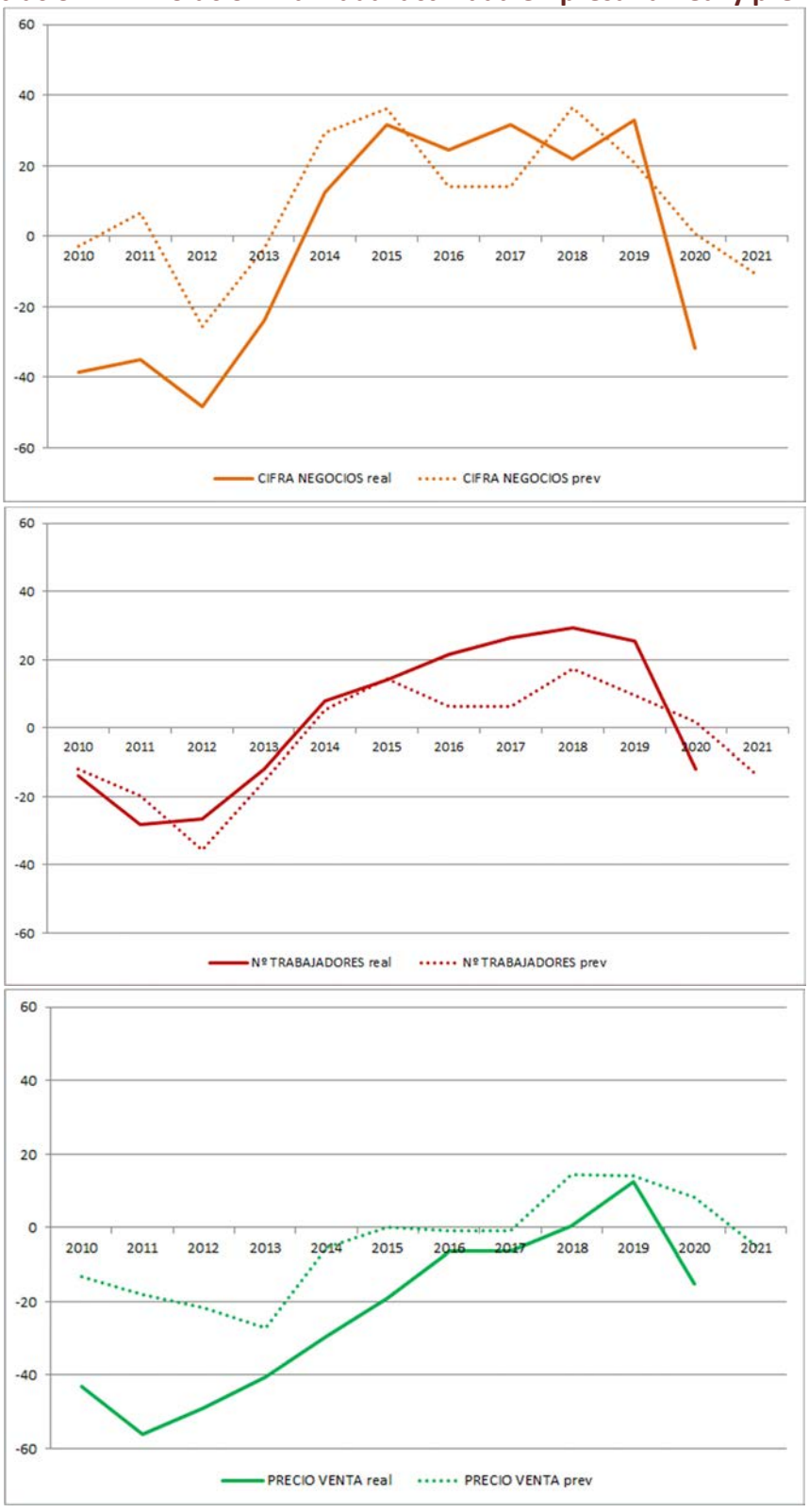
Ilustración 13. Evolución de la actividad empresarial



Principales resultados:

- En 2020, todas las variables pasan a presentar saldos negativos, señal clara del empeoramiento de la situación empresarial, volviendo a niveles similares a los de 2013.
- La mayor caída y el peor saldo se produce en la **cifra de negocio**. El 53,3% de las empresas han empeorado sus ventas el último año. Sin embargo, aun esperando para 2021 un empeoramiento de la situación mejoraría casi 21 puntos su saldo.
- El **número de trabajadores** presenta el saldo menos negativo. Aun cuando más de la mitad han empeorado sus ventas, solo el 27% han reducido empleo.
- Los **precios de venta,** tras el primer saldo claramente positivo de 2019, vuelven a situarse en zona negativa.
- Las **inversiones realizadas** también experimentan una disminución situándose con saldo negativo y con perspectivas también negativas para 2021.
- Las **exportaciones** también se encuentran en zona de empeoramiento, aunque con una previsión que mejora en 11 puntos para 2021.

Ilustración 14. Evolución individual actividad empresarial real y prevista

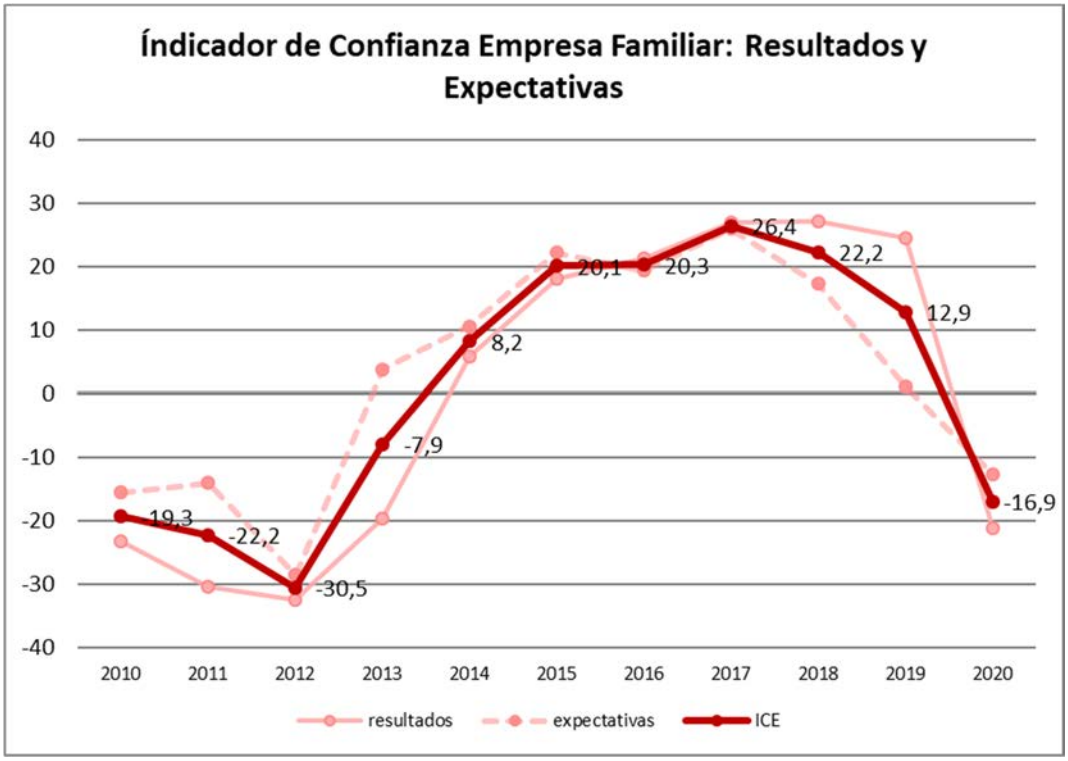


4.2.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial (ICE) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ±100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia (Ilustración 15), como era de esperar empeora, pasando a tener un saldo de -16,9.

Ilustración 15



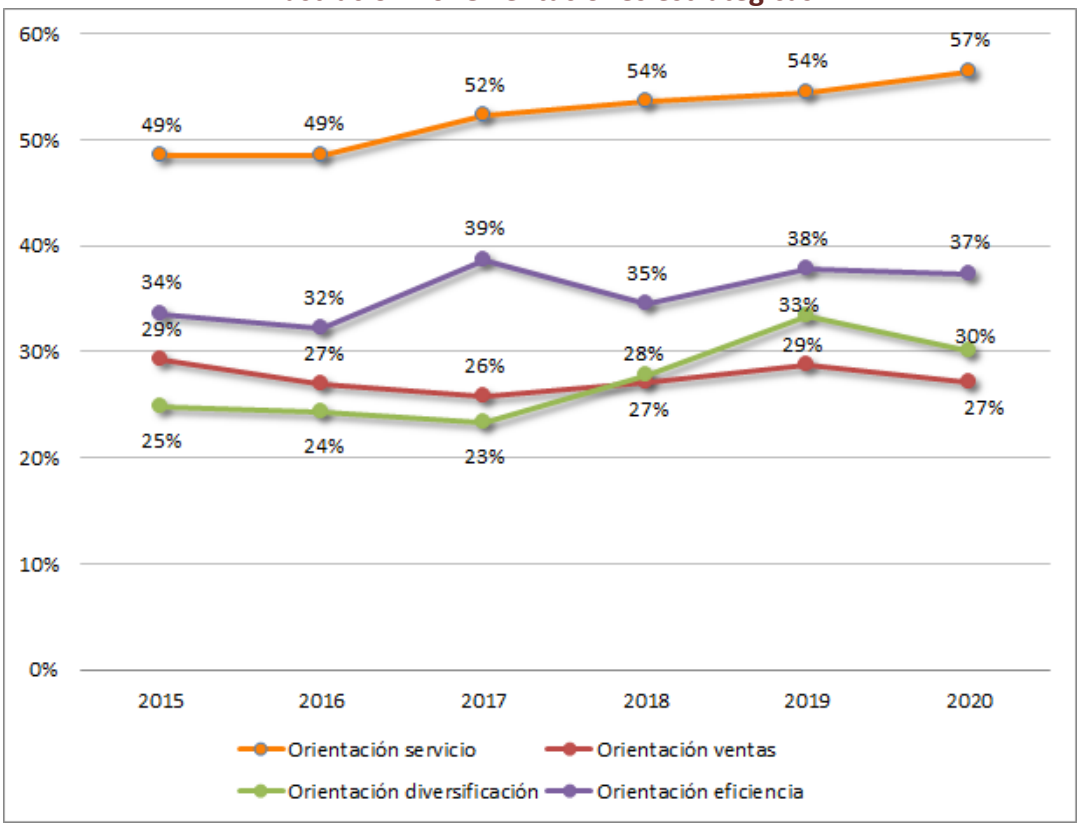
4.3 Planteamiento estratégico de la empresa familiar

4.3.1 Orientaciones estratégicas

A partir de un análisis factorial se han identificado cuatro orientaciones estratégicas (Ilustración 16) atendiendo a la agrupación de los distintos factores estratégicos.

- La **orientación al servicio (57%)** aumenta 3 puntos y sigue siendo la principal forma de competir, se basa en la *calidad* (68% de las empresas, sin variación) y la *atención al cliente* (45% de las empresas, sube 4 puntos).
- La **orientación a la eficiencia (37%)** conserva el segundo lugar en preferencia con una estrategia basada en el *control de costes* (48%, disminución de 4 puntos) y los *cambios organizativos* (27%, aumento de 3 puntos).
- La **orientación a la diversificación (30%)** sigue en el tercer puesto, aunque baja 3 puntos. Fundamentada en el *acceso a nuevos mercados* (37%, baja 2 puntos) y a *nuevos sectores* (24%, baja 4 puntos).
- La **orientación a ventas (27%),** baja dos puntos y sigue siendo la opción estratégica menos preferida: aumento *cuota de mercado* (37%, baja 2 puntos), *lanzamiento de productos* (24%, disminuye 9 puntos) y *actividades de marketing* (24%, sube 3 puntos).

Ilustración 16. Orientaciones estratégicas

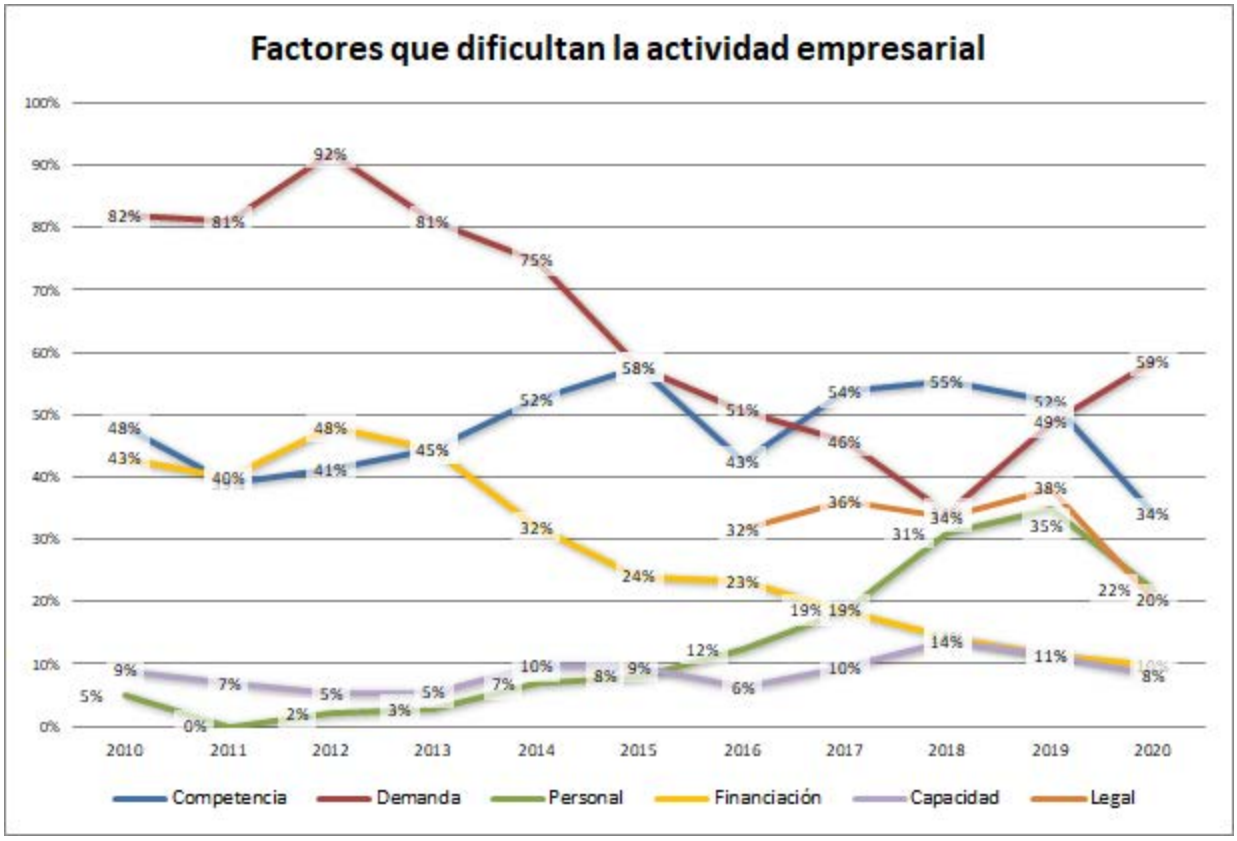


4.3.2 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

En este apartado se monitoriza una serie concreta de factores que dificultan la actividad empresarial (Ilustración 17). La visión se completa considerando las respuestas ofrecidas en el epígrafe siguiente "Perspectivas".

- El 64% de los encuestados optaron por "otros", principalmente relacionado con la **crisis Covid.**
- La debilidad de la **demanda** (59%) con un incremento de 10 puntos pasa a ser la principal preocupación de los factores limitadores empleados regularmente en este Observatorio. La **presión competitiva** (34%) cae 18 puntos pasando a un segundo lugar.
- En un tercer nivel se sitúa la **escasez de personal** (22%) con una caída de 13 puntos y los **aspectos legales** (20%) con un descenso de 18 puntos.
- Por último, figuran los problemas de **financiación** (10%) y **problemas de capacidad** (8%) que disminuyen en 3 puntos.

Ilustración 17



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

4.3.3 Perspectivas sobre factores clave

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las cuestiones clave que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa para los próximos seis meses. Puesto que son preguntas abiertas, primero se realiza un análisis de contenidos donde se asignan las respuestas a un sistema de códigos que reflejan los conceptos principales.

Como imagen de los resultados adoptamos la metodología de la "nube de palabras" (Ilustración 18), donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. El 72% de los encuestados ha participado en esta pregunta abierta facilitando 163 respuestas codificadas. Este año, el 26% de las menciones se refiere al Covid-19, concretamente a la preocupación por su gestión y consecuencias. No obstante, identificada su tremenda influencia económica y empresarial, decidimos eliminar este factor del análisis para asegurar la consistencia respecto a años anteriores.

La Tabla 6 muestra la frecuencia de aparición de cada código sobre el total de menciones, distinguiendo las referencias a variables externas (entorno) o internas (modelo de negocio). Entre paréntesis se muestra el crecimiento positivo o negativo respecto al Barómetro anterior. En la Ilustración 19 se detalla la evolución de los factores clave del último año.

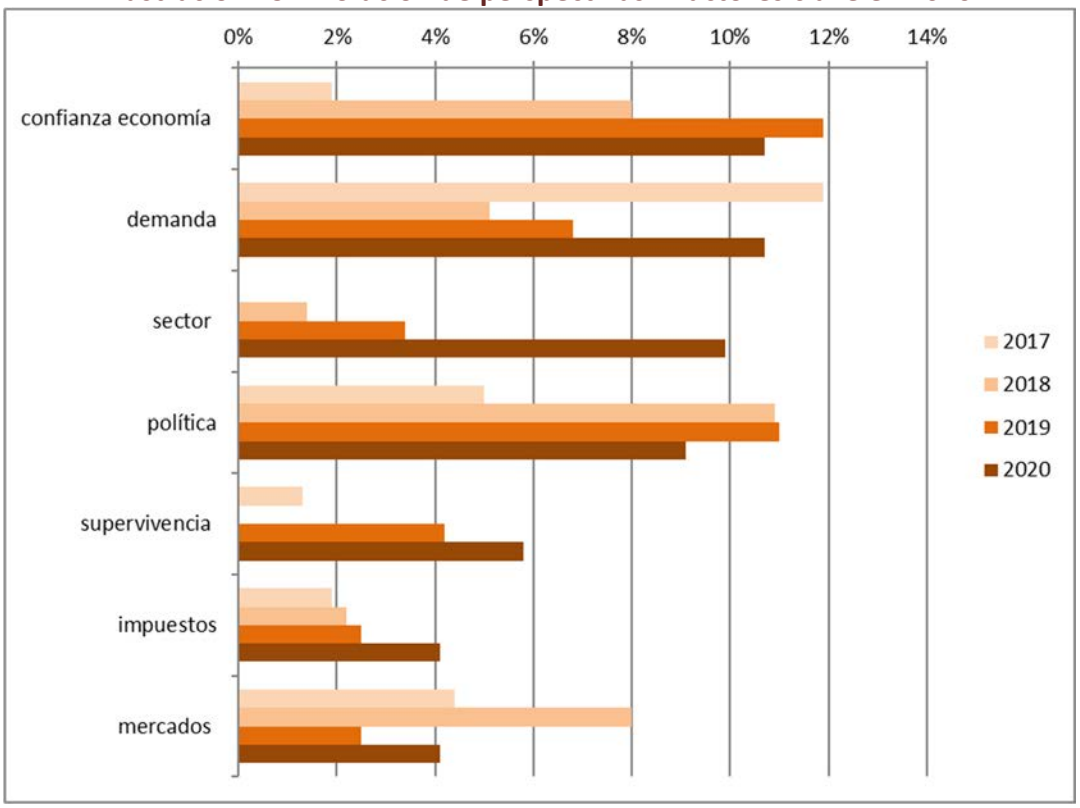
Ilustración 18. Perspectivas: nube de palabras

Tabla 6. Perspectivas factores clave

ENTORNO		MODELO DE NEGOCIO
(-1,2) **confianza economía** (3,9) **demanda**	**10,7%**	
	9,9%	**sector** (6,5)
(-1,9) **política**	**9,1%**	
	5,8%	**supervivencia** (1,6)
(1,6) **impuestos**	**4,1%**	**mercados** (1,6)
(1,6) **financiación** (3,3) **recuperación**	**3,3%**	**familia** (-2,6) **profesionalización** (0,8)
(-0,9) **Estado**	**2,5%**	**cliente** (1,7) **costes** (2,5) **digitalización** (-0,9) **inversión** (1,7)
empleo (0,9) **legal**	**1,7%**	**calidad** (-1,7) **crecimiento** (-2,5) **diversificación** **innovación** **personal** **productividad** (-0,8)
(-1,7) **competencia** (0,8) **crecimiento** (-1,7) **morosidad** (0,8) **Imagen** (0,8) **infraestructuras**	**0,8%**	**financiación** (-0,9) **marketing** (0,8) **productos** (0,8) **tecnología**

- Entorno: los principales factores reflejan una preocupación por la crisis económica, los problemas de demanda vuelven a un primer nivel, junto a la situación económica y política. Destaca también la preocupación por la presión fiscal.
- Modelo de negocio: la principal preocupación con un importante incremento se refiere a situaciones sectoriales; las empresas reclaman medidas adaptadas a su sector. Seguidamente se transmite la lucha por la supervivencia, las cuestiones familiares y la profesionalización de la empresa para contar con empleados cualificados y formados.

Ilustración 19. Evolución de perspectivas 7 factores clave en 2020



4.4 Dimensión familiar

4.4.1 Objetivos en las empresas familiares

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

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

Análisis de la evolución de cada categoría (Ilustración 20) y de cada objetivo individualmente (Ilustración 21):

- Los objetivos empresariales siguen siendo los más valorados frente a los familiares.
- La *reputación* empresarial sigue ocupando el primer lugar; y la *supervivencia* el segundo.
- Las variaciones más importantes se sitúan en los objetivos familiares disminuyendo 7 décimas el deseo de *mantener el control familiar* y que el *sucesor pertenezca a la familia*.

Ilustración 20

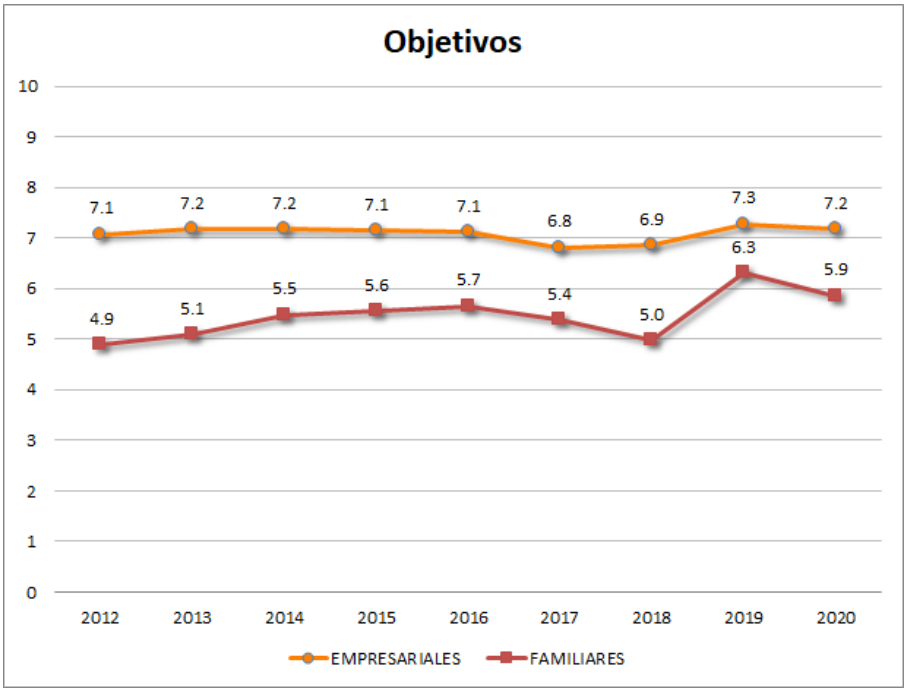
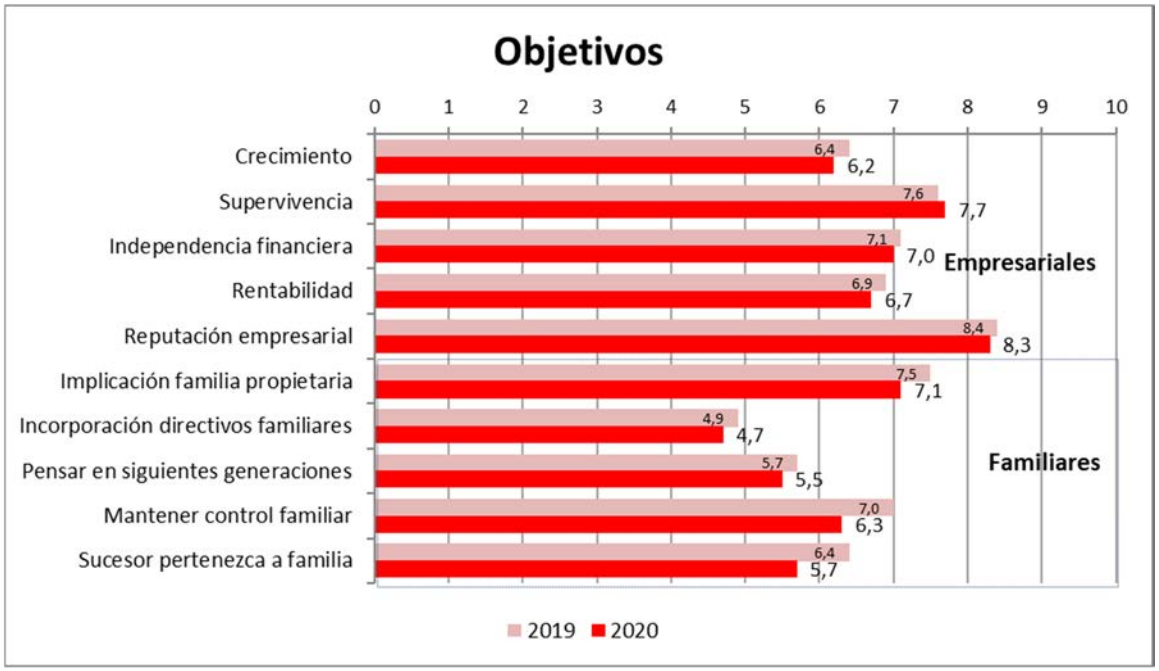


Ilustración 21



4.4.2 Previsión propiedad y gobierno corporativo

La importancia y evolución de los planes respecto a la estructura de propiedad y gobierno se muestran en la Ilustración 22. El detalle por generación aparece en la Tabla 7.

Principales resultados:

- El **mantenimiento** de la actual estructura de propiedad sigue siendo mayoritario (75%), aumentando en 3 puntos.
- En segundo lugar, aparece la **transmisión generacional** (17%), bajando 2 puntos. Transmisión prevista en mayor medida por las empresas familiares en primera generación (23%) frente a segunda (16%) y tercera (5%).
- Las empresas familiares que consideran la **venta** (7%) se mantienen respecto al período anterior, también son mayoritariamente de primera generación (13%).
- Apenas hay empresas familiares que consideren el **cierre** (1%), localizándose en empresas en primera generación.

Ilustración 22

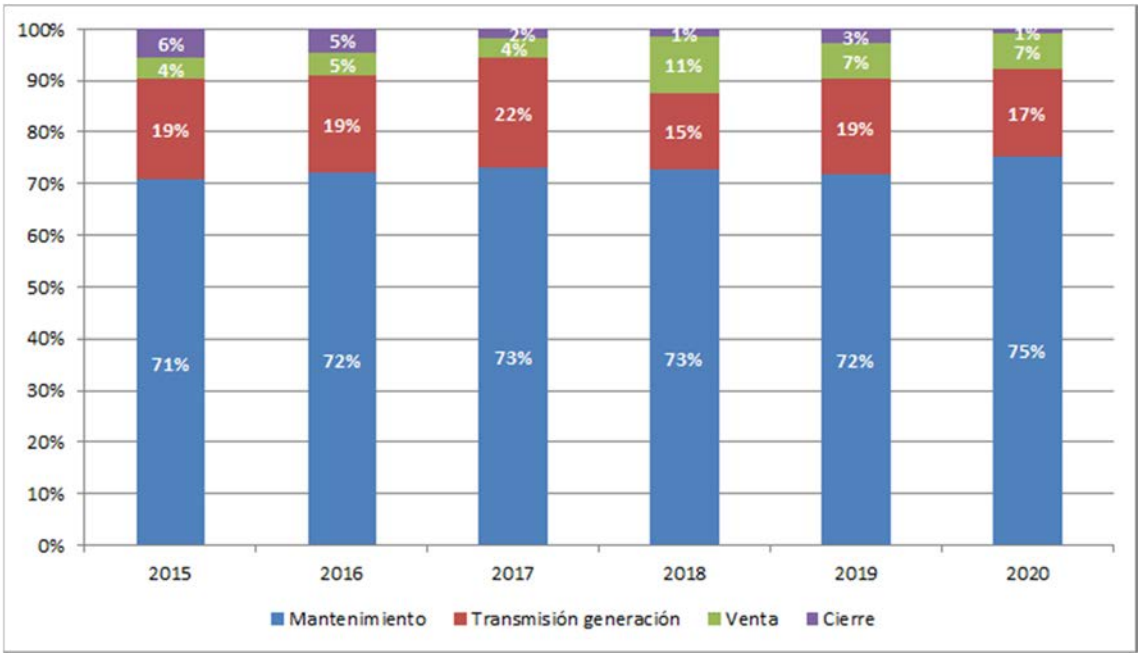


Tabla 7. Planes de gobierno corporativo por generación

	Primera	Segunda	Tercera +	Media
Mantenimiento	62%	80,0%	90%	75%
Transmisión	23%	16%	5%	17%
Venta	13%	4%	5%	7%
Cierre	3%			1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4.4.3 Instrumentos de planificación empresarial y familiar

La implementación de instrumentos de **planificación empresarial** son los más comunes (Ilustración 23). Un 43% de las empresas familiares cuentan con un Consejo de

Administración, sin embargo, desciende al 38% el número de aquéllas que cuentan con plan estratégico.

Los instrumentos menos usados pertenecen a la **planificación familiar** y son el Protocolo Familiar (22%) y el Plan de Sucesión (14%) que experimenta una caída de 6 puntos. Finalmente, añadir que un 9% de las empresas han incorporado externos a la propiedad y dirección, suponiendo triplicar las cifras del año anterior (Ilustración 24).

Respecto de aquellas herramientas que están en proceso de desarrollo, se observa que es el Plan Estratégico (25%) y el Plan de Sucesión (21%) en lo que más se está trabajando.

Ilustración 23. Adopción de instrumentos de planificación

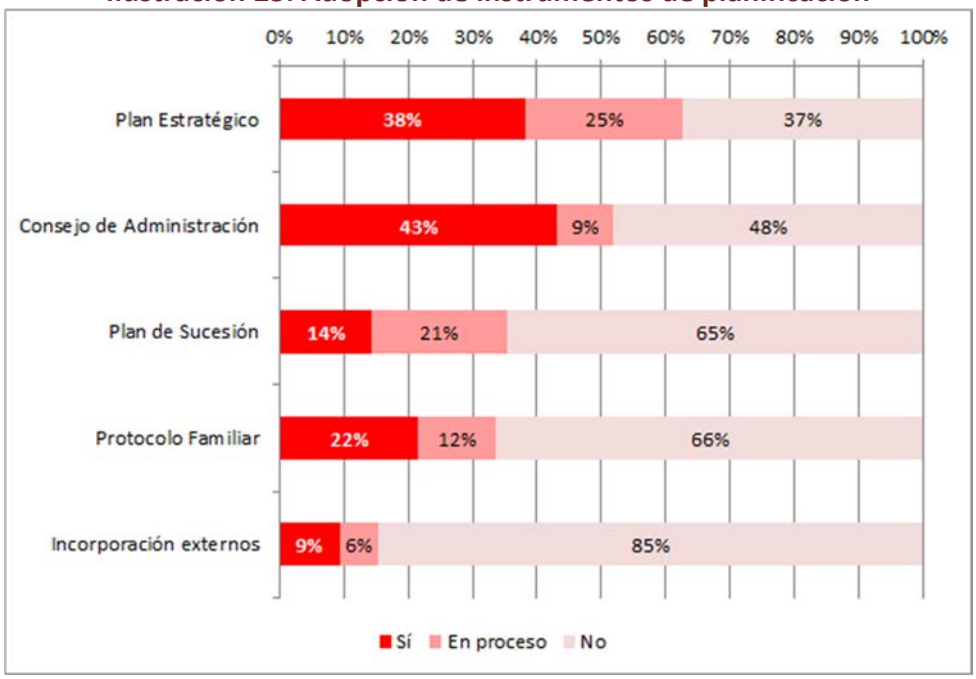
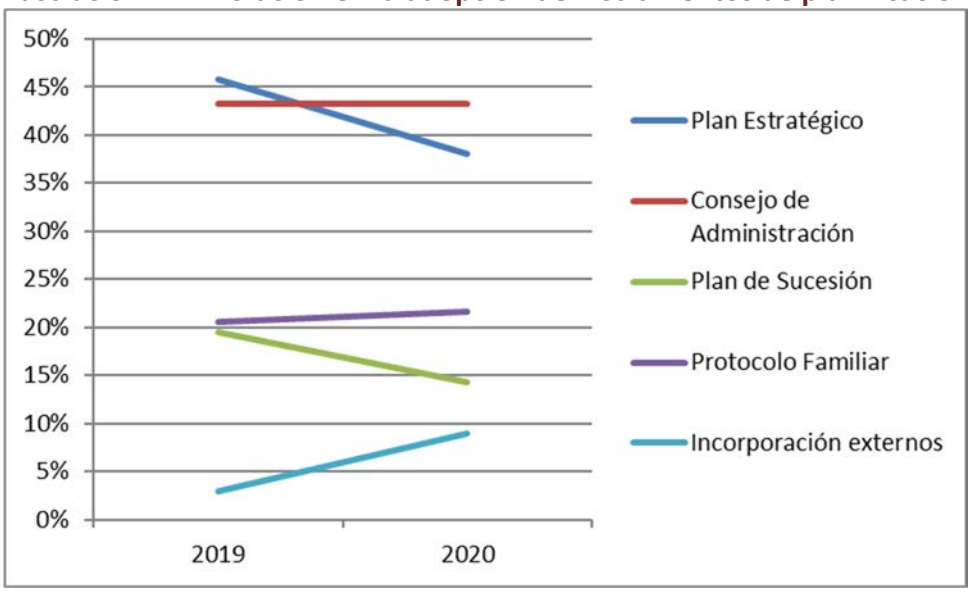


Ilustración 24. Evolución en la adopción de instrumentos de planificación



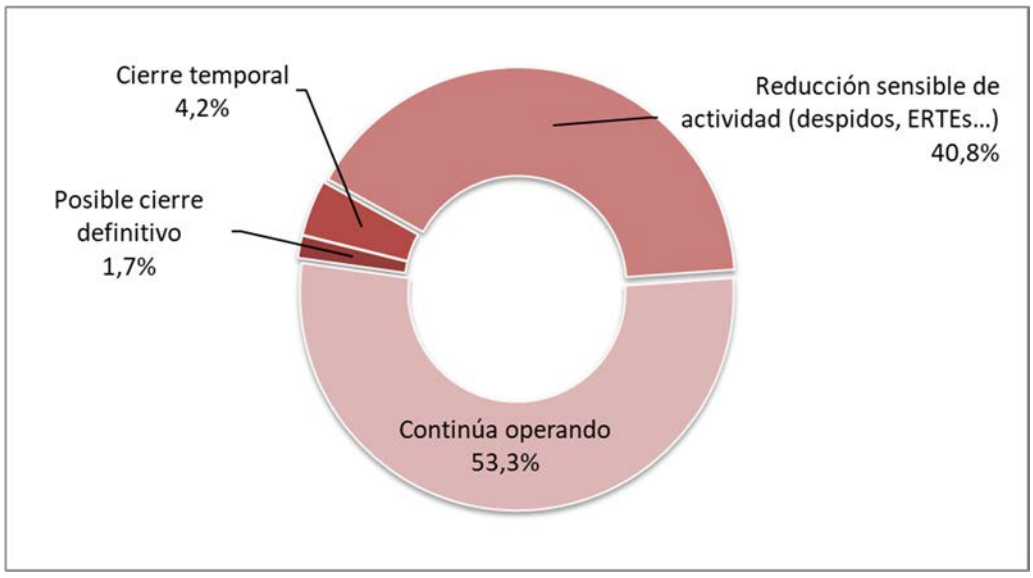
5 PARTE MONOGRÁFICA: CRISIS COVID-19: IMPACTO Y RESPUESTA EMPRESARIAL

Indudablemente la crisis derivada por la pandemia Covid-19 está teniendo un considerable impacto en la empresa, al mismo tiempo, demandando una serie de respuestas para mitigar sus efectos.

5.1 Impacto en la empresa

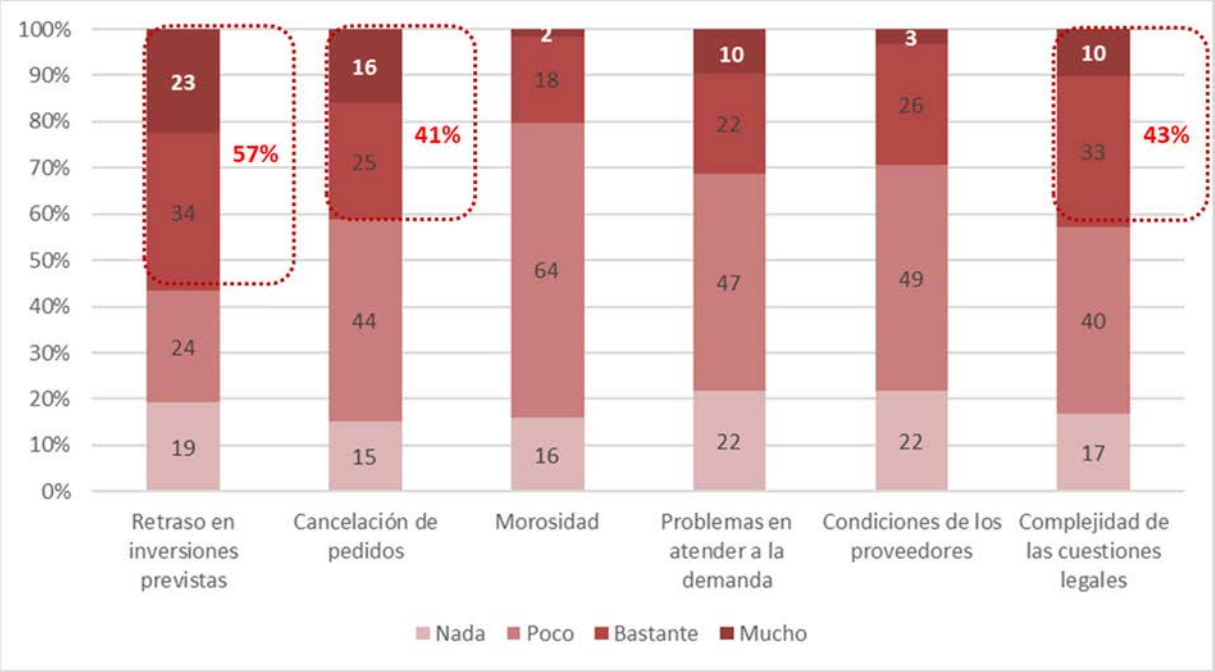
La crisis Covid-19 lleva al 6% de las empresas encuestadas a considerar su cierre definitivo o temporal (Ilustración 25). El 41% ha reducido sensiblemente su actividad recurriendo a despidos y ERTEs. Finalmente, el 53% de las empresas declara que continúan operando en el sentido de no realizar despidos ni regulaciones. No obstante, para la mayoría la actividad ha decrecido y han de hacer frente a las dificultades y los cambios, como problemas operativos, bajada de demanda, nuevos productos, nuevos mercados; en definitiva, realizando un mayor esfuerzo.

Ilustración 25. Continuidad



Respecto a los aspectos concretos que han resultado afectados (Ilustración 26), destaca fundamentalmente el retraso en las inversiones previstas, el 57% de las empresas se considera muy o bastante afectada por esta cuestión. Le sigue en importancia la cancelación de pedidos (41% bastante o muy afectadas) y la complejidad de las cuestiones legales (43% bastante o muy afectadas).

Ilustración 26. Problemas



A partir de la realización de un análisis factorial, las respuestas se agrupan en

Factor	Medidas	Consecuencias
Problemas operativos	• Problemas en atender a la demanda • Condiciones de los proveedores • Cuestiones legales	Reducción de actividad
Problemas financieros	• Retraso en inversiones previstas • Cancelación de pedidos • Morosidad	Cierre temporal

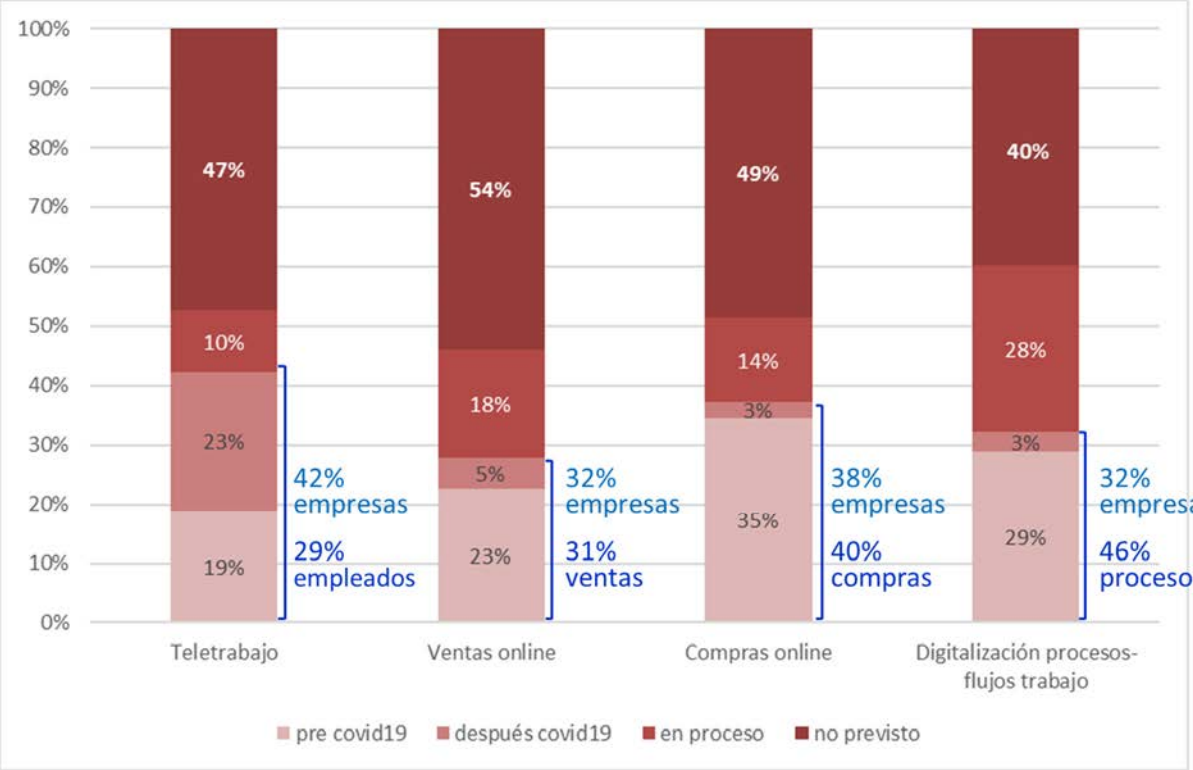
Los datos demuestran que las empresas con mayores problemas operativos optan en mayor medida por una reducción sensible de su actividad. En el caso de los problemas financieros, existe una mayor relación con el cierre temporal.

5.2 Respuesta empresarial

5.2.1 Digitalización

El 42% de las empresas emplean el teletrabajo afectando a un 29% de sus empleados. En gran medida, el Covid-19 ha duplicado esta modalidad pasando de un 19% de empresas a un 42% (aumento de 23 puntos). En segundo lugar, destaca el 38% de empresas que realizan compras online alcanzando el 40% de las compras totales. Le sigue el 32% de empresas que han digitalizado en promedio el 46% de sus procesos. Finalmente, el 28% de las empresas venden online, representando un 31% de sus ventas totales. También la digitalización de procesos, compras y ventas ha sufrido un incremento entre 3 y 5 puntos debido a la pandemia. Siendo relevante el importante número de empresas que están en proceso de adopción de estas tecnologías.

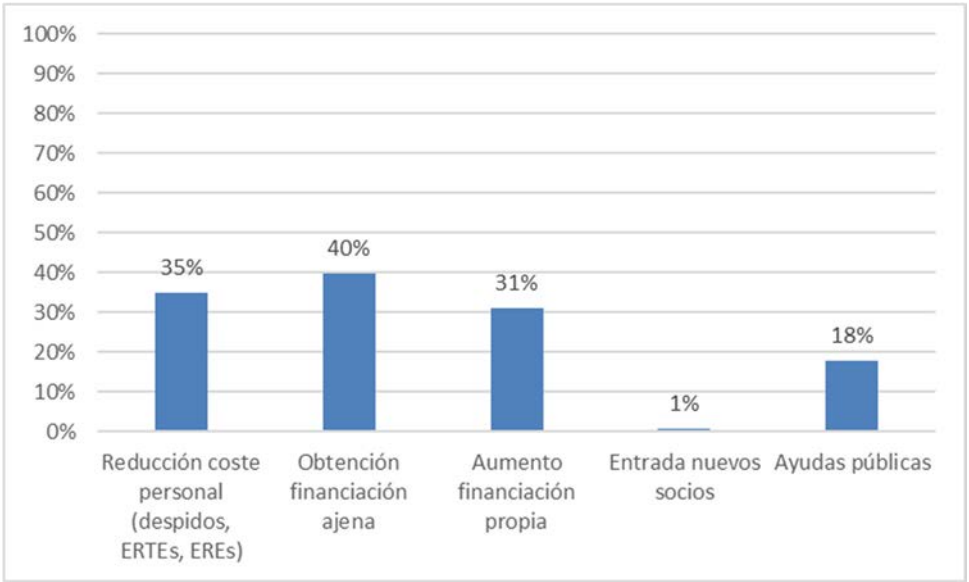
Ilustración 27. Nivel de digitalización



5.2.2 Financiera

Las salidas más habituales para proveerse de fondos para hacer frente a la crisis Covid-19 son (Ilustración 28): aumentar financiación ajena (40% de las empresas), la reducción de costes de personal (35%), el aumento de financiación propia (31%) y el recurso a las ayudas públicas (18%).

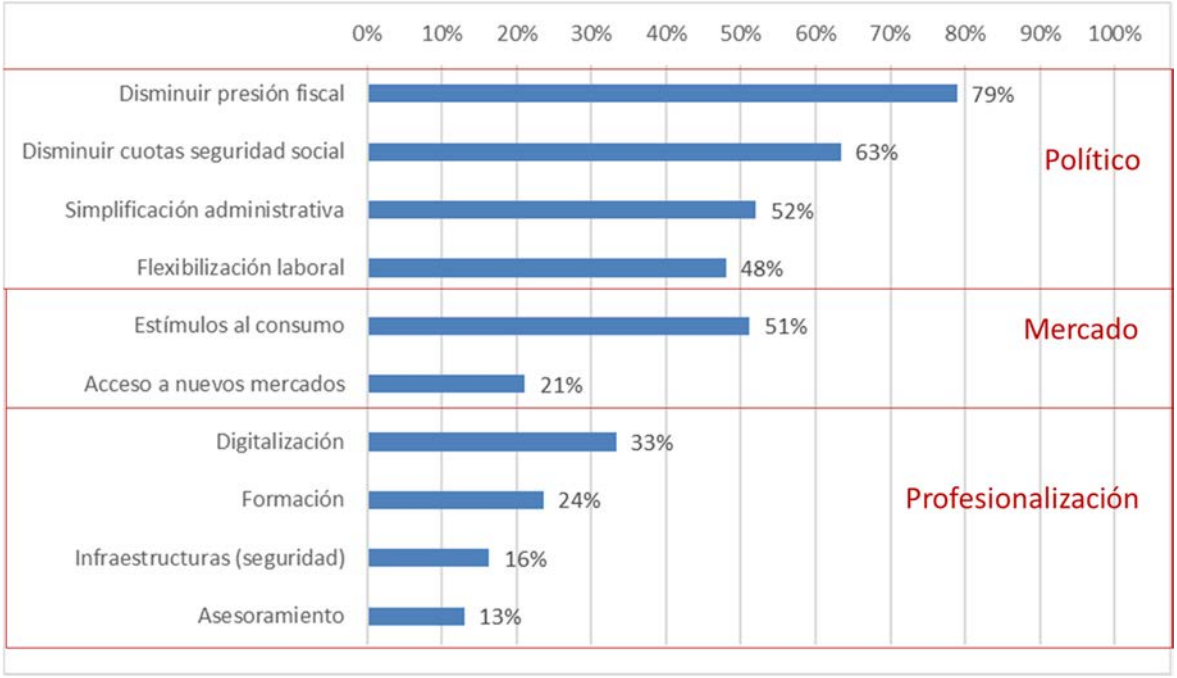
Ilustración 28. Obtención de fondos



5.2.3 Medidas públicas de estímulo

La Ilustración 29 muestra el porcentaje de empresas que consideran útiles una serie de medidas de estímulo.

Ilustración 29. Medidas públicas de estímulo



A partir de la realización de un análisis factorial, las respuestas se agrupan en:

Factor	Medidas
Político	• Disminuir presión fiscal (79%) • Disminuir cuotas seguridad social (63%) • Simplificación administrativa (52%) • Flexibilidad laboral (48%)
Mercado	• Estímulos al consumo (51%) • Acceso a nuevos mercados (21%)
Profesionalización	• Digitalización (33%) • Formación (24%) • Infraestructuras (16%) • Asesoramiento (13%)

De los resultados se deduce que son las cuestiones políticas las más apreciadas, dos de ellas consistentes en reducir costes disminuyendo impuestos (79% de las empresas opinan así) o las cuotas a la seguridad social (63% de las empresas de acuerdo), y la tercera de ellas relacionada con la simplificación administrativa (52%). Le sigue en importancia los estímulos al consumo (51%). Finalmente, aparecen una serie de medidas que apoyaría la profesionalización de la empresa (digitalización, formación, infraestructuras y asesoramiento).

5.3 Mapa de relaciones

A partir de análisis estadísticos multivariables, en la Tabla 8 se muestran las relaciones existentes entre las variables examinadas en el presente monográfico. El **cierre temporal** de las empresas está vinculado a problemas financieros (retraso de inversiones, cancelación de pedidos y morosidad), no encontrándose relación de las empresas inmersas en esta situación con las variables de respuesta.

Las empresas **que reducen su actividad** fundamentalmente lo hacen por problemas operativos (cuestiones legales, atender a la demanda y condiciones de proveedores), son empresas que recurren en mayor medida a las ventas y compras online, en el plano financiero tratan de reducir costes de personal y obtener recursos ajenos, finalmente, demandan medidas políticas relacionadas con disminución de impuestos, de cuotas de seguridad social y simplificación administrativa.

Las empresas que se esfuerzan por **continuar operando normalmente** son aquellas que apuestan por el teletrabajo y la digitalización de los flujos de trabajo, demandan ayudas públicas fundamentalmente para seguir digitalizando, formación, infraestructuras de seguridad y asesoramiento.

Por último, se encuentran un grupo de empresas que basándose en recursos propios están interesados en **desarrollar los mercados** donde operar.

Tabla 8. Mapa de relaciones impacto y respuesta empresarial Covid-19

IMPACTO	**Continuidad**	**Cierre**	**Reducción actividad**	**Continuidad**	
	Problemas	Finanzas	Operativos		
RESPUESTA EMPRESARIAL	**Digitalización**		Ventas online Compras online	Teletrabajo Flujos de trabajo	
	Finanzas		Reducción costes de personal Recursos ajenos	Ayudas públicas	Recursos propios Entrada socios
	Medidas		Políticas	Profesionalización	Mercado

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Muestra: 124 empresas familiares encuestadas durante septiembre de 2020. Caracterización del gerente: 96% pertenece a la familia propietaria, el 44% son fundadores y un 26% son mujeres.

6.1 Situación económica y empresarial

La economía mundial se enfrenta a la peor crisis de su historia moderna, provocada por la expansión del virus Covid-19 y las medidas restrictivas adoptadas para contener su expansión que han golpeado intensa y rápidamente a las economías de todo el mundo. El abrupto descenso en la actividad será más intenso en las economías avanzadas y, aunque se prevé un considerable crecimiento en 2021, no se alcanzarían los niveles previos a la pandemia.

En este contexto, la economía española descenderá en 2020 a tasas superiores a los dos dígitos, siendo uno de los países más afectados, en parte por la especialización en las actividades turísticas. Por el contrario, se prevé que el PIB de la Región de Murcia se contraiga menos gracias a su estructura productiva.

Los saldos netos obtenidos de las opiniones de los encuestados sobre la evolución económica de España y la Región de Murcia alcanzan los valores más bajos de la serie aproximándose a los de 2009. La opinión sobre la situación empresarial es menos negativa, no obstante, empeoran todas las variables situándose al nivel de 2013. La mayor caída de los saldos netos, de 65 puntos, se produce en la facturación, con un 53% de las empresas declarando descensos en sus ventas. Para 2021 prevén una mejora de 21 puntos en su saldo, siendo el 36% las que creen que sus ventas empeorarán. El empleo parece resistir, aun presentando un saldo negativo de 12, son un 27% las empresas que han reducido su número de empleados. La inversión y las exportaciones también han empeorado, aunque los empresarios esperan una ligera mejoría para 2021. Como consecuencia de todo esto, el Indicador de Confianza Empresa Familiar cae 20 puntos situándose en -17.

6.2 Estrategia y preocupaciones

A la hora de competir, las empresas familiares refuerzan la importancia del servicio basado en la calidad y una creciente atención al cliente. Le sigue en importancia la eficiencia apoyada en el control de costes y un mayor protagonismo de los cambios organizativos. Las estrategias de diversificación y ventas ocupan los siguientes lugares con una menor presencia respecto al año anterior.

Respecto a las preocupaciones durante este 2020, la caída de la demanda afecta al 59% de las empresas (10 puntos más), disminuyendo la preocupación por el resto de

factores: presión competitiva, escasez de personal, aspectos legales, capacidad y financiación. Al ser una pregunta con posibilidad de sugerir otras causas, cabe destacar que el 64% señalan su preocupación por la pandemia Covid-19.

Para el próximo año, claramente la principal preocupación se refiere al Covid-19, concretamente su gestión y consecuencias. Además, los principales factores del entorno reflejan una preocupación por la crisis económica, los problemas de demanda vuelven a un primer nivel, junto a la situación económica y política. Destaca también la preocupación por la presión fiscal. En lo referente al modelo de negocio, la principal inquietud con un importante incremento se refiere a situaciones sectoriales; las empresas reclaman medidas adaptadas a su sector. Seguidamente se transmite la lucha por la supervivencia, las cuestiones familiares y la profesionalización de la empresa para contar con empleados cualificados y formados.

6.3 Dimensión familiar

Los objetivos empresariales continúan siendo más importantes que los familiares, aunque en esta edición experimentan un descenso. La reputación empresarial ocupa el primer lugar, y la supervivencia, el segundo. A continuación, se sitúa un objetivo familiar como es la implicación de la familia propietaria; también destaca el interés por mantener el control familiar de la empresa y que el sucesor pertenezca a la familia, aunque ambas experimentan cierto retroceso.

En cuanto al gobierno corporativo, mayoritariamente (75%) las empresas optan por no realizar cambios. El 17% se plantea transmitir la empresa a la siguiente generación, disminuyendo 2 puntos respecto al año pasado; en el caso de las empresas en primera generación alcanza el 23%. La venta de la empresa se mantiene en el 7%, siendo más importante en empresas en primera generación (13%). Por último, la opción de cerrar baja 2 puntos hasta el 1%.

Con referencia a la planificación, el 65% carece de un plan de sucesión. Las empresas que cuentan con protocolo son el 22%. Un 9% han incorporado externos a la propiedad y dirección multiplicándose por 3 respecto al pasado año.

6.4 Crisis Covid y empresa familiar

6.4.1 Impacto en la empresa

La crisis Covid-19 lleva al 6% de las empresas encuestadas a considerar su cierre definitivo o temporal. El 41% ha reducido sensiblemente su actividad recurriendo a despidos y ERTEs. Finalmente, el 53% de las empresas declaran que continúan operando en el sentido de no realizar despidos ni regulaciones. No obstante, para la mayoría la actividad ha decrecido y han de hacer frente a las dificultades y los cambios, como

problemas operativos, bajada de demanda, nuevos productos, nuevos mercados, en definitiva, realizando un mayor esfuerzo.

Respecto a los aspectos concretos que han resultado afectados, destaca fundamentalmente el retraso en las inversiones previstas, el 57% de las empresas se considera muy o bastante afectada por esta cuestión. Le sigue en importancia la cancelación de pedidos (41% bastante o muy afectadas) y la complejidad de las cuestiones legales (43% bastante o muy afectadas).

Los datos demuestran que las empresas con mayores problemas operativos optan en mayor medida por el cierre definitivo y por una reducción sensible de su actividad. En el caso de los problemas financieros, existe una mayor relación con el cierre temporal.

6.4.2 Respuesta

Las empresas encuestadas digitalizan en mayor medida el trabajo. El 42% de las empresas emplean el teletrabajo afectando a un 29% de sus empleados. La pandemia ha duplicado esta modalidad pasando de un 19% de empresas a un 42% (aumento de 23 puntos). En segundo lugar, destaca el 38% de empresas que realizan compras online alcanzando el 40% de las compras totales. Le sigue el 32% de empresas que han digitalizado en promedio el 46% de sus procesos. Finalmente, son el 28% las empresas que venden online, representando un 31% de sus ventas totales. También la digitalización de procesos, compras y ventas ha sufrido un incremento entre 3 y 5 puntos debido a la pandemia. Siendo relevante el importante número de empresas que están en proceso de adopción de estas tecnologías.

Las salidas más habituales para proveerse de fondos para hacer frente a la crisis Covid-19 son: aumentar la financiación ajena (40% de las empresas), la reducción de costes de personal (35%), el aumento de financiación propia (31%) y el recurso a las ayudas públicas (18%).

Respecto a las medidas públicas de estímulo, de los resultados se deduce que son las cuestiones políticas las más apreciadas, dos de ellas consistentes en reducir costes disminuyendo impuestos (79% de las empresas opinan así) o las cuotas a la seguridad social (63% de las empresas de acuerdo), y la tercera de ellas relacionada con la simplificación administrativa (52%). Le sigue en importancia los estímulos al consumo (51%). Finalmente, aparecen una serie de medidas que apoyaría la profesionalización de la empresa (digitalización, formación, infraestructuras y asesoramiento).

6.5 Resumen

- 124 empresas familiares encuestadas que continúan su actividad.
- La pandemia ha profundizado gravemente la desaceleración de la actividad económica iniciada en 2018.

- El impacto está siendo mayor en las economías avanzadas, y entre ellas, en España. A pesar de la crisis, la Región de Murcia se sitúa dentro de las comunidades en mejor situación.
- Para el año 2021 las empresas prevén una recuperación económica, aunque no alcanzará todavía los niveles previos a la pandemia.
- El 53% de las empresas ha experimentado un descenso en sus ventas durante 2020, no obstante, solo el 27% ha reducido su cifra de empleados. Sin embargo, las perspectivas siguen siendo de empeoramiento.
- La Covid-19 y la caída de la demanda capitalizan las preocupaciones actuales. Respecto al próximo año también preocupan la situación política, los impuestos, y la existencia de medidas adaptadas a su sector.
- Como en otras situaciones parecidas, ante las adversidades económicas, las empresas optan por centrarse en las variables empresariales para asegurar la continuidad.
- El 53% continúa operando realizando un gran esfuerzo; el 41% han reducido su actividad y un 6% consideran cerrar.
- Principales consecuencias: retraso inversiones (57%), complejidad cuestiones legales (43%) y cancelación de pedidos (41%).
- Se ha duplicado el teletrabajo alcanzando al 42% de las empresas y afectando al 29% de los empleados de estas empresas. Aumenta el número de empresas que tras el confinamiento han adoptado, o están en proceso, tecnologías de venta y compra online y flujos de trabajo.
- El 40% ha recurrido a la financiación ajena y el 31% a la financiación propia. El 18% ha recurrido a ayudas públicas.
- Las principales medidas publicas demandadas son de tipo político (disminuir impuestos, 79%; bajar cuotas seguridad social, 63%; y, simplificación administrativa, 52%) frente a estímulos al consumo y de profesionalización de la empresa.

7 LA OPINIÓN DE D. JOSÉ Mª TORTOSA

Miembro de Zenith, empresa familiar fundada hace 60 años actualmente en tercera generación. La empresa desarrolla sistemas de protección contra incendios, desde la instalación de sistemas PCI hasta Servicios Integrales de Mantenimiento. Cuentan con un equipo cualificado de técnicos, formado y desarrollado para las distintas tipologías de trabajo. Asimismo, son fabricantes de extintores desde la creación de la empresa siendo pioneros en integrar el manómetro (control de presión interna de los extintores) en España, instrumento de medida que posteriormente todos los fabricantes incorporaron.

José María es el presidente de Amefmur, entidad creada en 1996 siendo la segunda asociación de empresas familiares más antigua y una de las más numerosas. Amefmur cuentan con un plan estratégico para el período 2018-2021que sirve de guía para sus diversas actuaciones entre las que destaca el Fórum de jóvenes que, entre otros, permite la realización de prácticas en empresas asociadas; y el Foro de la Experiencia, iniciativa que sirve de vínculo con la universidad donde la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum es piedra angular para estrechar las relaciones entre Universidad-Empresa.

1. Para empezar, nos gustaría conocer las claves en la gestión de su empresa familiar.

Tanto en el día a día como en la dirección estratégica de la propiedad quiero destacar y reconocer la figura de mi hermano Juan Diego, como CEO y persona indispensable y necesaria en Zenith.

Aprovecho esta entrevista para agradecer y reconocer la importancia del resto de componentes no familiares que nos han acompañado a recorrer todo este camino, sin los cuales no hubiera sido posible esta historia de 60 años en la compañía.

En especial, y siendo portavoz de mis hermanos, me gustaría resaltar la figura de mi madre, que a sus 94 años de edad siempre acompañó a mi padre en todo su quehacer empresarial y con nosotros continúa haciendo lo mismo.

Volviendo a la cuestión profesional que abordamos, cabe resaltar que la exportación ha sido y continúa siendo una baza importante en nuestra empresa, de manera que, para el desarrollo de negocio, los acuerdos comerciales con países como Portugal, zona del Magreb y otros radicados en la América Hispana, forman parte de nuestra tradición empresarial.

Por tanto, Zenith cumple con los valores y esencia que las empresas familiares hemos destacado en la reciente campaña Damos La Cara, donde Amefmur ha destacado por su proactividad.

Por último, no quiero dejar pasar la oportunidad de agradecer y felicitar a la Cátedra Mare Nostrum y a todos sus componentes, por la labor que realizáis para que el binomio Universidad - Empresa no sea un titular de Marketing.

2. Cómo actual presidente de AMEFMUR, ¿qué misión cumple la asociación para los empresarios familiares y la sociedad en general?

- Contribuir al fortalecimiento de la empresa familiar en la sociedad, a la mejora de su entorno legal y fiscal, ser su vehículo de expresión ante la opinión pública y fomentar el espíritu empresarial.
- Transmitir a la familia las ventajas que aportan a la sociedad las empresas familiares, destacando la importancia de la figura del empresario familiar.
- Persuadir a las familias de la importancia y trascendencia que supone para el sistema económico y para la familia el dar continuidad a las empresas familiares.
- Dar a conocer la importancia y trascendencia de la empresa familiar como fuente de riqueza y empleo, divulgando la función social del empresario en una sociedad moderna.
- Profundizar en la formación de directivos dentro del núcleo familiar.
- Fomentar el intercambio de experiencias, tanto entre los socios como con otras organizaciones similares.
- Colaborar entre todos los asociados en ayuda mutua y consolidación de sus empresas, fortaleciendo así su presencia en la economía de la Región de Murcia.

3. ¿Qué destacaría como principales logros de AMEFMUR en toda su trayectoria desde su creación?

El principal logro de la asociación es haber conseguido la confianza de las empresas familiares murcianas. Ellas son las protagonistas, son el alma de la asociación y es su labor y su compromiso lo que ha permitido que AMEFMUR pueda cumplir 25 años en 2021. A partir de ahí la asociación ha trabajado para hacer llegar a la administración la realidad del colectivo, sus necesidades y reivindicaciones en material fiscal, laboral y empresarial. Además, hemos trabajado para transmitir a la opinión pública el trabajo que realizan todas las familias empresarias como elementos fundamentales del progreso económico y social. Creo que eso es lo más importante.

Concretamente, las actuaciones de la asociación persiguen fundamentalmente, a) Representar y defender ante las instituciones, agentes sociales y la sociedad en su conjunto, los intereses específicos de la empresa familiar; b) Transmitir la importancia de la figura del empresario familiar; c) Asesorar al empresario familiar y canalizar el intercambio de información y experiencia entre las empresas familiares.

Si tuviera que indicar algún hito concreto le diría uno que representa el resultado de todo lo anterior y es haber acogido en Murcia el XXII Congreso Nacional de la Empresa Familiar.

4. ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares? ¿Cómo están soportando la crisis originada por el COVID-19?

Las empresas familiares no somos ajenas a la realidad, pero las situaciones difíciles como la actual las afrontamos con un especial grado de responsabilidad. Esto conlleva tomar

decisiones que permiten que resistamos mucho mejor las situaciones de crisis, como se ha visto históricamente y se repite ahora. Y volveremos a ser protagonistas de la recuperación, no hay ninguna duda.

5. ¿Qué perspectivas baraja en el futuro inmediato de las empresas familiares?

El futuro pasa por seguir siendo el principal referente en una situación tan compleja como la que estamos viviendo, y por ser protagonistas de la recuperación. Eso se consigue con decisiones que miran a largo plazo, con un enorme compromiso social y responsabilidad con el entorno en el que las empresas familiares desarrollamos nuestra actividad.

6. ¿Qué apoyo necesitan las empresas familiares de las diferentes Administraciones Públicas para evitar el cierre y poder superar la crisis?

Nuestra predisposición es total y nadie como nosotros, que lo vivimos en primera persona, sabemos que se necesita una recuperación en la que las empresas van a ser protagonistas y, por tanto, deben ser foco principal de todos los planes que se pongan en marcha. A partir de ahí, hay aspectos que son muy importantes como:

- Máxima colaboración público-privada.
- Mantenimiento de la regulación tributaria en la bonificación del impuesto de sucesiones y donaciones.
- Herramientas que permitan proteger el empleo.
- Adelgazamiento de la Administración Pública.
- Abono de todas las facturas pendientes.
- Apostar por la reindustrialización para no depender tanto de terceros países.
- Agilizar trámites eliminando la burocracia que frena proyectos empresariales.
- Tomar decisiones que ayuden a renacer el sector HORECA y el del automóvil que serán de los más afectados.
- Agilizar la tramitación de los ERTEs.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUMICOS LUCAS S.L.
- ALMACENES SUDESPO S.L.
- ANGEL LINARES MONTALBAN S.A.
- ANIS FLOR DE MURCIA S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- ARCKITOURE S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARENISCAS ROSAL S.A.
- ASESORIA RUNI S.L.
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTORRECAMBIOS SERRANO PELLICER S.L.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L
- BEST ESPANA S.A.
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.L.
- BSA MEDIADORES S.L.L.
- CAFES JAYZA S.L.
- CARAMELOS CERDAN S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CARROCERIAS PENALVA S.L
- CASA RAMBLA ENOTECA SELECCION S.L.
- COMERCIAL SUMILU S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CONSTRUCCIONES URDECON S.A.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- DANIEL GOMEZ GOMEZ S.A.
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- DESGUACE TONY S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DISTRIBUCIONES ROLLMUR S.L.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DOSCADESA 2.000 S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- ELACON S.A.
- ELECTRICIDAD NICOLAS SERRANO S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ESTRUCTURAS METALICAS LOYMA S.L.
- EXCAVACIONES SANTOMERA S.L.U.
- FONDEAL S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRUTAS BUENDIA S.A.
- FRUTAS CARLOS S.L.
- GARCIA CARRASCO S.A.
- GARRESOLER CORREDURIA DE SEGUROS S.A.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GESTION Y PROYECTOS GANADEROSS.L.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS AZORIN SORIANO, S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIJOS DE JORGE LOPEZ, S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HOGAR HOTEL DIAZ S.L.
- HOLDING ZAMBUDIO TRES SL
- HORTIMUR S.L.
- HOSPITAL MESA DEL CASTILLO S.L.
- IBERLUKA S.L.
- INDICATIVO S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS MEGAR S.L.
- INFORGES S.L.
- INGENIERIA ELECTROMECANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARC
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- INTERNACIONAL DE PRODUCTOS NATURALES S.L
- LA CASA DEL PINTOR TU CASA SL
- LA NINA DEL SUR S.L.
- LISERINOX S.L.L.
- LORCA MARIN S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MANUFACTURAS SALOMON S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.

- MARMOLES IBERICOS S.A. (SAN MARINO)
- MARMOLES Y CONSTRUCCIONES MURCIA S.L.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MOTODANDY MURCIA S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NUEVA COCINA MEDITERRANEA 2002 SL
- OPTICA BELO S.L.
- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZAOS S.L.
- PINTURAS PIRESA S.L.
- POLYMEC S.L.
- PRIMAFRIO SL
- PROMOCIONES TESY S.A.
- PROVISIONES PAGAN S.L.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESTAURANTE MORALES S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- RIEGOS Y TECNOLOGIA S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- S.A.T. N 1.870 CASA PAREJA
- SALAZONES GARRE SL
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SECTOR 3 SAP
- SIMEMORA S.L.
- SONIDO 2000 S.L.
- SUCESORES DE BERNARDINO MUNOZ S.A.
- SUDITRANS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TALLERES GUMILA, S.L.
- TANATORIO DE JESES S.L.
- TRANSGALLEGO LOGISTIC S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- TRATAMIENTOS DUROS S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- VIBEL S.L.
- VIGILANT S.A.
- YECLAGRAFIC S.L.

9 CUESTIONARIO

Perfil Empresa

P0a. ¿A qué sector pertenece su empresa?

❍ Industria ❍ Construcción ❍ Comercio ❍Servicios

P0b. Sobre su empresa:

Año fundación _____ Número empleados _____

P0c. El actual gerente de la empresa es:

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

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

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

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

P3. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en el ÚLTIMO AÑO? (marque las opciones que estime convenientes)

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

P4. En el ÚLTIMO AÑO ¿qué factores han sido fundamentales en el diseño de la estrategia de la empresa? (marque las opciones que estime convenientes)

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

Parte GENERAL: DIMENSIÓN FAMILIAR

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

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Independencia financiera	❍	❍	❍	❍	❍
Rentabilidad	❍	❍	❍	❍	❍
Supervivencia de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Crecimiento de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Reputación de la empresa	❍	❍	❍	❍	❍
Implicación de la familia propietaria	❍	❍	❍	❍	❍
Incorporación de directivos familiares	❍	❍	❍	❍	❍
Pensar en las siguientes generaciones	❍	❍	❍	❍	❍
Mantener el control familiar	❍	❍	❍	❍	❍
El sucesor pertenezca a la familia	❍	❍	❍	❍	❍

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

	Sí	No	En proceso de implantación
Plan Estratégico de la empresa	❍	❍	❍
Plan de Sucesión	❍	❍	❍
Consejo de Administración	❍	❍	❍
Protocolo Familiar	❍	❍	❍
Incorporar externos a la propiedad y dirección	❍	❍	❍

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

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

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

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

Parte MONOGRÁFICA: CRISIS Y TRANSFORMACIÓN POR COVID-19

P10. ¿Cómo ha impactado el Covid-19 en su empresa?

❍ Posible cierre definitivo ❍ Reducción sensible de la actividad (despidos, ERTEs…)
❍ Cierre temporal ❍ Continúa operando normalmente

P11. Debido al Covid-19 ¿cómo han afectado los siguientes aspectos en su empresa?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Retraso en inversiones previstas	❍	❍	❍	❍
Cancelación de pedidos	❍	❍	❍	❍
Problemas en atender a la demanda (producción, distribución…)	❍	❍	❍	❍
Morosidad	❍	❍	❍	❍
Condiciones de los proveedores	❍	❍	❍	❍
Complejidad de las cuestiones legales	❍	❍	❍	❍

P12. De las siguientes herramientas señale si están implantadas en su empresa:

	implantación				
	pre covid19	después covid19	en proceso	no previsto	% actual
Teletrabajo	❍	❍	❍	❍	empleados
Ventas online	❍	❍	❍	❍	ventas
Compras online	❍	❍	❍	❍	compras
Digitalización procesos-flujos trabajo	❍	❍	❍	❍	procesos

P13. Financieramente ¿cómo hará frente a la crisis Covid-19? (marque las opciones que estime convenientes)

❍ Reducción coste personal (despidos, ERTEs, EREs) ❍ Entrada nuevos socios
❍ Obtención financiación ajena ❍ Ayudas públicas
❍ Aumento financiación propia

P14. ¿Qué medidas de ayuda pública considera más útiles para salir de la crisis Covid-19? (marque las opciones que estime convenientes)

❍ Estímulos al consumo ❍ Infraestructuras (seguridad)
❍ Acceso a nuevos mercados ❍ Formación
❍ Digitalización ❍ Asesoramiento
❍ Disminuir presión fiscal ❍ Flexibilización laboral
❍ Disminuir cuotas seguridad social ❍ Simplificación administrativa

Observatorio de la Empresa Familiar

CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE MURCIA

Universidad Politécnica de Cartagena

asociación murciana
Amefmur
de la empresa familiar

Bankia

CM
FUNDACIÓN CAJAMURCIA

Red de Cátedras de
Empresa Familiar

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR