

Barómetro de la Empresa
Familiar de la Región de Murcia

Sucesión en la empresa
familiar

17

2017



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



Universidad
Politécnica
de Cartagena



amefmur
asociación murciana de la empresa familiar

BMN
CAJAMURCIA

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Sucesión en 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 UM_UPCT

ISSN 2254-6286

ÍNDICE

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR | 2 |
| 2 | CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO | 3 |
| 2.1 | Economía Mundial | 3 |
| 2.2 | Economía Española | 6 |
| 2.3 | Economía de la Región de Murcia | 9 |
| 3 | METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR | 11 |
| 4 | PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO..... | 14 |
| 4.1 | Situación económica de la empresa familiar..... | 14 |
| 4.2 | Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar | 16 |
| 4.3 | Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar | 18 |
| 4.4 | Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar..... | 20 |
| 4.5 | Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar | 20 |
| 4.6 | Objetivos en las empresas familiares | 22 |
| 4.7 | Previsión propiedad y gobierno corporativo..... | 24 |
| 4.8 | Perspectivas futuras | 25 |
| 5 | PARTE MONOGRÁFICA: SUCESIÓN | 27 |
| 5.1 | Perfil del Gerente..... | 27 |
| 5.2 | Acceso al puesto de Gerente..... | 29 |
| 5.3 | Planificación de la sucesión | 31 |
| 6 | CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO | 33 |
| 7 | LA OPINIÓN DE D. RAÚL COLUCHO | 37 |
| 8 | EMPRESAS PARTICIPANTES..... | 40 |
| 9 | CUESTIONARIO..... | 43 |

1 PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Con este número se cumplen 10 años de elaboración del Barómetro de la Empresa Familiar, siendo la iniciativa más longeva en este campo. Vaya por delante el agradecimiento a las empresas participantes y al apoyo de las instituciones colaboradoras, especialmente queremos mencionar a BMN-Cajamurcia por hacer realidad este proyecto llamado Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Universidad de Murcia-Universidad Politécnica de Cartagena. De manera expresa queremos reconocer la importante colaboración de *Amefmur* en la elaboración de los Barómetros, alentando a participar a las empresas familiares y amplificando la divulgación de resultados.

Para ofrecer un análisis más consolidado y con más perspectiva de la empresa familiar retomamos la periodicidad anual, también para facilitar la participación de las empresas que forman el panel. Como es tradicional medimos la temperatura del sistema económico y empresarial a dos niveles. El primero, a través de un riguroso análisis económico manejando las estadísticas y perspectivas de las principales instituciones. El segundo nivel consiste en dar la voz directamente a las empresas familiares para identificar sus percepciones, problemas y necesidades a través de sus opiniones.

En la parte monográfica profundizamos en un aspecto esencial como es *la sucesión en la empresa familiar*. Los 177 participantes proporcionan una valiosa información sobre el perfil del gerente actual, sobre cómo se produjo su acceso a la empresa y, finalmente, sobre la planificación de la sucesión en sus empresas.

Por último, D. Raúl Colucho, Director General del Grupo Sureste Seguridad, comparte su visión sobre la situación socioeconómica de nuestro país y las demandas empresariales, al mismo tiempo también valora la trascendencia de organizar los procesos sucesorios en las empresas familiares.

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

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

A tenor de los resultados presentados en los últimos informes publicados por las principales instituciones internacionales¹, la economía mundial se ha fortalecido y el repunte en el crecimiento se afianza, mejorando de forma generalizada y sincronizada las tasas de crecimiento. Se prevé que la situación económica mejore ligeramente en 2018, si bien permanecerá todavía por debajo de los valores de crecimiento previos a la crisis y de los observados en recuperaciones anteriores.

La reactivación de la inversión, del comercio internacional² y de la producción industrial, unida a la mejora de la confianza, tanto de consumidores como empresarios, y a las condiciones financieras propicias, apuntalan esta recuperación. El dinamismo de la demanda interna en las economías avanzadas y la mejora en los resultados de las principales economías de mercados emergentes, en particular de China, evidencian esta reactivación.

En este contexto, las tasas de empleo superan los valores pre-crisis, mientras el desempleo sigue disminuyendo, si bien, según la OCDE, estas tendencias no se reflejan en ganancias salariales reales y sostenidas.

Los mercados bursátiles, tanto en las economías avanzadas como en las emergentes, muestran importantes e ininterrumpidos avances, lo que pone de manifiesto el optimismo de los mercados financieros.

A pesar de todo ello, tal como afirmaba Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE, *“El crecimiento ha repuntado y las perspectivas a corto plazo son positivas, pero aún prevalecen debilidades y vulnerabilidades evidentes”*.

Entre dichas “debilidades y vulnerabilidades”, pueden destacarse los aún elevados niveles de endeudamiento de hogares y empresas, el posible deterioro de las condiciones financieras mundiales (endurecimiento de la política monetaria en EE.UU. o la Zona euro), la persistente baja inflación en las economías avanzadas (que revela la existencia de capacidad ociosa) o las presiones hacia un mayor proteccionismo todavía latentes, que reducirían los flujos de comercio internacional e inversión transfronteriza.

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.

² Tras crecer un 2,4% en 2016, se prevé que los flujos de comercio aumentarán en volumen por encima del 4,0% a lo largo del bienio 2017-2018.

Junto a éstos, otros factores no estrictamente económicos también pueden condicionar los resultados en el medio plazo. Las tensiones geopolíticas, los riesgos derivados de la mala gobernanza y la corrupción, los fenómenos meteorológicos extremos, el terrorismo y los problemas de seguridad o la incertidumbre acerca del desarrollo del proceso de salida de la UE del Reino Unido, podrían influir negativamente en el crecimiento.

Así, aunque las perspectivas de las economías avanzadas han mejorado, la evolución del PIB per cápita se ve empañada por la débil expansión de la productividad y el aumento de las ratios de dependencia. Por su parte, los crecimientos esperados en muchas economías de mercados emergentes y en desarrollo son débiles (fundamentalmente en África subsahariana, Oriente Medio y América Latina), llegando a estancarse su ingreso per cápita. Igualmente, el riesgo de una fuerte desaceleración de la economía china debe ser atajado por sus autoridades a través de medidas adicionales para limitar la expansión del crédito. Por último, los exportadores de materias primas, en particular de combustibles, se han visto especialmente perjudicados por la prolongada adaptación a la caída de los ingresos generados por sus exportaciones.

En síntesis, como señala el FMI (*Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 2017), son precisas reformas estructurales y medidas de política fiscal que favorezcan el crecimiento y estimulen la productividad y la generación de empleo. En las economías avanzadas, la orientación de la política monetaria no debería cambiar sustancialmente hasta tanto no se recuperen las tasas de inflación. Por su parte, la política fiscal debería coordinarse con programas de reforma estructural que posibiliten la sostenibilidad de la deuda pública. Finalmente, todo ello debe realizarse en un marco general de cooperación multilateral que, además, respalde a los países de bajo ingreso en su avance hacia las metas de desarrollo.

Centrados en las cifras de la Tabla 1, relativas a las últimas previsiones del FMI, los valores del crecimiento del PIB mundial en 2017 y 2018 se han revisado levemente al alza (una décima más respecto a las proyecciones del mes de enero), estimándose un crecimiento del 3,6% en 2017 y un repunte hasta el 3,7% para 2018.

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

| | 2017 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Economías avanzadas | 2,2 | 2,0 |
| EE.UU. | 2,2 | 2,3 |
| Japón | 1,5 | 0,7 |
| Unión Europea | 2,3 | 2,1 |
| Zona euro | 2,1 | 1,9 |
| Economías de mercado emergentes y en desarrollo | 4,6 | 4,9 |
| China | 6,8 | 6,5 |
| Mundo | 3,6 | 3,7 |

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial* (octubre de 2017).

Por grandes grupos de países, las *Economías avanzadas* presentan un moderado crecimiento en 2017, si bien más intenso que el registrado en 2016 y que el previsto para 2018. Por su parte, las *Economías de mercado emergentes y en desarrollo* fortalecen su crecimiento, hasta el 4,6% en 2017 y el 4,9% en 2018, estimándose valores alrededor del 5,0% a medio plazo.

En **Estados Unidos** la debilidad del consumo observada en el primer cuarto del año resultó ser transitoria, mientras que la inversión empresarial continuó recuperándose. Con ello, su crecimiento se situaría ligeramente por encima del potencial, reflejando unas condiciones financieras muy propicias y la sólida confianza de empresas y consumidores. A pesar del estrechamiento de la política monetaria (la Reserva Federal subió $\frac{1}{4}$ de punto los tipos de interés a corto plazo), éste se está produciendo de forma gradual y según el calendario previsto. Por su parte, los estímulos fiscales tendrán un efecto menos intenso al previsto inicialmente.

Respecto a la **economía japonesa** el repunte en su crecimiento (0,5 puntos más que en 2016) se sustenta en el fortalecimiento de la demanda mundial y en las medidas de estímulo fiscal. Posteriormente, se prevé que el ritmo de expansión disminuya posteriormente (0,7% en 2018), por la moderación del consumo privado y el aumento de las importaciones. A medio plazo, su crecimiento se mantendrá cerca de los promedios recientes en términos de renta per cápita.

Para el conjunto de la **Unión Europea y la Zona euro**, la recuperación cobra impulso en 2017 y se prevé que el crecimiento se sitúe en el 2,3% y 2,1%, respectivamente. Las mejores expectativas pueden atribuirse a la aceleración de las exportaciones y al dinamismo de la demanda interna, sustentado en unas favorables condiciones financieras y en la reducción del riesgo político y la incertidumbre en torno a las políticas.

Atendiendo a las últimas estimaciones de la Comisión (*Previsiones económicas de otoño 2017: se mantiene el crecimiento en un contexto político cambiante*, noviembre de 2016), la economía europea presenta resultados mucho mejores que los previstos para este año, impulsada por el consumo privado, el mayor dinamismo en el mundo y la reducción del desempleo. Las condiciones de financiación favorables y la menor incertidumbre también propician la recuperación de la inversión productiva. Así, el crecimiento se consolida en todos los Estados miembro y a la vez mejoran los mercados laborales. No obstante, tal como señala el mencionado informe, *“el aumento de los salarios es excepcionalmente bajo”*.

Según Valdis Dombrovskis, vicepresidente responsable del Euro y el Diálogo Social, así como de la Estabilidad Financiera, los Servicios Financieros y la Unión de Mercados de Capitales, *“La economía de la UE va bien en general. El crecimiento económico y la creación de empleo son sólidos, la inversión está repuntando y la deuda y el déficit*

públicos están disminuyendo gradualmente. También hay indicios de la reanudación de un proceso de convergencia de las rentas reales de los ciudadanos. [...] Nuestras políticas deben seguir estando enfocadas claramente a hacer que el crecimiento sea sostenible e inclusivo. Esto supone políticas macroeconómicas orientadas a la estabilidad y reformas encaminadas a fomentar la productividad y la adaptabilidad al cambio, y a garantizar que los beneficios del crecimiento se repartan ampliamente en nuestras sociedades.”

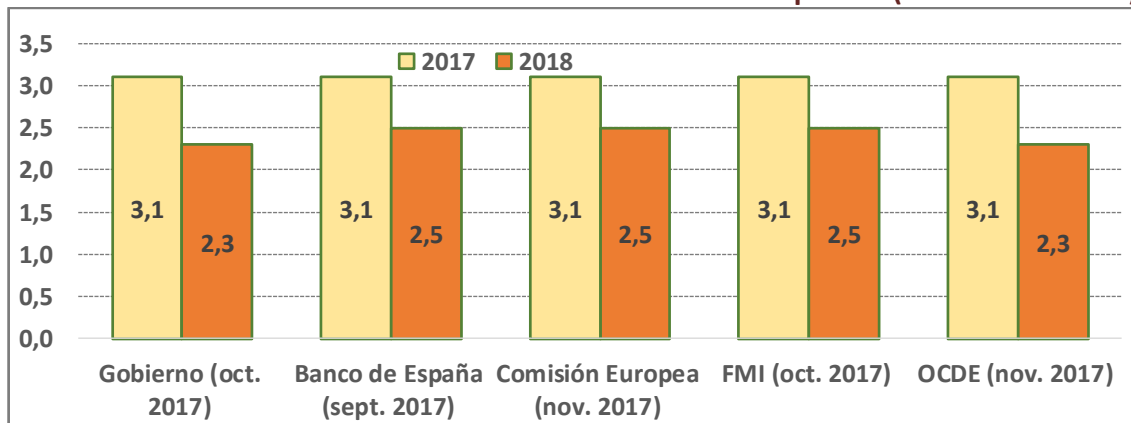
Por último, el crecimiento previsto para las **Economías emergentes** se ha intensificado, de tal forma que el repunte en la actividad mundial es atribuible casi en su totalidad a estos países. Las revisiones al alza de los pronósticos reflejan el fortalecimiento proyectado de la actividad de China y de las economías emergentes de Europa. A pesar de ello, su composición sigue siendo muy heterogénea. Así, en general, las economías emergentes de Asia crecerán con rapidez, pero muchos países de América Latina, África subsahariana y Oriente Medio presentarán cifras muy distantes de su crecimiento óptimo.

Se prevé que el crecimiento de China suba ligeramente al 6,8% en 2017 y disminuya hasta el 6,5% en 2018. La revisión al alza para 2017 refleja la relajación de las políticas, así como las reformas desde la perspectiva de la oferta. Para 2018, se prevé que *“las autoridades mantengan una combinación de políticas suficientemente expansiva (sobre todo a través de una elevada inversión pública) para alcanzar la meta de duplicar el PIB real entre 2010 y 2020”*. No obstante, también se prevé es un nuevo repunte de la deuda, agudizando de esta forma los riesgos a la baja.

2.2 Economía Española

En sintonía con las estimaciones de los organismos internacionales, las previsiones de crecimiento de la economía española para 2017 se han revisado al alza (Ilustración 1), si bien las de 2018 lo han hecho a la baja, en parte por la crisis política en Cataluña. A lo largo del bienio 2017-2018 se prevé un crecimiento medio anual del 2,8% en términos reales, lo que implica una diferencia favorable superior a 6 décimas, tanto respecto a la UE como a la Zona euro (7 décimas más que Alemania, 1,2 puntos más que Francia y 1,4 puntos más que Italia).

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



Fuente: Actualización del escenario macroeconómico, Gobierno de España; Boletín Económico, Banco de España; Previsiones económicas de otoño de 2017, Comisión Europea; Perspectivas de la economía mundial, FMI; Economic Outlook, OCDE.

La evolución de la economía española a lo largo de 2017 se ha visto fortalecida y estimulada por la persistencia de un entorno internacional favorable. En este contexto, se prevé que continúe la fase expansiva iniciada hace cuatro años, sustentada en las mejoras competitivas, el avance en el desapalancamiento del sector privado y el mantenimiento de unas condiciones financieras favorables, todo ello en el marco de un entorno global positivo³.

El incremento interanual del **PIB**, 3,1% en el tercer trimestre de 2017 (0,8% en términos intertrimestrales), continúa sustentado en la demanda nacional, cuya contribución se eleva a 2,7 puntos porcentuales en dicho trimestre (4 décimas más que en el segundo trimestre). Por su parte, el sector exterior contribuyó en 0,4 puntos, es decir, inferior en 4 décimas a la registrada en el segundo trimestre (Tabla 2).

Desde la perspectiva de la oferta, los sectores primario (5,0%) e industrial (3,5%) presentan tasas de crecimiento interanual superiores a las del segundo trimestre (7 y 2 décimas más, respectivamente). El resto de ramas de actividad, Servicios (2,7%) y Construcción (4,9%), presentan crecimientos similares a los del segundo trimestre.

En el horizonte más próximo, el crecimiento económico seguirá sustentándose en el dinamismo de la demanda interna, si bien esta pujanza tenderá a disminuir. Igualmente, la demanda externa continuará ejerciendo una aportación positiva en términos netos, aunque también se espera que sea menor.

Respecto al **empleo**, medido en puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, según los datos de la Contabilidad Nacional Trimestral (base 2010) aumentó un 2,9%

³ *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2017-2019): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de junio de 2017.*

interanual, lo que supone un incremento de 501.242 puestos de trabajo respecto al mismo trimestre de 2016 (139.370 más que en el segundo trimestre).

En términos de la EPA, la ocupación aumentó en casi 236.000 personas en el tercer trimestre de 2017 y 521.700 personas en los últimos 12 meses (2,8% en términos interanuales), situándose en 19.049.200, es decir, el valor más elevado desde el tercer trimestre de 2009.

Respecto al mismo trimestre de 2016, el empleo se incrementó en todos los sectores, destacando Servicios (301.700 ocupados más) e Industria (139.400 más). Por su parte, el empleo indefinido aumentó en casi 300.000 personas, mientras el temporal lo hizo en algo más de 202.000.

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

| variación interanual % | 2016 | | | | 2017 | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | IT | IIT | IIIT | IVT | IT | IIT | IIIT |
| Gasto en consumo final | 2,8 | 2,7 | 2,3 | 2,1 | 1,9 | 2,1 | 2,0 |
| Formación bruta de capital fijo | 4,3 | 3,6 | 2,7 | 2,7 | 4,8 | 3,8 | 5,4 |
| Exportaciones de bienes y servicios | 4,5 | 6,2 | 3,8 | 4,5 | 6,5 | 4,4 | 4,9 |
| Importaciones de bienes y servicios | 3,6 | 4,8 | 0,8 | 1,6 | 4,9 | 2,3 | 4,0 |
| Agricultura, ganad., silvic. y pesca | 7,9 | 7,3 | 7,4 | 5,2 | 5,3 | 4,3 | 5,0 |
| Industria | 4,0 | 4,1 | 3,1 | 3,0 | 3,1 | 3,3 | 3,5 |
| Construcción | 1,2 | 1,2 | 2,3 | 2,8 | 4,5 | 4,9 | 4,9 |
| Servicios | 3,0 | 3,2 | 3,1 | 2,8 | 2,6 | 2,7 | 2,7 |
| Producto interior bruto | 3,5 | 3,4 | 3,2 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 3,1 |
| variación intertrimestral % | 2016 | | | | 2017 | | |
| | IT | IIT | IIIT | IVT | IT | IIT | IIIT |
| Gasto en consumo final | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 0,2 | 0,6 | 0,7 | 0,6 |
| Formación bruta de capital fijo | 0,6 | 1,6 | -0,3 | 0,8 | 2,7 | 0,6 | 1,3 |
| Exportaciones de bienes y servicios | 1,4 | 2,1 | -0,5 | 1,5 | 3,2 | 0,1 | 0,0 |
| Importaciones de bienes y servicios | 0,8 | 1,9 | -1,7 | 0,6 | 4,1 | -0,7 | 0,0 |
| Agricultura, ganad., silvic. y pesca | 2,6 | 0,9 | 0,6 | 0,9 | 2,8 | 0,0 | 1,2 |
| Industria | 0,9 | 0,7 | 0,2 | 1,2 | 1,0 | 0,9 | 0,4 |
| Construcción | 0,0 | 0,7 | 1,1 | 1,0 | 1,6 | 1,1 | 1,1 |
| Servicios | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,8 | 0,8 |
| Producto interior bruto | 0,7 | 0,8 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,8 |

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

Obviamente, en esta favorable coyuntura el número de parados se redujo en el tercer cuarto del año en 182.600 personas (-4,66%), lo que supone una reducción en los últimos 12 meses de más de 589.000 personas (13,6%), situándose en 3.731.700. Con estos datos, la tasa de desempleo desciende hasta el 16,4% (0,8 puntos menos que en el trimestre anterior y 2,6 menos que en el mismo trimestre de 2016).

El déficit de las **Administraciones Públicas**, excluyendo las corporaciones locales, fue inferior en 10.300 millones al obtenido en el mismo periodo del año pasado. En conjunto, el déficit de las AAPP descendió hasta algo menos del 2,0% del PIB en los tres

primeros trimestres del año. Con estos resultados se prevé el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria para 2017 (3,1%), si bien para 2018 se espera un 2,4%, es decir, dos décimas por encima del objetivo.

A pesar de este ritmo considerable de crecimiento, se constata una suave ralentización, tanto en la actividad, como en la creación de empleo y en los flujos comerciales, en parte por la mayor incertidumbre.

El fin de los estímulos temporales y el relativo agotamiento de los “vientos de cola” hacen prever una progresiva debilitación del impulso económico. Concretamente, el efecto expansivo consecuencia de la materialización de decisiones de gasto en bienes de consumo duradero y de inversión pospuestas durante la crisis, se ha ido agotando. Junto a ello, la política fiscal ha presentado un perfil neutral, frente a la orientación expansiva reciente. Finalmente, la recuperación parcial del precio del petróleo, junto al resto de factores, internos y externos, darán lugar a una transición gradual hacia tasas de crecimiento más moderadas.

2.3 Economía de la Región de Murcia

Tal como se afirma en el Proyecto de Ley de Presupuestos de la CARM: *“La recuperación de la economía murciana fue en 2016 más sólida de lo inicialmente esperado alcanzando una tasa de crecimiento del 3,1%, en torno al avance medio nacional (3,2%), aunque inferior al ritmo del año previo (3,6%)”*.

Respecto a la evolución económica de la Región de Murcia en el horizonte más próximo, parece existir consenso sobre la leve desaceleración que experimentará en 2018. Sin embargo, paradójicamente, las estimaciones de crecimiento para el año en curso son particularmente dispares.

Así, según la estimación para 2017 realizada por FUNCAS, la región crecerá un 2,4% (2,0% en 2018). Por su parte, CEPREDE es si cabe más pesimista y, según sus previsiones, en 2017 el crecimiento solo alcanzará el 2,1%, claramente por debajo de la media nacional. Por el contrario, BBVA *Research* estima un crecimiento del 3,4% en 2017 (2,5% en 2018), mientras la actualización de las previsiones del Proyecto Hispalink sitúa el crecimiento en el entorno del 2,8% para 2017 (2,4% en 2018). Finalmente, la estimación de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) sitúa a la Región de Murcia en la media nacional (alrededor del 3,1%), en sintonía con la Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas de la CARM, que prevé un crecimiento del 3,0% (2,7% en 2018).

Entrando al detalle de la evolución observada a lo largo de los meses transcurridos de 2017, desde la **perspectiva de la demanda** se detecta un positivo comportamiento del consumo privado sobre la base de la creación de empleo, las favorables condiciones

financieras y la mejora en las expectativas de los consumidores. Así, el índice de ventas deflactado del comercio al por menor aumentó hasta octubre un 1,4%, frente al 1,0% nacional, mientras la matriculación de turismos aumentó a un ritmo importante, superior al 10% en el periodo enero-octubre.

Por su parte, el sector exterior muestra un importante incremento en volumen de las exportaciones murcianas del 19,7% entre enero y septiembre (frente al descenso del 4,3% en el mismo periodo de 2016).

El análisis de los **indicadores de oferta** muestra, en el caso de las actividades industriales, un comportamiento del Índice de Producción Industrial (IPI) entre enero y octubre (8,5% interanual y 23,0% en tasa mensual) claramente más intenso que el mostrado en el mismo periodo del año anterior (-1,8%) y que el obtenido en el conjunto de España (2,3%). Los productos energéticos y los bienes intermedios son los subsectores con mayor dinamismo (34,2% y 7,5%, respectivamente). Igualmente, entre enero y octubre, la matriculación de vehículos industriales aumentó un 9,1%, frente a la caída del 2,0% en el mismo periodo del año anterior.

Respecto a las actividades de Construcción, las cifras de viviendas visadas de obra nueva para el periodo enero-septiembre, evidencian un renovado dinamismo, creciendo a un ritmo del 31,0%, frente al descenso del 19,4% en el mismo periodo de 2016. Igualmente, las viviendas iniciadas en los tres primeros meses del año se incrementaron un 19,5% (-3,0% en el mismo periodo de 2016). Por su parte, la licitación oficial aumentó un 18,3% entre enero y septiembre (-28,5% en los primeros nueve meses de 2016). Todo ello parece apuntar hacia una progresiva mejoría de estas actividades en la región.

Por último, las actividades terciarias mantienen su importante aportación al crecimiento regional. Así, entre enero y septiembre, el índice de cifra de negocios aumentó un 4,8%, si bien esta tasa se sitúa algo por debajo de la observada en el mismo periodo del año anterior y del crecimiento en España. De igual forma, el índice de personal ocupado creció a esta misma tasa (4,8%), pero en esta ocasión por encima del valor de España (2,6%) y del obtenido en el mismo periodo de 2016 (3,1%).

En cuanto al número de viajeros y pernoctaciones, como en el entorno nacional, se observa un cierto agotamiento. Aun así, los incrementos son apreciables entre enero y octubre (6,7% y 2,3%, respectivamente).

El **mercado de trabajo** continúa mejorando en la Región de Murcia. Los datos de la EPA relativos al tercer trimestre muestran una disminución del número de parados del 8,1%, lo que supone 10.230 parados menos que en el tercer trimestre de 2016. Con estas cifras, la tasa de paro regional se sitúa en el 18,1% de la población activa (1,6 puntos menos respecto al 3^{er} trimestre de 2016) y solo 1,7 puntos por encima del promedio nacional.

Esta misma fuente revela un crecimiento del 3,7% en el número de ocupados en los tres primeros trimestres, lo que supone 17.600 ocupados más y alcanzando una cifra total de ocupados de 582.480 personas, la cual supera claramente los niveles medios de 2009.

Los datos de afiliación hasta el mes de octubre también reflejan la mejoría en el mercado laboral regional. Así, crece su número un 4,4% entre enero y octubre (7 décimas más que en el mismo periodo de 2016), siendo particularmente intenso en Construcción (7,5%) y Agricultura (7,2%), si bien no es desdeñable el aumento en Servicios (3,6%) e Industria (3,5%).

Respecto a la situación de las **AAPP**, los últimos datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas relativos al mes de septiembre, sitúan el déficit de la Región de Murcia en el -0,8% del PIB. Según el último informe de Seguimiento mensual del objetivo de estabilidad de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), relativo al mes de septiembre, se considera “muy improbable” el cumplimiento del objetivo de estabilidad en 2017 (-0,6%). A pesar de la flexibilización del objetivo en una décima, en 2018 las previsiones de la comunidad siguen estando alejadas de las de AIReF (tal como señala esta institución en su informe de julio de 2017).

En resumen, el comportamiento general de la actividad económica en la Región de Murcia sigue siendo dinámico, pero experimentará una suave desaceleración en 2018. El mercado de trabajo sigue ofreciendo buenas noticias y se prevé que continúe el descenso del desempleo iniciado en 2013. Por último, las cuentas de las AAPP seguirán siendo motivo de preocupación y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad, tanto para 2017 como para 2018, parecen estar seriamente comprometido.

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*⁴, 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.

⁴ Elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar.

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

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

Tabla 3. Serie de Barómetros

| Número | Parte Monográfica | Entrevista |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 (2º semestre 2008) | Fiscal | D. José M ^a Tortosa |
| 2 (2º semestre 2009) | Financiación | D. Juan V Dávalos |
| 3 (1º semestre 2010) | Demanda | D. Francisco Marín |
| 4 (2º semestre 2010) | Mercado Laboral | D. Miguel Lloret |
| 5 (1º semestre 2011) | Confianza Empresarial | D. Tomás Fuertes |
| 6 (2º semestre 2011) | Medidas salida crisis | D. José M ^a 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 | D ^a . Isabel Sánchez |
| 11 (1º semestre 2014) | TICs | D. José A Planes |
| 12 (2º semestre 2014) | Comercialización/Internacion. | D. Franco Cerdán |
| 13 (1º semestre 2015) | Entorno | D. Emilio Restoy |
| 14 (2º semestre 2015) | Crecimiento | D ^a . Marian Cascales |
| 15 (1º semestre 2016) | Mujer y dirección | D ^a . Nuria Sánchez |
| 16 (2º semestre 2016) | Ser empresa familiar | D. Juan Monreal |
| 17 (2º semestre 2017) | Sucesión | D. Raúl Colucho |

La redacción de algunas preguntas en los dos primeros números presenta pequeñas diferencias, por esta razón se ha decidido eliminar estos valores para así conseguir series más homogéneas. Así, desde el número 7 del Barómetro se adoptó la decisión de considerar las series desde el número 3 (primer semestre 2010).

Los resultados del decimosexto Barómetro provienen de la opinión de 177 *Empresas Familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR. La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica, durante el mes de noviembre de 2017, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT*.

Descripción de la muestra:

- Sector: 33% servicios; 24% comercio; 30% industria; 13% construcción

- Tamaño: 40% micro; 60% pymes (20% entre 10 y 19; 40% más 20 empleados)
- Antigüedad media 34 años

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

Las escalas utilizadas son de diferentes tipos:

- Escalas de tres niveles (cuestiones 1 y 2), generalmente mostrando una situación de empeoramiento, de mantenimiento o de mejora. A partir de estas variables se calculan los saldos netos, como porcentaje de empresas que responden a una mejora menos el porcentaje de empresas que señala una situación de empeoramiento. De esta forma, los saldos netos varían entre -100 y +100. Los valores positivos indican avances, mientras que datos negativos señalan retroceso de actividad.
- El segundo tipo de preguntas recoge la selección o no de una determinada medida por parte de la empresa (cuestiones 3, 4 y 6). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.
- Escalas que miden cinco niveles de intensidad (cuestiones 5, 12a y 14), transformándose en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión.
- Elección de la mejor opción (cuestiones 7, 9, 11, 12, 12b, 12c, 12d y 13)
- Numéricas (cuestiones 10, 12e y 13a)
- Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 8 y 15) con el objeto de conocer los principales aspectos que preocupan a los empresarios y que han sido tratados para recoger la importancia de los temas seleccionados.

Con el objetivo de realizar comparaciones, se ha calculado el Indicador de Confianza Empresarial (ICE). El ICE se ha obtenido de la misma forma que en las Cámaras de Comercio, pero sin desestacionalizar con el objetivo que sea comparable con nuestros resultados. De forma concreta, este indicador se calcula como la media de dos variables: el indicador basado en resultados) y el indicador basado en expectativas. Cada uno de los indicadores, a su vez, se ha calculado como la media de los saldos netos de la cifra de negocio, el número de trabajadores y la inversión. En este caso, los valores positivos señalan que las empresas tienen una confianza de mejora de la situación actual, mientras que valores negativos sugieren la situación contraria.

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Situación económica de la empresa familiar

La recobrada estabilidad política (al menos hasta los episodios de las últimas semanas) unida a la favorable coyuntura internacional, permite consolidar la senda favorable respecto a la percepción de la situación económica (Ilustración 2). La menor incertidumbre interna parece haber tenido un claro impacto sobre la mejoría generalizada en todos los saldos obtenidos en el presente Barómetro, la cual llega a alcanzar casi 20 puntos en el ámbito de la Economía española. Por tanto, los factores domésticos, así como los internacionales han jugado a favor de esta mejoría.

De forma más detallada, la comparación con los resultados del anterior Barómetro permite observar cómo el saldo neto de la **economía española** registra un significativo ascenso de 19,5 puntos hasta situarse en un 46,3%, convirtiéndose en el segundo mejor resultado de toda la serie histórica y siendo una vez más el entorno con mayor valoración. Esta mejoría se sustenta en el incremento de 17,3 puntos del porcentaje de empresas encuestadas que consideran que ha mejorado y en el descenso de 2,3 puntos en el peso de las que perciben un empeoramiento durante el último semestre.

La percepción de la situación de la **economía regional** también muestra un importante repunte, si bien algo menos intenso (13 puntos). Esta mayor valoración se debe al incremento en 8,3 puntos del porcentaje de empresas que apuestan por una mejoría en el entorno regional y al considerable descenso de aquellas que optan por una situación peor (-4,7 puntos).

Tabla 4. Situación económica

| | Ha empeorado | Sigue igual | Ha mejorado | Saldos Netos* |
|--------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Economía Española | 9,7% | 34,3% | 56,0% | 46,3% |
| Economía Murcia | 9,9% | 48,3% | 41,9% | 32,0% |
| Economía Sector | 20,2% | 44,5% | 35,3% | 15,0% |
| Economía Empresa | 12,6% | 41,4% | 46,0% | 33,3% |

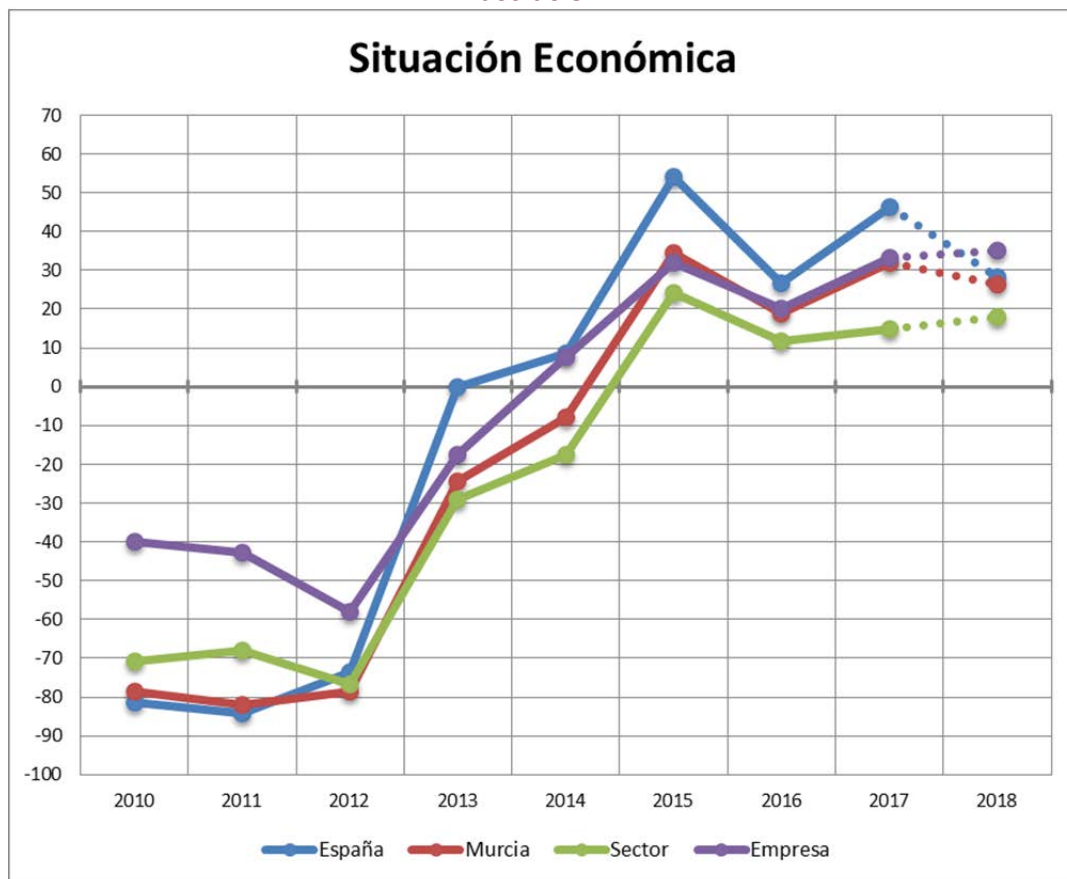
*Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

El propio **sector** continúa siendo el ámbito peor valorado (15,0%), aunque mejora respecto al anterior Barómetro (3,4 puntos) y mantiene su saldo en la zona positiva. En este sentido, es el entorno con menor incremento en su valoración, debido a la exigua disminución en el porcentaje de empresas que piensan que la situación ha empeorado (0,6 puntos) y ello a pesar de haber aumentado el porcentaje de empresas que piensan que ha mejorado (4,1 puntos).

Por último, el ámbito de la **empresa** sigue ocupando el segundo puesto en términos de valoración (33,3%), mejorando a un ritmo muy similar al de la economía regional (13,2

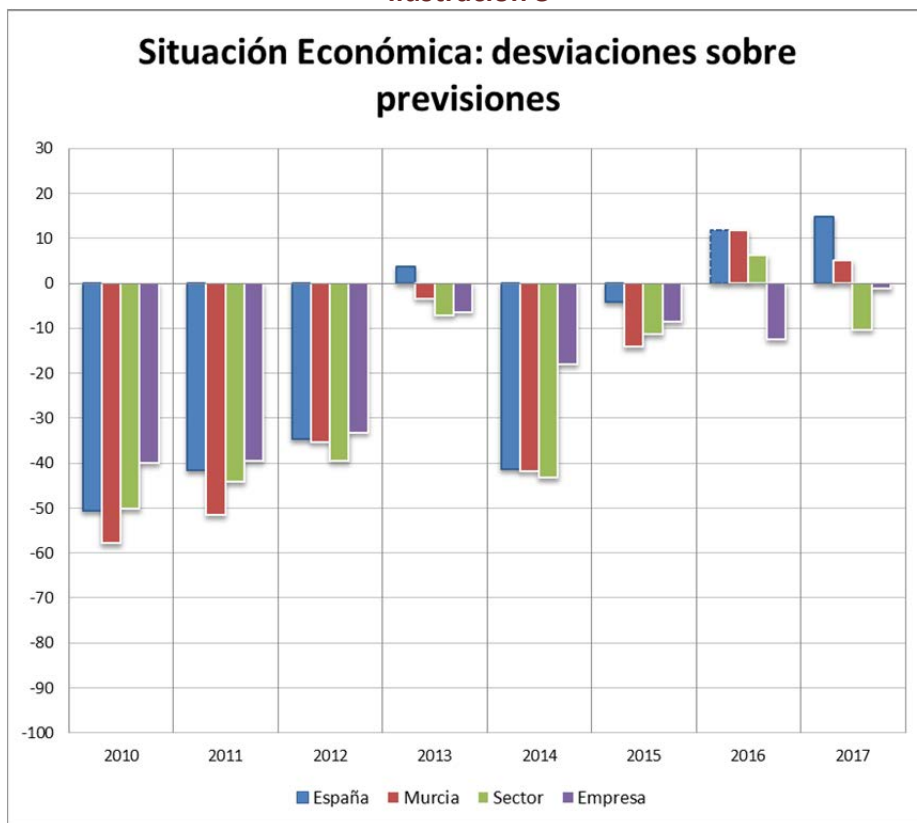
puntos), como ocurre desde el año 2015. En esta encuesta, el 46% de las empresas considera haber mejorado su situación, mientras sólo el 12,6% (6 puntos menos que en la anterior edición) señalan haber empeorado.

Ilustración 2



Las **previsiones** para los próximos seis meses (Ilustración 2) muestran un comportamiento desigual en la percepción sobre la situación económica. Mientras los saldos de la empresa y el sector mejoran, los de la economía regional y, particularmente, el de la economía nacional, empeoran. De hecho, la economía española deja de ser el entorno más valorado que ahora pasa a ser la propia empresa. Los episodios recientes de inestabilidad política e institucional vividos y aún no superados plenamente, condicionan estos resultados y hacen mella en la valoración de los entornos macro. Finalmente, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 3) muestran que en el anterior Barómetro se previeron unos resultados sustancialmente peores en la economía española frente a los que finalmente se han producido (en menor medida también en la economía regional). La revisión al alza en las estimaciones de crecimiento de la economía española antes apuntadas, estarían en sintonía con estos resultados.

Ilustración 3



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

Todas las variables mejoran respecto al año anterior (Tabla 5), especialmente las exportaciones y la cifra de negocios. De hecho, los resultados superan claramente las expectativas del año anterior. El mejor saldo lo presenta la evolución de la cifra de negocios, alcanzando el máximo de la serie el 47,7% de las empresas que ha aumentado las ventas. Por tercer año consecutivo son más las empresas que aumentan sus inversiones (37,2%) respecto a las que disminuyen (14,5%) con una tendencia de mejora. La exportación sigue mostrando un buen comportamiento, un 78% de las empresas mantienen o mejoran sus cifras exportadoras. En cuanto a los precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque por sexto año consecutivo mejora, aun teniendo todavía saldo negativo.

Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

| | Ha empeorado | Sigue igual | Ha mejorado | Saldos Netos* |
|-------------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Cifra de negocios | 16,1% | 36,2% | 47,7% | 31,6% |
| Nº Trabajadores | 8,6% | 56,3% | 35,1% | 26,4% |
| Precio de venta | 24,1% | 58,0% | 17,8% | -6,3% |
| Inversiones realizadas | 14,5% | 48,3% | 37,2% | 22,7% |
| Exportaciones | 11,9% | 64,2% | 23,9% | 11,9% |

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

La Ilustración 4 recoge las estimaciones para el primer semestre de 2017. Todas las variables se moverían en saldos positivos destacando el crecimiento de los precios (21 puntos), seguido de las exportaciones (6 puntos) y la cifra de negocios (5 puntos). Por el contrario, se prevé una caída en el saldo del número de trabajadores de 9 puntos. En la Ilustración 5 se analizan las diferencias entre expectativas y realizaciones. Como en las estimaciones en otros apartados, de nuevo los resultados son claramente mejores a las previsiones, sobre todo en cuanto a empleo y cifra de negocios.

Ilustración 4

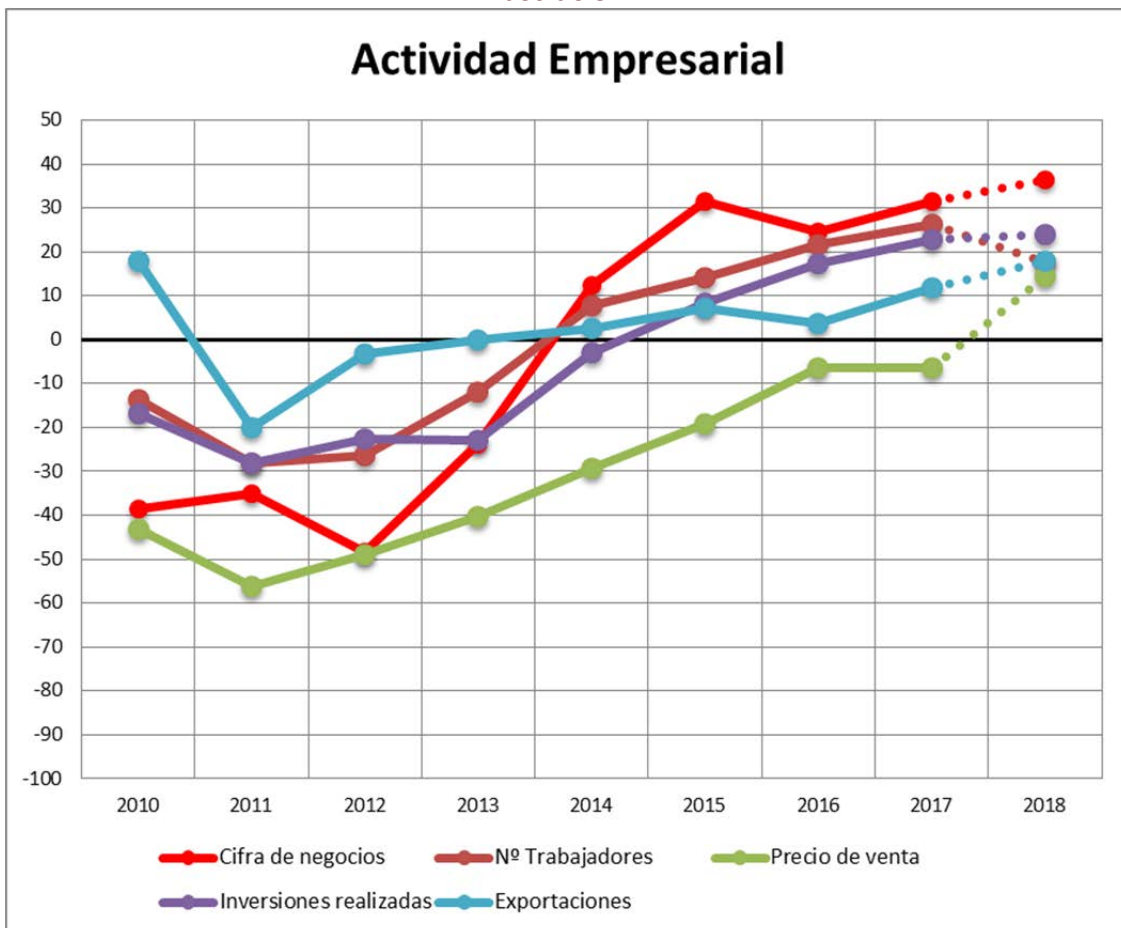
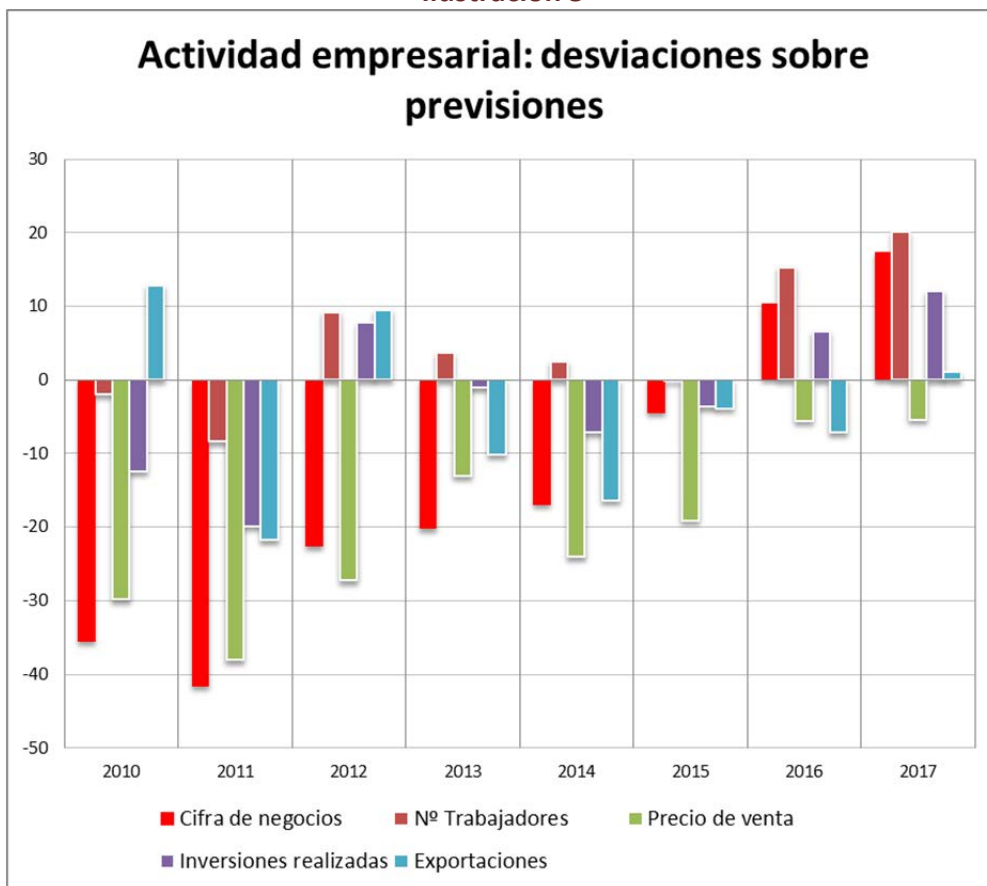


Ilustración 5

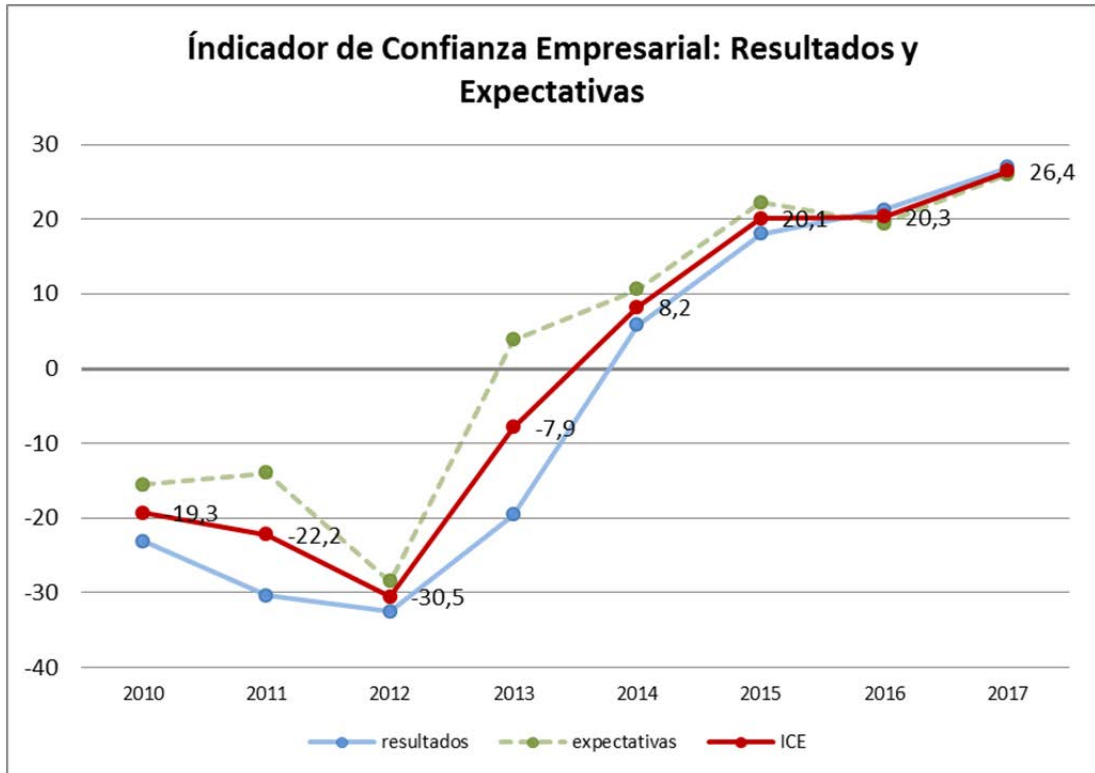


4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial (ICE) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ± 100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia sigue mejorando y consolida una tendencia de crecimiento y valores positivos desde 2014. En 2017 se sitúa en 26,4, aumentando 6,3 puntos respecto a 2016.

La Ilustración 6 muestra que el ICE refleja un claro aumento de la confianza empresarial, lo que denota síntomas evidentes de recuperación.

Ilustración 6



Los datos de la Tabla 6 reflejan una comparación del índice de confianza empresarial (ICE) que elabora el INE del cuarto trimestre de 2016 y 2017. El Índice de Confianza Empresarial en la Región de Murcia presenta un crecimiento con un valor positivo de 5,7 respecto al año anterior, situándose en quinto lugar del conjunto de Autonomías.

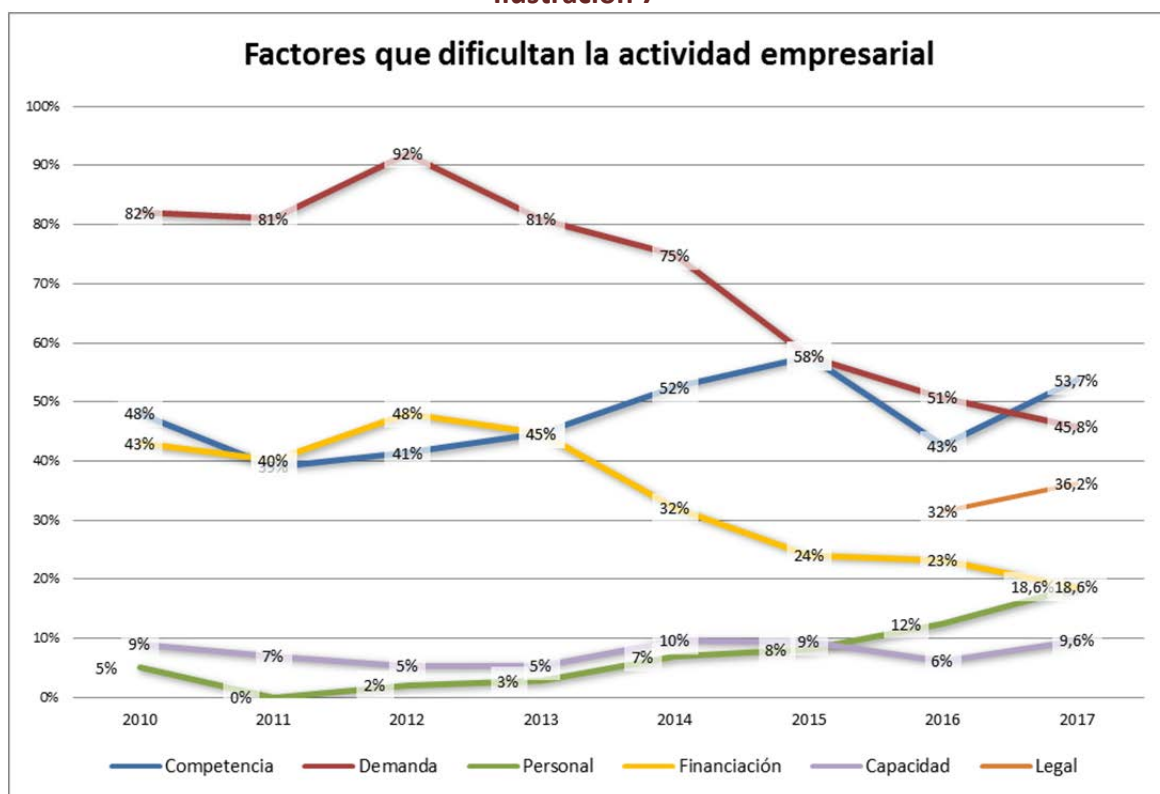
Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE

| | 4T-2016 | 4T-2017 | Diferencia |
|--------------------------|-------------|------------|------------|
| Total Nacional | -0,8 | 5,3 | 6,1 |
| Andalucía | -3,6 | 0,3 | 3,9 |
| Aragón | -9,6 | -1,2 | 8,4 |
| Asturias, Principado de | -6,7 | -1,3 | 5,4 |
| Baleares, Illes | 7,7 | 7,7 | 0,0 |
| Canarias | 8,3 | 15,5 | 7,2 |
| Cantabria | -12,0 | 1,9 | 13,9 |
| Castilla y León | -5,8 | 1,9 | 7,6 |
| Castilla - La Mancha | -4,3 | 4,8 | 9,1 |
| Cataluña | 12,0 | 15,3 | 3,4 |
| Comunitat Valenciana | 1,8 | 9,4 | 7,7 |
| Extremadura | -8,4 | 4,8 | 13,2 |
| Galicia | -2,9 | 2,3 | 5,1 |
| Madrid, Comunidad de | 0,5 | 3,5 | 3,1 |
| Murcia, Región de | 0,9 | 6,5 | 5,7 |
| Navarra | -4,5 | 4,4 | 8,8 |
| País Vasco | -1,8 | 4,0 | 5,8 |
| Rioja, La | -4,3 | -1,0 | 3,3 |

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

Durante 2017 se produce un comportamiento dispar en la percepción de los obstáculos la actividad empresarial (Ilustración 7). La debilidad de la demanda (45,8%) deja de ocupar el primer lugar de los limitadores de la actividad empresarial, siendo superada en 2017 por la presión competitiva (53,7%); en tercer lugar se sitúa los requisitos legales (36,2%). Los problemas de financiación (18,6%) siguen perdiendo importancia, mientras que crece la preocupación por el personal (18,6%). En último lugar figuran los problemas de capacidad (9,6%). Si bien en este apartado se monitoriza una serie concreta de factores que dificultan la actividad empresarial, la visión se completa considerando las respuestas ofrecidas en el epígrafe “Perspectivas futuras” (página 25).

Ilustración 7



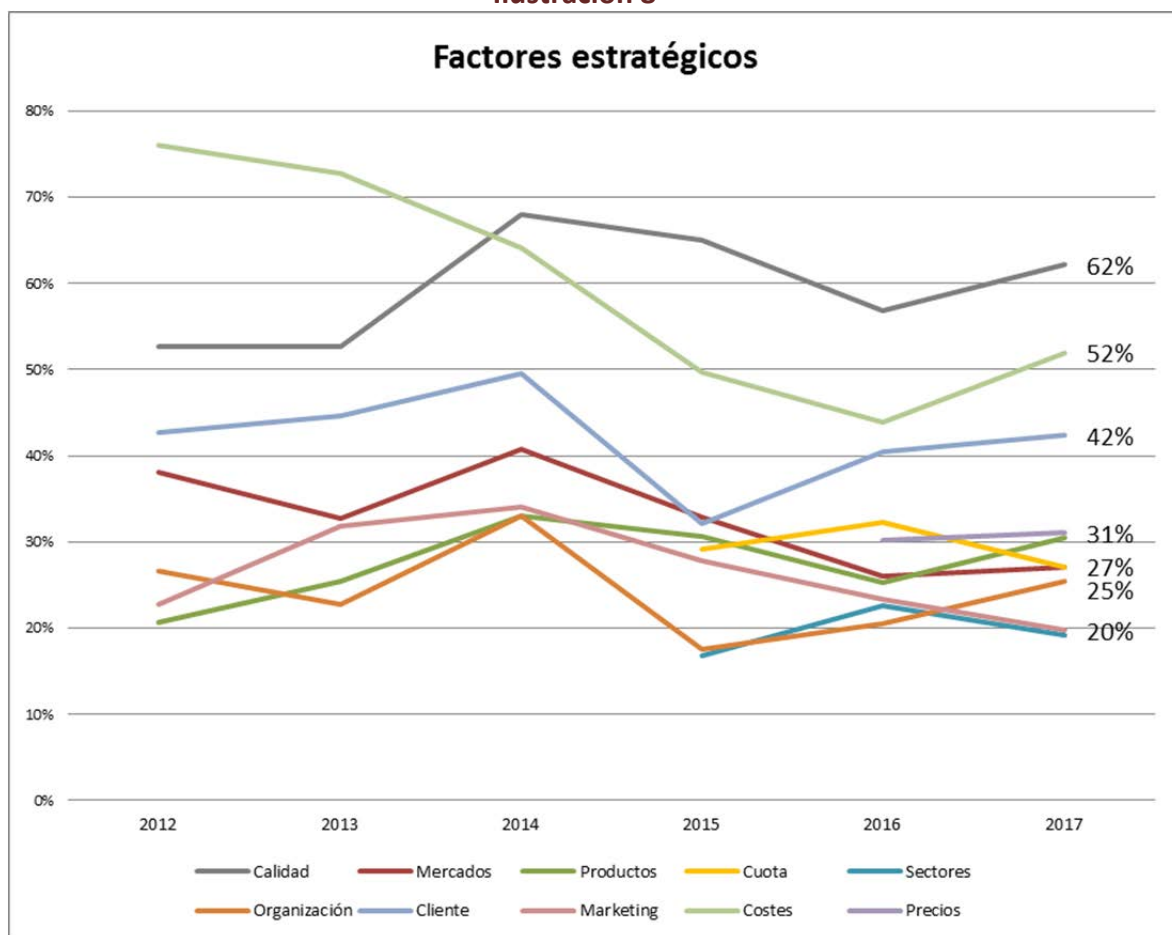
Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

Los factores estratégicos que las empresas familiares consideran determinantes para su competitividad se pueden observar en la Ilustración 8. La preocupación por la calidad se mantiene como principal factor de competitividad para el 62% de las empresas familiares (subiendo 5 puntos). En un segundo nivel se sitúa la preocupación

por el coste (52%) ($\Delta= 8$ puntos) y la atención al cliente (42%) ($\Delta= 2$ puntos). Un 31% de las empresas señalan la innovación en producto ($\Delta= 5$ puntos) y el precio ($\Delta= 1$ punto). Un 27% el acceso a nuevos mercados ($\Delta= 1$ punto) y el aumento de la cuota ($\Delta= -5$ puntos). Los últimos lugares los ocupan los cambios organizativos (25%) ($\Delta= 5$ puntos), actividades de marketing (23%) ($\Delta= -4$ puntos) y la diversificación en nuevos sectores (23%) ($\Delta= -3$ puntos).

Ilustración 8



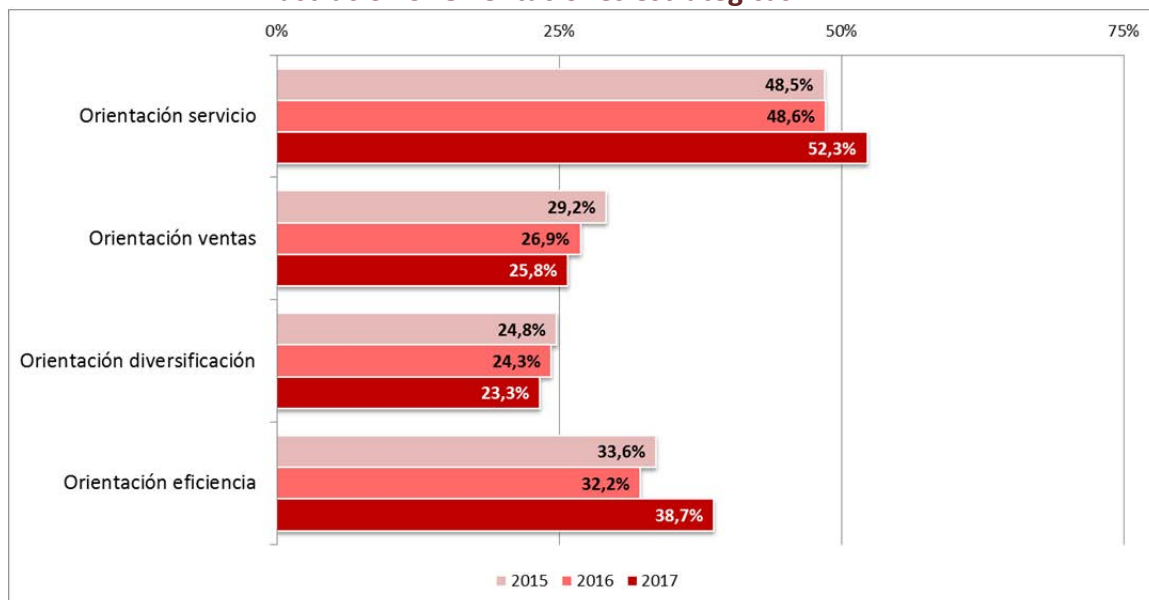
A partir de un análisis factorial se han identificado cuatro orientaciones estratégicas atendiendo a la agrupación de los distintos factores estratégicos:

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

En la Ilustración 9 se recoge el promedio de cada orientación. Durante 2017, el mayor empeño de las empresas familiares ha estado en mejorar el servicio (52,3%). Le sigue en importancia la orientación hacia la eficiencia (38,7%), la orientación a las ventas

(25,8%) y la orientación hacia la diversificación (23,3%). Son precisamente las dos orientaciones más importantes (servicio y eficiencia) las que crecen respecto a años anteriores, mientras que muestran una evolución negativa las otras dos (ventas y diversificación).

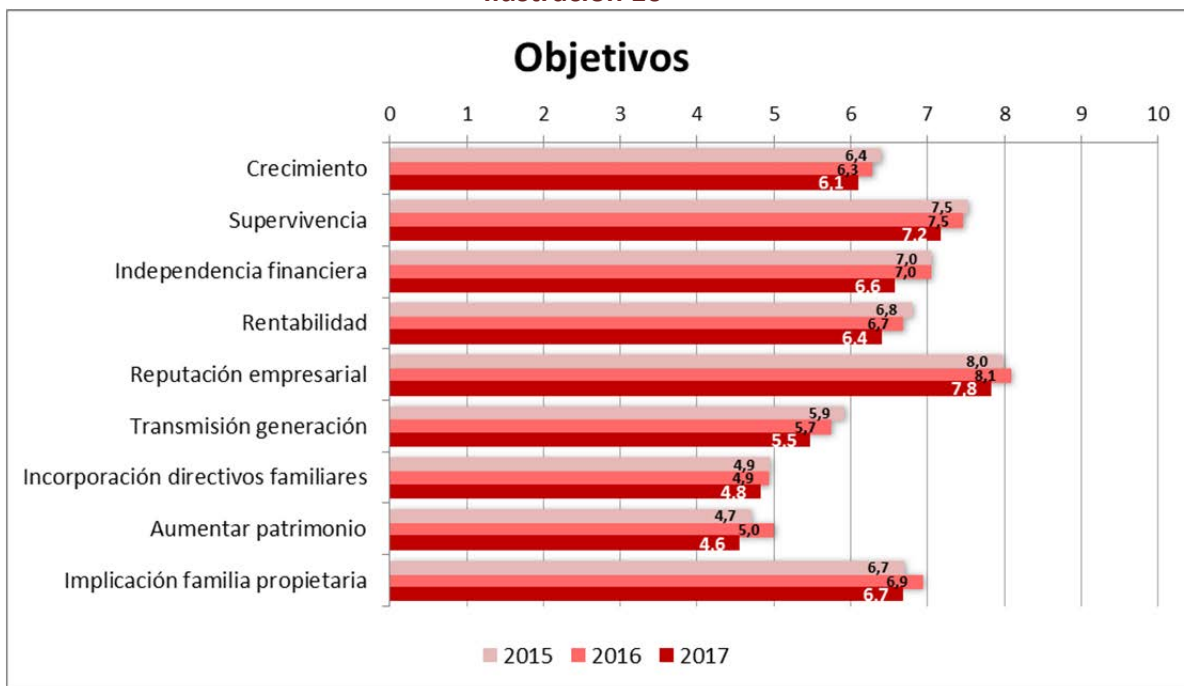
Ilustración 9. Orientaciones estratégicas



4.6 Objetivos en las empresas familiares

En la Ilustración 10 con un color más intenso se representan los datos de 2017, y con colores más suaves 2016 y 2015. Los principales objetivos que persiguen las empresas familiares son mejorar su reputación (7,8), asegurar la supervivencia de la empresa (7,2), la implicación de la familia propietaria (6,7), la independencia financiera (6,6) y la rentabilidad (6,4). Le sigue en importancia el crecimiento (6,1), la transmisión a la siguiente generación (5,5), la incorporación de directivos familiares (4,8) y, en último lugar, el aumento del patrimonio (4,6).

Ilustración 10

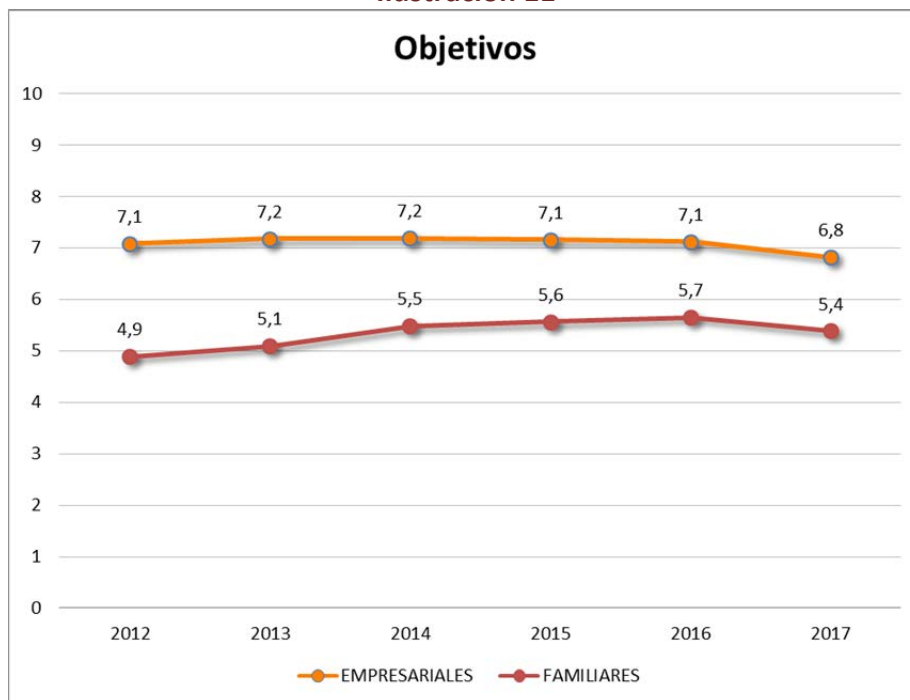


A través de un análisis estadístico se han agrupado dichos objetivos con una mayor relación entre sí, identificando dos grupos:

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

La Ilustración 11 muestra la evolución de cada grupo de objetivos: empresariales y familiares. En concreto, se observa que los denominados objetivos empresariales continúan siendo los más importantes para las empresas familiares, con una nota media de 6,8; los objetivos familiares alcanzan un valor medio de 5,4.

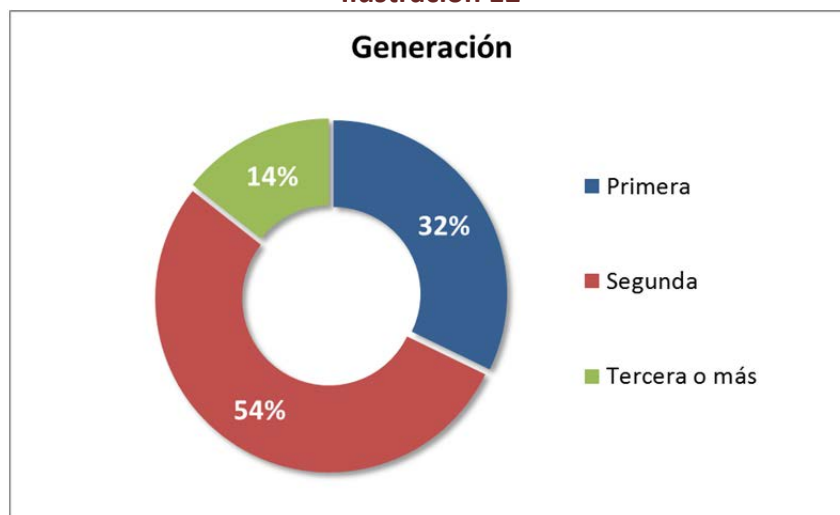
Ilustración 11



4.7 Previsión propiedad y gobierno corporativo

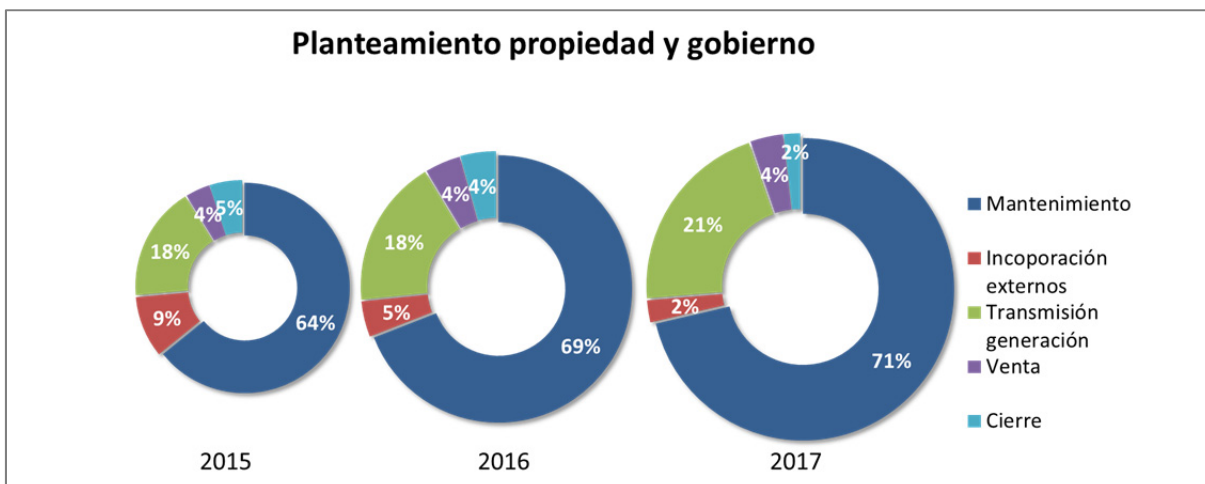
Un tercio de las empresas familiares se encuentra en primera generación, un 54% en segunda y el 14% restante en tercera o ulterior generación (Ilustración 12).

Ilustración 12



Respecto de la estructura de propiedad y gobierno (Ilustración 13), crece hasta el 71% las empresas familiares que optan por mantener sus actuales estructuras de propiedad y gobierno. Desciende hasta el 2% las que se plantean incorporar externos a la propiedad y/o dirección. El 27% contempla cambiar la propiedad: 21% transmitiéndosela a la siguiente generación (aumento de 3 puntos), 4% vendiendo la empresa (igual) y 2% cerrándola (descenso de 2 puntos).

Ilustración 13



4.8 Perspectivas futuras

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las cuestiones claves que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa para los próximos seis meses. Puesto que son preguntas abiertas, primero se realiza un análisis de contenidos donde se asignan las respuestas a un sistema de códigos que reflejan los conceptos principales. La Tabla 7 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. Para mostrar los resultados adoptamos la metodología de la “nube de palabras” como representación visual, donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. La Ilustración 14 muestra la nube de palabras resultante.

Tabla 7. Perspectivas futuras

| ENTORNO | | MODELO DE NEGOCIO |
|---|-------|---|
| (3,6) demanda | 11,9% | |
| (3,1) factores | 6,9% | |
| (-3,3) política | 5% | |
| (-1) financiación | | |
| | 4,4% | mercados (1,4) productos (2,1) |
| (1,5) competencia (0,8) Estado | 3,8% | organización (1,5) |
| (0,1) marco legal (2,3) precios | 3,1% | familia (-0,7) productividad (3,1) profesionalización (3,1) |
| (-4,5) recuperación (-2) empleo | 2,5% | calidad (-0,5) cliente (1) inversión (1,7) dimensión (0,2) |
| (-5,6) confianza economía (-1,9) crecimiento | 1,9% | costes (1,1) diversificación sectorial (-0,4) |

| | | |
|-------------------------------------|------|--|
| (0,4) impuestos (-0,4) morosidad | | |
| (1,3) cambios demanda | 1,3% | innovación (-1,7) marketing (1,3) supervivencia (1,3) |
| (0,6) imagen | 0.6% | alianzas (-0,2) competitividad (0,6) comunicación (0,6) estrategia (0,6) personal (-2,4) socios (0,6) |

De nuevo inquietan, especialmente, una serie de variables externas; la principal preocupación vuelve a ser la evolución de la demanda. Encaramándose en segundo lugar surge este año un gran desasosiego sobre la disponibilidad de factores productivos, fundamentalmente el agua, seguida de otros recursos como la energía. La preocupación por la situación política desciende hasta el tercer lugar, junto con la financiación. Seguidamente aparecen un primer grupo de elementos internos como la ampliación de mercados, la innovación en productos y los cambios organizativos. A continuación, preocupan aspectos familiares relacionados con la transmisión generacional, la productividad y las mejoras en la profesionalización. También son importantes otros aspectos externos, como la vigilancia del Estado en la competencia desleal así como en la gestión de licencias, presupuestos y, en general de proveer un marco legal que promueva la actividad económica.

Ilustración 14. Perspectivas futuras



5 PARTE MONOGRÁFICA: SUCESIÓN

En este apartado se abordarán las siguientes cuestiones:

El actual Gerente

¿Qué perfil tiene?

- Sexo
- Experiencia laboral
- Formación

¿Cómo accedió al puesto?

- Fundador o Sucesor
- Predecesor
- Motivaciones
- Planificado

¿Planes de sucesión?

- Proceso
- Criterios elección sucesor

5.1 Perfil del Gerente

La presencia femenina en el puesto de máxima responsabilidad es superior en las empresas familiares; una de cada 4 empresas familiares está dirigida por una mujer (Ilustración 15). La mayor proporción se localiza en las microempresas (30%) y en las empresas en segunda generación (28,6%) (Tabla 8).

Ilustración 15



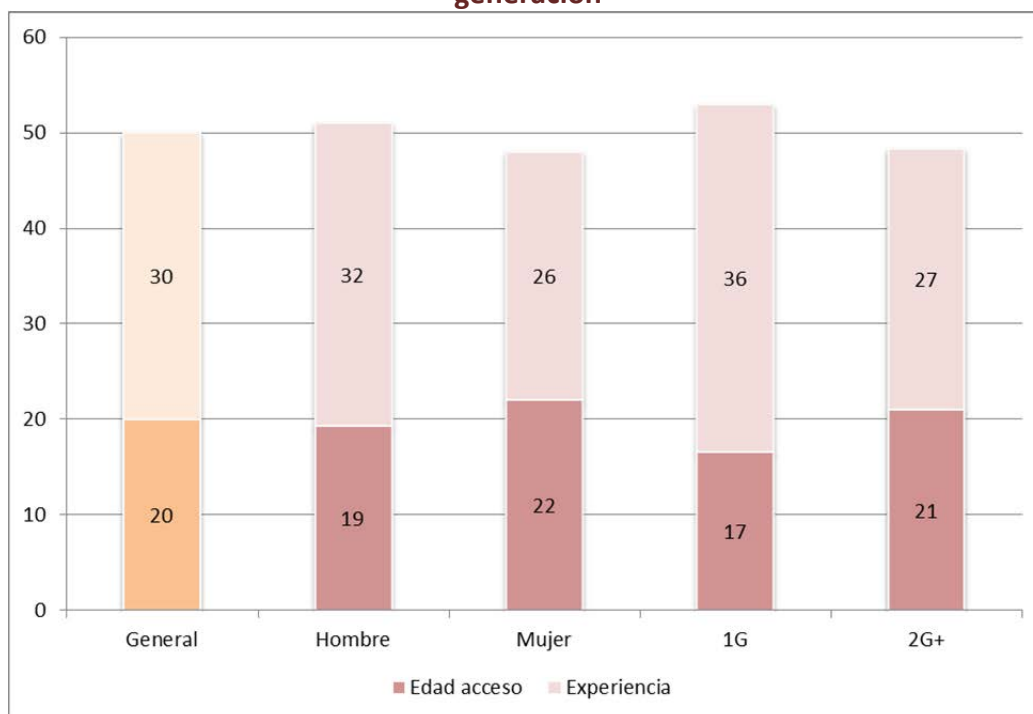
Tabla 8. Sexo del Gerente por Generación y Tamaño de la empresa

| Generación | Hombre | Mujer |
|------------|--------|-------|
| 1G | 75,0% | 25,0% |
| 2G | 71,4% | 28,6% |
| 3G+ | 83,0% | 16,7% |
| Tamaño | Hombre | Mujer |
| Micro | 69,7% | 30,3% |

| | | |
|----------------|-------|-------|
| Pequeña | 77,0% | 23,0% |
| Mediana | 78,6% | 21,4% |

La Ilustración 16 muestra información sobre la edad y experiencia laboral del gerente. El promedio de edad del gerente asciende a 50 años, accediendo al mundo laboral a los 20 años y atesorando una experiencia de 30 años. Los hombres acceden a los 19 años (3 años antes que las mujeres) y cuentan con mayor experiencia laboral (32 años frente a 26 años en las mujeres). Las diferencias son más acusadas atendiendo a la generación, puesto que el fundador comienza su vida laboral a los 17 años y tiene una experiencia de 36 años, frente a los 21 años de acceso del gerente en segunda o ulterior generación y sus 27 años de experiencia laboral.

Ilustración 16. Edad de acceso y experiencia laboral del gerente por sexo y generación

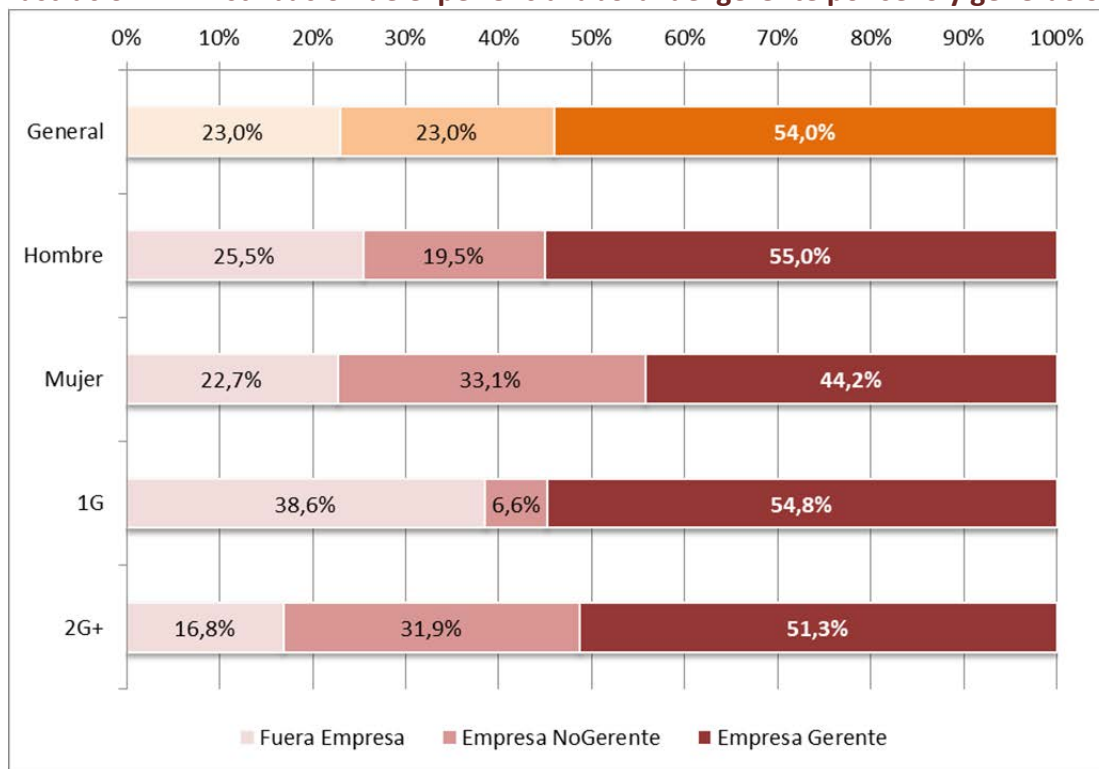


Si profundizamos en el tipo de experiencia laboral, también se perciben diferencias según la tipología del gerente (Ilustración 17). En general, de media, el 55% de la experiencia laboral de los hombres es como gerente, un 19,5% en otros puestos dentro de la empresa, y un 25,5% fuera de la empresa. Las mujeres gerente presentan una menor proporción de experiencia laboral como gerente (44,2%) y fuera de la empresa (22,7%) pero mayor en puestos diferentes al de gerente dentro de la empresa (33,1%). Atendiendo a la generación, las mayores diferencias se localizan en la mayor experiencia laboral ajena a la empresa del fundador (38,6%) frente a sus sucesores (16,8%).

El 52% de los gerentes cuenta con formación universitaria o similar (master...). El porcentaje es superior en mujeres (56%) que en hombres (51%), aunque la diferencia

no es estadísticamente significativa. Por generación sí existen diferencias; la formación universitaria es superior en los sucesores (59%) que en los fundadores (35%).

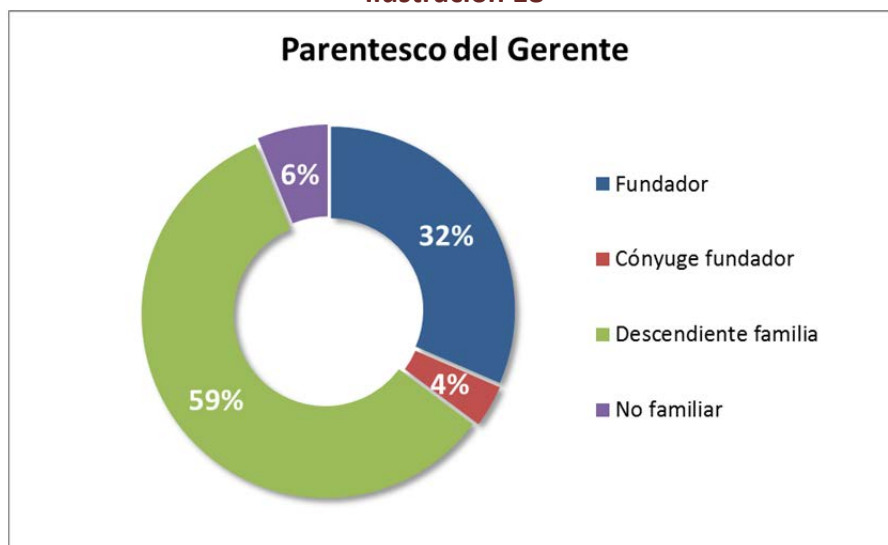
Ilustración 17. Distribución de experiencia laboral del gerente por sexo y generación



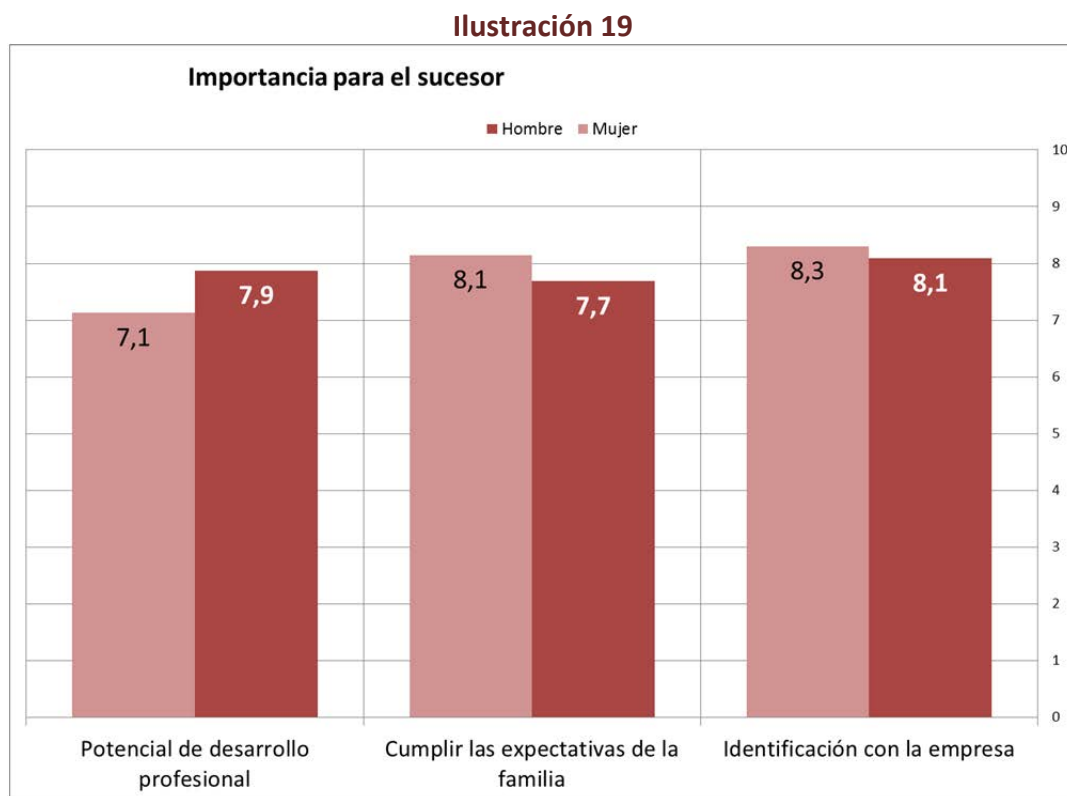
5.2 Acceso al puesto de Gerente

El 32% de las empresas están dirigidas por su fundador, en el 59% de los casos es un descendiente de la familia propietaria; en un 4% es cónyuge del fundador y solo en un 6% de los casos se encuentra al frente una persona ajena a la familia (Ilustración 18).

Ilustración 18

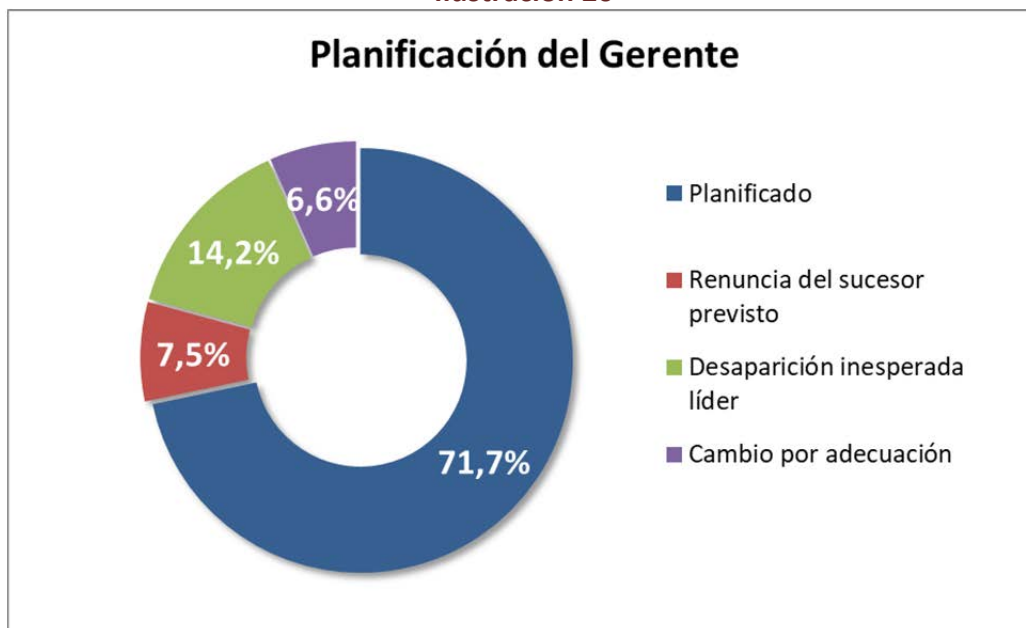


Entre los motivos de los sucesores para acceder al puesto de gerente (Ilustración 19) se sitúa, en primer lugar, la identificación con la empresa; a continuación pesa el cumplimiento de las expectativas de la familia; finalmente aparece las posibilidades profesionales de desarrollar una carrera en la empresa familiar. Por género destaca la mayor importancia que las hijas confieren a cumplir las expectativas familiares de ocupar el puesto de gerente, siendo inferior el interés personal por su desarrollo profesional.



En cuanto a la planificación existente en su acceso (Ilustración 20), en un 71,7% de las empresas el actual gerente era el previamente acordado. En el resto de los casos, la sucesión se produjo de manera imprevista debido a la repentina desaparición del líder (14,2%), por renuncia del sucesor previsto (7,5%) o por preferencia frente al gerente inicialmente acordado (6,6%).

Ilustración 20



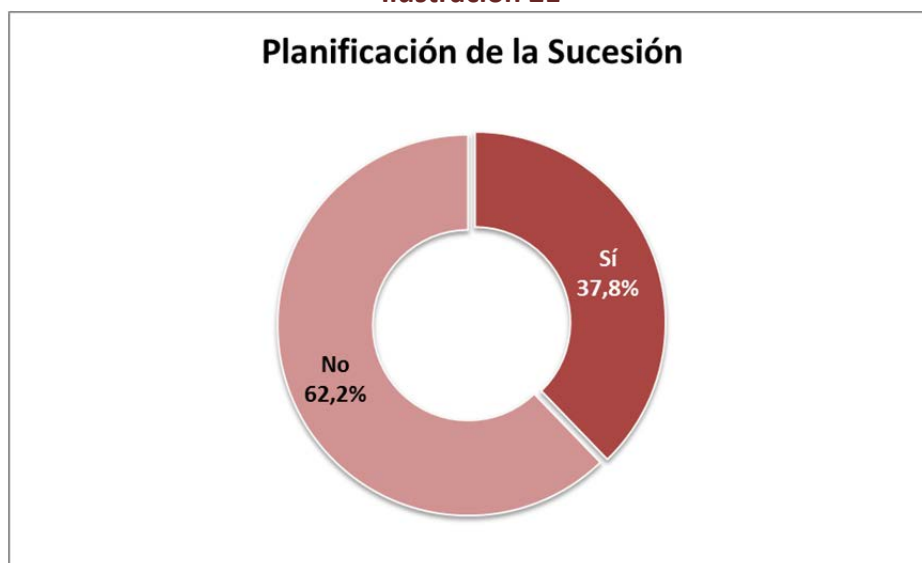
El anterior gerente era mayoritariamente hombre (96%). Curiosamente, en el 4% de los casos que era mujer, le ha sucedido un hombre. Mientras que a un gerente hombre, le sucede en un 29% de los casos una mujer.

En el 64% de los casos el gerente actual era el único candidato familiar, mientras que en el 36% concurrían otros candidatos familiares. En estos casos, los gerentes hombre concurrían de media con 2,3 hombres y 2,4 mujeres; mientras que los gerentes mujer con 1,8 hombres y 1,2 mujeres.

5.3 Planificación de la sucesión

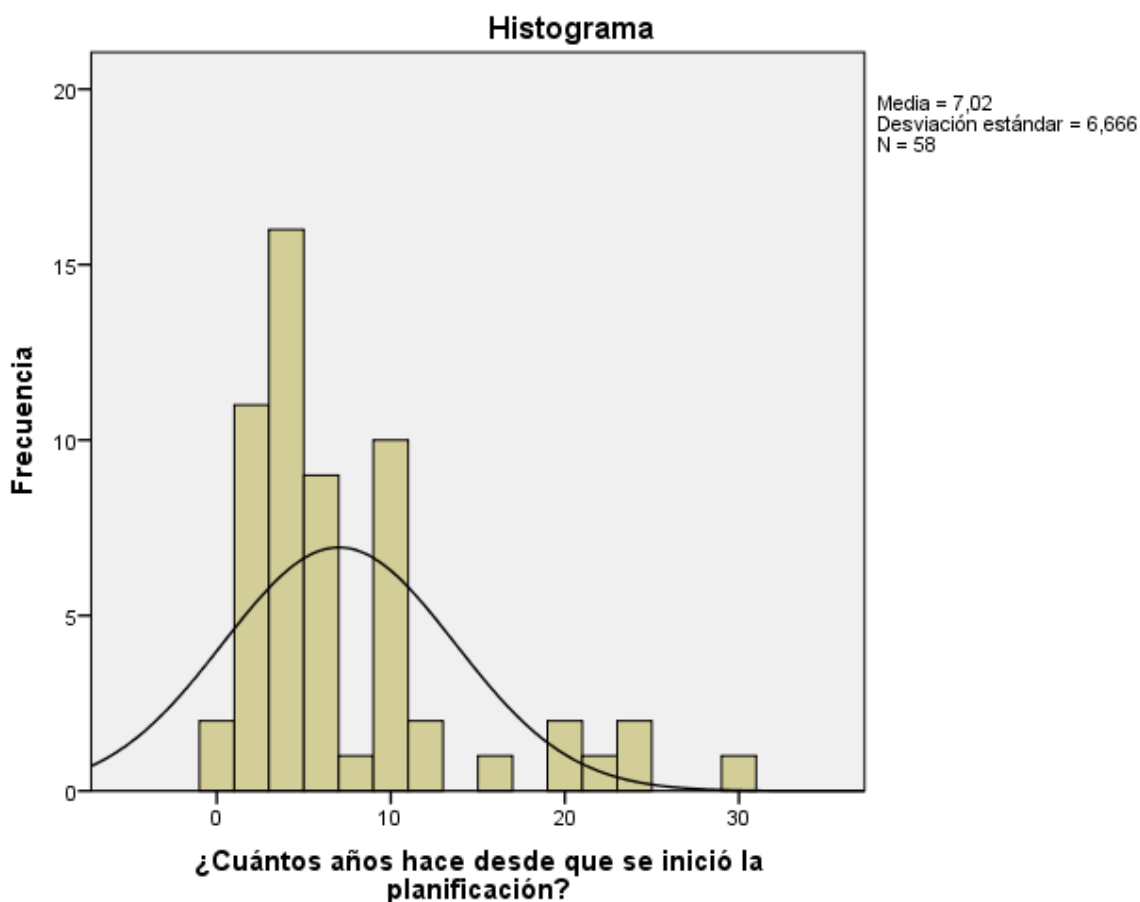
Solo el 37,8% de las empresas ha planificado la sucesión (Ilustración 21).

Ilustración 21



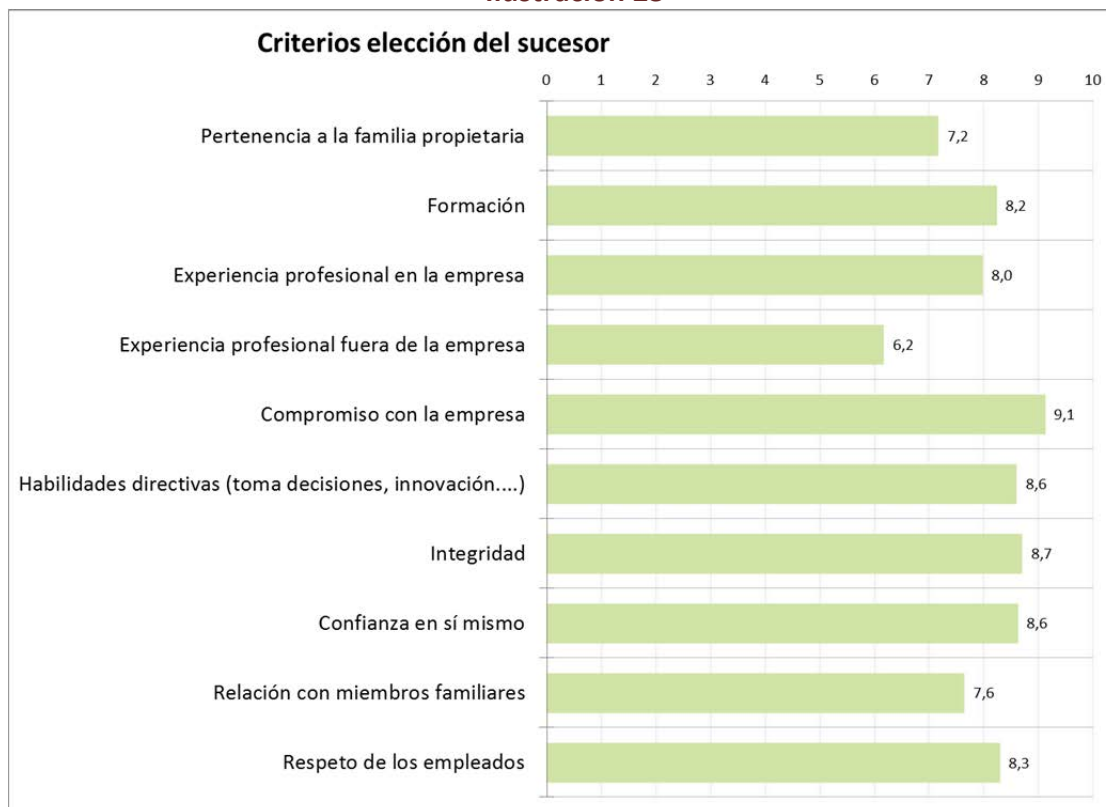
El tiempo promedio desde que planificaron la sucesión asciende a 7 años. En la Ilustración 22 se puede observar la dispersión existente en esta cuestión.

Ilustración 22



En cuanto a la importancia de las cualidades que debe reunir el sucesor (Ilustración 23), destaca principalmente el compromiso con la empresa (9,1). A continuación una serie de rasgos de personalidad como integridad (8,7), habilidades directivas (8,6) y confianza en sí mismo (8,6). Después se valoran aspectos objetivos como formación (8,2) y experiencia profesional en la empresa (8). Los factores menos valorados son la experiencia laboral fuera de la empresa (6,2), la pertenencia a la familia propietaria (7,2) y la relación con miembros familiares (7,6).

Ilustración 23



6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
 - Según los últimos informes publicados por las principales instituciones internacionales, la economía mundial se ha fortalecido y el repunte en el crecimiento se afianza. El crecimiento del PIB mundial en 2017 y 2018 se ha revisado levemente al alza, estimándose el 3,6% en 2017 y un repunte hasta el 3,7% para 2018. La reactivación de la inversión, del comercio internacional y de la producción industrial, unida a la mejora de la confianza, tanto de consumidores como empresarios, y a las condiciones financieras propicias, apuntalan esta recuperación.
 - Las Economías avanzadas presentan un moderado crecimiento en 2017 (2,2%), si bien más intenso que el registrado en 2016 (1,7%) y que el previsto para 2018 (2,0%). Por su parte, las Economías de mercado emergentes y en desarrollo fortalecen su crecimiento, hasta el 4,6% en 2017 y el 4,9% en 2018.
- España
 - Las previsiones de crecimiento de la economía española para 2017 también se han revisado al alza (3,1%), si bien las de 2018 (2,5%) lo han hecho a la baja (en parte por la crisis política en Cataluña). A lo largo del bienio 2017-2018 se prevé

un crecimiento medio anual del 2,8% en términos reales, lo que implica una diferencia favorable superior a 6 décimas, tanto respecto a la UE como a la Zona euro.

- Región de Murcia
 - La Región de Murcia también experimentará una leve desaceleración en 2018; sin embargo, las cifras de crecimiento son muy dispares. Así, según FUNCAS, en 2017 crecerá un 2,4% y en 2018 un 2,0%. Según CEPREDE, en 2017 el crecimiento solo alcanzará el 2,1%, claramente por debajo de la media nacional. Por el contrario, BBVA Research prevé un crecimiento del 3,4% en 2017 y del 2,5% en 2018. Por su parte, la actualización de las previsiones del Proyecto Hispalink sitúa el crecimiento en el entorno del 2,8% para 2017 y del 2,4% en 2018.

Situación económica

- Las empresas perciben una clara mejoría de la situación económica.
- Se detecta un punto de inflexión que permite retomar el crecimiento de los saldos sobre la percepción económica mejorando en todos los entornos, particularmente en la economía española.
- Para un 56% de las empresas ha mejorado la situación de la economía española.
- Las previsiones para el próximo año vuelve a situar a la empresa en el primer lugar, desbancando a la economía española que pasa al segundo lugar.
- Las desviaciones sobre las previsiones muestran que en el anterior Barómetro se previeron unos resultados peores a los que finalmente se han producido.

Actividad empresarial

- Evolución
 - Todas las variables mejoran respecto al año anterior, especialmente las exportaciones y la cifra de negocios. De hecho, los resultados superan claramente las expectativas del año anterior.
 - El mejor saldo lo presenta la evolución de la cifra de negocios, alcanzando el máximo de la serie, el 47,7% de las empresas ha aumentado sus ventas.
 - Por tercer año consecutivo son más las empresas que aumentan sus inversiones (37,2%) respecto a las que disminuyen (14,5%) con una tendencia de mejora.
 - La exportación sigue mostrando un buen comportamiento, un 78% de las empresas mantienen o mejoran sus cifras exportadoras.
 - En cuanto a los precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque por sexto año consecutivo mejora.
 - El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia sigue mejorando y consolida una tendencia de crecimiento y valores

positivos desde 2014. En 2017 se sitúa en 26,4; aumentando 6,3 puntos respecto a 2016.

- A nivel nacional con datos del INE, el Índice de Confianza Empresarial en la Región de Murcia presenta un crecimiento con un valor positivo de 5,7 respecto al año anterior, situándose en quinto lugar del conjunto de autonomías.
- **Dificultades**
 - La debilidad de la demanda (45,8%) deja de ocupar el primer lugar de los limitadores de la actividad empresarial, siendo superada en 2017 por la presión competitiva (53,7%); en tercer lugar se sitúa los requisitos legales (36,2%).
- **Competitividad**
 - La preocupación por la calidad se mantiene como principal factor de competitividad para el 62% de las empresas familiares (subiendo 5 puntos).
 - En un segundo nivel (52%) se sitúa la preocupación por el coste (aumenta 8 puntos), y la atención al cliente (42%) aumenta 2 puntos.
 - En términos generales, las empresas familiares basan su estrategia en el servicio y la eficiencia.
- **Carácter familiar**
 - A nivel individual los principales objetivos que persiguen las empresas familiares son mejorar su reputación, asegurar la supervivencia de la empresa, la implicación de la familia propietaria, la independencia financiera y la rentabilidad.
 - Respecto de la estructura de propiedad y gobierno, crece hasta el 71% las empresas familiares que optan por mantener sus actuales estructuras de propiedad y gobierno. Desciende hasta el 2% las que se plantean incorporar externos a la propiedad y/o dirección. El 27% contempla cambiar la propiedad: 21% transmitiéndosela a la siguiente generación (aumento de 3 puntos), 4% vendiendo la empresa (igual) y 2% cerrándola (descenso de 2 puntos).

Perspectivas

- De nuevo inquietan, especialmente, una serie de variables externas; la principal preocupación vuelve a ser la evolución de la demanda. Encaramándose en segundo lugar surge este año un gran desasosiego sobre la disponibilidad de factores productivos, fundamentalmente el agua, seguida de otros recursos como la energía. La preocupación por la situación política desciende hasta el tercer lugar, junto con la financiación.
- Seguidamente aparecen un primer grupo de elementos internos como la ampliación de mercados, la innovación en productos y los cambios organizativos. A continuación preocupan aspectos familiares relacionados con la transmisión generacional, la productividad y las mejoras en la profesionalización.

- También son importantes otros aspectos externos como la vigilancia del Estado en la competencia desleal, así como en la gestión de licencias, presupuestos y, en general de proveer un marco legal que promueva la actividad económica.

Sucesión

- La presencia femenina en el puesto de máxima responsabilidad es superior en las empresas familiares; una de cada 4 empresas familiares es dirigida por una mujer.
- El promedio de edad del gerente asciende a 50 años, accediendo al mundo laboral a los 20 años y atesorando una experiencia de 30 años.
- Los hombres comienzan antes su vida laboral, atesorando más años de experiencia (31,7 años) frente a las mujeres (26 años). Dicha experiencia es mayor fuera de la empresa y en el puesto de gerente; no obstante, ellas cuentan con mayor experiencia dentro de la empresa en puestos diferentes al de gerente.
- Los fundadores comienzan su vida laboral a los 17 años (cuatro antes que los sucesores); contando con una experiencia laboral más extensa (36 años frente a 27). Las mayores diferencias están en su experiencia fuera de la empresa que es de 16 años (39% de su experiencia laboral) frente a los 4,5 años de los sucesores (17% de su experiencia laboral).
- El 31% de las empresas están dirigidas por su fundador; en el 59% es un descendiente de la familia propietaria; en un 4% de los casos es el cónyuge del fundador y solo en un 6% de los casos se encuentra al frente una persona ajena a la familia.
- Entre los motivos de los sucesores para acceder al puesto de gerente se sitúa, en primer lugar, la identificación con la empresa; a continuación pesa el cumplimiento de las expectativas de la familia; finalmente aparece las posibilidades profesionales de desarrollar una carrera en la empresa familiar.
- En cuanto a la planificación existente en su acceso, en un 72% el actual gerente era el previamente acordado. En el resto de los casos la sucesión se produjo de manera imprevista debido a la repentina desaparición del líder (14%), por la renuncia del sucesor previsto (7,5%) o por la preferencia a un sucesor diferente al previsto (7%).
- En el 64% de los casos el gerente actual era el único candidato familiar, mientras que en el 36% concurrían otros candidatos familiares.
- Solo 4 de cada 10 empresas ha planificado la sucesión.
- El tiempo promedio desde que planificaron la sucesión asciende a 7 años.
- En cuanto a la importancia de las cualidades que debe reunir el sucesor destaca, principalmente, el compromiso con la empresa. A continuación una serie de rasgos de personalidad como integridad, habilidades directivas y confianza en sí mismo. Después se valoran aspectos objetivos como formación y experiencia profesional en la empresa. Los factores menos valorados son la experiencia laboral fuera de la empresa, la pertenencia a la familia propietaria y la relación con miembros familiares.

7 LA OPINIÓN DE D. RAÚL COLUCHO



Grupo Sureste surge como empresa familiar en 1993. Hoy día es un holding cuyos valores le sitúan entre las diez primeras compañías españolas en el ámbito de la seguridad privada, gracias al trabajo incansable de un equipo humano de más de 2.000 profesionales. Su nueva sede se localiza en Molina de Segura en un edificio inteligente de más de 2.500 metros cuadrados. El fuerte compromiso social de la empresa se

materializa en la Fundación Colucho que destina anualmente el 3% de sus beneficios a proyectos sociales. En este número del Barómetro, hoy tenemos la oportunidad de conocer las opiniones de D. Raúl Colucho, consejero delegado de Grupo Sureste.

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

España necesita reformas para ganar en estabilidad económica, que es la base de la estabilidad social. Es cierto que se han dado pasos en los últimos años, pero tenemos todavía mucho margen de mejora.

Uno de los principales problemas es que nos seguimos endeudando. Si comparamos la deuda en España en el tercer trimestre de 2017 con la del mismo trimestre de 2016, vemos que la deuda anual se ha incrementado en 27.436 millones de euros. Debemos ya el 100% del PIB. Nuestras administraciones deben ser más eficientes en su gasto y también en sus inversiones.

Esta misma eficiencia también debería darse a la hora de construir un marco mucho más homogéneo para el normal desarrollo de la actividad empresarial. Hay muchos sectores que se ven enfrentados a normas desiguales, pues cada Comunidad Autónoma e incluso cada Ayuntamiento promueven reglas distintas y esto desalienta la inversión de las empresas y de quienes desean emprender una actividad económica.

Además, es preciso abordar medidas para abordar el futuro con ciertas garantías. En fechas recientes la OCDE publicaba su informe bienal sobre pensiones. Según sus cálculos, en 2050 España tendrá la población más envejecida del planeta, junto a Japón. Eso significa que habrá 76 pensionistas por cada 100 trabajadores. De entre los muchos debates que pueden surgir al respecto, creo que una de las principales preguntas que hay que plantearse es qué hacer para que esos trabajadores tengan la mayor cualificación posible y para retener el talento, al objeto de incrementar el valor añadido de nuestra producción. Porque si no somos capaces de dar un salto cualitativo

en este ámbito -desde la formación, la investigación, la innovación y la tecnología- ya no es que peligren las pensiones; lo que pelagra es nuestro modelo de sociedad al completo.

Todo lo anterior debe asentarse sobre el necesario clima de confianza, porque no hay nada peor que la incertidumbre para ahuyentar las inversiones, como estamos viendo a raíz de la crisis originada por el secesionismo en Cataluña.

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

Para el desarrollo de la Región de Murcia hay tres aspectos clave: agua, financiación e infraestructuras. Los tres dependen en buena medida de decisiones que se han de tomar en la mesa del consejo de ministros y en las Cortes Generales. España se merece un pacto nacional que destierre definitivamente la utilización política del agua, porque es un bien indispensable para todos, que además es de todos, y que debe administrarse con criterios técnicos, científicos y económicos. Merecemos que cualquier gobierno, sea del signo que fuere, continúe la labor del anterior en esta materia, sin revisionismos ni intereses espurios. Esto mismo podríamos decir de la financiación, porque la política fiscal y tributaria debe servir para la cohesión social, no para enfrentar territorios, ni para generar un reparto injusto de los esfuerzos o una distribución no equitativa de los beneficios.

En cuanto a las infraestructuras, creo con sinceridad que la apertura del aeropuerto internacional de Corvera y la llegada del AVE van a ser muy positivos para la Región, y vamos a notar su impacto favorable en el desarrollo del turismo, que tiene un amplio margen de recorrido. Tras estos hitos, el siguiente debería ser el de completar el Corredor Mediterráneo sin demoras, porque se trata de una inversión estratégica, como así ha reconocido la propia Unión Europea, razón por la cual cofinancia una parte importante de las inversiones que requiere el mismo. Buena parte de nuestras exportaciones dependen de ello, porque el Corredor tiene un papel clave en el transporte de mercancías.

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

Las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. En la práctica, si se me permite la expresión, esto significa que la empresa es un miembro más de la unidad familiar. Quiero decir con ello que los vínculos son mucho más poderosos que los económicos o laborales. Se establece una relación emocional, casi como la de un padre con un hijo. De hecho, no es infrecuente que la empresa tenga por razón social el nombre o los apellidos del fundador.

El nivel de implicación, por lo tanto, es muy grande. Por lo tanto, es muy frecuente que las empresas familiares reinviertan los beneficios en la propia empresa, porque no hay mayor satisfacción que verla crecer, alcanzar nuevas metas, ser cada vez mejor.

Pero también tiene que afrontar decisiones que, siendo necesarias, son complejas, ya que esos mismos vínculos familiares no pueden obstaculizar la gestión, que debe profesionalizarse al máximo, para que los resultados acompañen.

Por situar su importancia, cabe recordar que más del 89% de las empresas españolas son de carácter familiar. El Instituto de Empresa Familiar estima que el 57,1% del PIB privado en España está generado por empresas familiares que generan a su vez el 67% del empleo privado, más de 6,58 millones de puestos de trabajo. Estamos hablando, por tanto, de la parte más importante del tejido productivo, por supuesto también el de la Región de Murcia

4. La sucesión es un momento fundamental en la empresa familiar, ¿qué papel tiene la planificación de la sucesión?

Resulta fundamental, por varios motivos. Indudablemente, el primero suele ser por el hecho de que la propiedad, generalmente concentrada en el fundador, se fragmenta cuando a pasa a manos de la segunda generación si existen varios sucesores. La toma de decisiones, por lo tanto, estrena en ese momento un escenario inédito, que hay que saber gestionar. Pero también viene a coincidir, en muchos casos, con una fase en la que es preciso adoptar medidas para impulsar una nueva etapa dentro de la actividad de la empresa. Hay que tener en cuenta que la tónica general de los primeros años de todo proyecto empresarial es la de un esfuerzo faraónico que se centra en garantizar la supervivencia y el crecimiento de la compañía; pero para mantenerse en el mercado, la segunda generación suele enfrentarse a la necesidad de poner en marcha nuevas medidas estratégicas, de manera que la empresa pueda salir reforzada y revitalizada. Por explicarlo con un ejemplo, sería lo más parecido a una carrera de relevos, en la que el primer corredor ha dado todo de sí hasta entregar el testigo al siguiente, que a su vez tiene que hacer lo propio, porque si se para no llega a la meta.

Por tanto, lo mejor es llegar a ese momento, el del relevo, con una estrategia bien planificada, definida y aceptada en el seno de la familia, porque de lo contrario se pierde no solo una energía vital para continuar la carrera, sino a veces incluso algo peor, se pueden malograr las propias empresas.

5. ¿Qué cualidades cree que deben reunir los posibles sucesores?

Yo diría que, en primer lugar, es la propia empresa la que debe prepararse, mejorando la cualificación de sus cuadros directivos, profesionalizándose. Cualquier esfuerzo previo que se haga en este sentido irá en la buena dirección. En cuanto al sucesor, su preparación empieza en primer lugar por la comprensión del negocio, en todos sus ámbitos. El conocimiento académico que le pueda acompañar siempre será positivo, pero es preciso que su proceso de integración en la organización sea lo más natural posible, porque deberá trabajar con equipos que deben confiar en su capacidad de liderazgo, y esto no es algo que se pueda imponer, como tampoco se puede imponer el papel de sucesor a quien no desea asumirlo.

La experiencia previa siempre será aconsejable, y ésta no tiene por qué adquirirse en la propia empresa. Un periodo de rodaje en otras organizaciones va a ayudar a que después las responsabilidades se asuman mejor. Pero lo fundamental es que aprenda a dirigir, y a dirigir solo se aprende de una manera: dirigiendo. Por eso, cuanto antes empiece a tomar el timón de algún área de negocio, tanto mejor, porque es la mejor forma de poner en práctica y desarrollar sus habilidades directivas. Una asunción progresiva de responsabilidades es una forma saludable de entrenamiento.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUIMICOS LUCAS S.L.
- ALC RECLAMISTAS, S.L.
- ALHONDIGA Y MERCADOS S.L.
- ANGEL C. SOTO ARMERO S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- ARCKITOURE S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ASCENSION GARCIA S.L.
- ASESORIA RUNI S.L.
- AUTOCARES IBEROCAR S.A.
- AUTOCARES TORREALTA S.L.
- BAJOLALINEA S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.L.
- BOMBAS BALLESTER S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- BSA MEDIADORES S.L.L.
- BUALGAS S.A.
- CAFES BERNAL S.L.
- CAFES JAYZA S.L.
- CANWIN SOFTWARE
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARLOS GONZALEZ SAMPER S.L.
- CARMONA EUROPROMOTORES S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CARROCERIAS PENALVA S.L
- CASIANO CELDRAN EL MOLINERO S.L.
- CAUCE CONSULTORES DE NEGOCIO S.L.
- CENTRO JARDINERIA JARDIMAR S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- CLINICA GONZALEZ COSTEA
- COMERCIAL PQ SALMERON S.L.
- COMERCIAL SUMILU S.L.
- COMEX CONSULTING S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONGELADOS PINATAR S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES MARCASER S.L.
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CORREA ASESORES S.A.
- COSTA CALIDA PROMOTORES DOS S.L.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- CRISTOBAL GARCIA VERDE S.L.
- DEL CAMPO JOYEROS S.L.
- DERRIBOS PAREDES S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DIEGO ZAMORA SA
- DISTRIBUCIONES ROLLMUR S.L.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DOMINIOS DEL AIRE S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- ECOCOSMETICOS S.L.
- ELECTROMUEBLES ANGELITA S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ENSERPA S.L.
- ESTACION DE SERVICIO MUNUERA S.L.
- ESTRUCTURAS METALICAS LOYMA S.L.
- EXCAVACIONES Y MOVIMIENTOS DE TIERRA LA
- FINCA AGRICOLA EL MURTAL S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRANCISCO DATO MORENO S.L.
- FRANCISCO GARCIA EL RISOS S.L.
- FRUTAS PATRICRIS S.L.

- FRUTAS Y VERDURAS LOBOSILLO S.A.
- FV. PINTURA S.L.
- GARCIA CARRASCO S.A.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- GRUPO SURESTE S.L.
- GUZMAN Y GALINDO ASESORES S.L.
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS AZORIN SORIANO, S.L.
- HERMANOS ESCAMEZ SANCHEZ, S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIERROS PINATAR S.L.
- HIJOS DE JORGE LÓPEZ, S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HORTIMUR S.L.
- INDUSTRIAS ANFRA S.A.
- INDUSTRIAS QUIMICAS MEGAR S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD
- INFORGES S.L.
- INGENIERIA ELECTROMECHANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARC
- INSTALACIONES ELECTRICAS PIZARRO PEREZ S
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- JUAN DE DIOS CLIMATIZACI?N S.L.
- JUMON S.A.
- JUMSAL S.A.
- LAVANDERIA HOSTELERA S.A.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LISERINOX S.L.L.
- LONJA DEL MUEBLE S.A.
- LORCA MARIN S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MAESTROS ARTESANOS S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA AUXILIAR GENERAL S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.
- MARMOLES IBERICOS S.A.
- MARMOLES Y CONSTRUCCIONES MURCIA S.L.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MARVER COMUNICACION GRAFICA S.L.
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- MEDICAL DATA SYSTEM S.L.
- MONTAJES Y SERVICIOS LAS PULLAS S.L.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES JOSE ANTONIO E HIJOS S.L.
- MUEBLES NOGAL YECLA S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- MULTIGRAF, S.L.
- MURCIANA DE EXPOSITORES S.A.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NEUMATICOS MARIA HERNANDEZ S.L.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- OPTICAS LARA
- PARDO SAN JAVIER S.L.
- PASTAS ALIMENTICIAS LA CATALANA, S.L.
- PEDRENO Y PEDRENO S.A.
- PEDRO FRANCO FERNANDEZ S.L.
- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PESCADERIA CABO DE PALOS I S.L.
- PETROLORCA S.L.
- PIENSOS LOZANO S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZAO S.L.
- PLASTICOS DEL SEGURA S.L.
- POLYMEC S.L.
- POZO VILLALBA S.L.
- PREFABRICADOS HIJOS DE GINES CELDRAN S.L
- PREMAROSA, S.L.
- PRODUCTOS MEDITERRANEO BELCHI SALAS SL
- PROMOCIONES TESH S.A.
- PROVISIONES PAGAN S.L.
- PUERTAS FERNANDEZ ROS S.L.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- RECICLAJES DE MOLINA S.L.
- REDISSA-REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONE
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESIDENCIA VIRGEN DE LA FUENSANTA S.A
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- ROCARPIO, S.L.
- SALAZONES GARRE S.L.
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SIMEMORA S.L.

- SOCIEDAD GENERAL DE RESIDUOS S.A.
- SOLANO APARICIO S.L.
- SOLYSAL S.L.
- SUCESORES DE MUNOZ Y PUJANTE S. L.
- SUDITRANS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLER AUTOREMA S.L.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES EL RANERO S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TAPICERIAS NAVARRO S.L.
- TEMFRYCA, S.L.
- TOWER QUIMICA S.L.
- TRAFIC UNION S.L.
- TRANSGALLEGO LOGISTIC S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- TRANSPORTES Y ARIDOS LOS ALCAZARES S.A.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.
- URBEAN, S.L.
- VERA SICILIA ASESORES S.L.
- VERGEL GARDEN Y SERVICIOS S.L.
- VIDAL ESPINOSA 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 _____

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

P7. ¿En qué generación se encuentra la empresa? Primera Segunda Tercera o posterior

P8. Para el PRÓXIMO AÑO ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? _____

Parte MONOGRÁFICA: SUCESIÓN

P9. El gerente actual es: Hombre Mujer

P10. Sobre el gerente:

| | |
|------------------------|---|
| Edad _____ | Años trabajando en la empresa _____ |
| Años en el cargo _____ | Años trabajados fuera de la empresa _____ |

P11. El gerente tiene formación universitaria o similar (master...): Sí No

P12. El actual Gerente/Director

| | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Es fundador/a (a P13) | <input type="radio"/> Es descendiente de la familia propietaria |
| <input type="radio"/> Es cónyuge del fundador/a | <input type="radio"/> No pertenece a la familia propietaria (a P13) |

P12a ¿Qué importancia tuvieron los siguientes aspectos en la decisión de aceptar la responsabilidad de dirigir la empresa?

| | Muy baja | | | Muy alta | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Identificación con la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cumplir las expectativas de la familia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Potencial de desarrollo profesional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P12b. ¿Cómo se produjo el acceso al puesto de gerente? El sucesor:

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

P12c. El anterior gerente era: Hombre Mujer

P12d. En el momento de la elección ¿había más candidatos familiares? Sí No (a P13)

P12e. Por favor indique: Nº varones _____ Nº mujeres _____

P13. ¿Está consensuado el proceso de sucesión del futuro responsable principal de la empresa?

Sí No (a P14)

P13a. ¿Cuántos años hace desde que se inició la planificación?: _____

P14. ¿Qué importancia tiene los siguientes aspectos en la elección del sucesor?:

| | Muy baja | | | Muy alta | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pertenencia a la familia propietaria | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experiencia profesional en la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experiencia profesional fuera de la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso con la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Habilidades directivas (toma decisiones, innovación...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Integridad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Confianza en sí mismo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relación con miembros familiares | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Respeto de los empleados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P15. Espacio abierto para recoger opiniones sobre las exigencias o particularidades de la sucesión del gerente en una empresa familiar _____

Observatorio de la Empresa Familiar



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE
MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



amefmur
asociación murciana de la empresa familiar

BMN
CAJAMURCIA



Red de Cátedras de

Empresa Familiar



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR