

OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

**Barómetro de la Empresa
Familiar de la Región de Murcia**

Escasez personal cualificado

23

2023



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



UNIVERSIDAD
DE MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



CaixaBank



FUNDACIÓN
CAJAMURCIA

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Universidad y Empresa



EQUIPO

Ángel L. Meroño Cerdán (Coordinador)

José Carlos Sánchez de la Vega

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Juan Monreal Martínez

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UMU_UPCT

ISSN 2254-6286

1	PRESENTACIÓN	1
2	CONTEXTO SOCIOECONÓMICO	2
2.1	Economía Mundial	2
2.2	Economía Española	4
2.3	Economía de la Región de Murcia	7
3	METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
4	PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO.....	11
4.1	Perfil empresarial de la muestra	11
4.1.1	Empresa y Gerente.....	11
4.1.2	Género del gerente y tipología empresarial	11
4.2	Situación económico-empresarial	13
4.2.1	Evolución de la economía	13
4.2.2	Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar.....	16
4.2.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	20
4.3	Planteamiento estratégico de la empresa familiar	20
4.3.1	Orientaciones estratégicas.....	20
4.3.2	Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar	21
4.3.3	Perspectivas sobre factores clave	22
4.4	Dimensión familiar.....	24
4.4.1	Objetivos en las empresas familiares.....	24
4.4.2	Previsión propiedad y gobierno corporativo	26
4.4.3	Instrumentos de planificación empresarial y familiar.....	27
4.4.4	Incorporación de externos	28
5	ESCASEZ DE PERSONAL CUALIFICADO	30
5.1	El problema de la escasez de personal cualificado	30
5.1.1	Importancia y cobertura de competencias y conocimiento	30
5.1.2	Puestos más difíciles de cubrir	31
5.1.3	Razones para la escasez de profesionales.....	32
5.2	Gestión de la escasez de personal cualificado	32
5.2.1	Técnicas de retención	32
5.2.2	Acciones internas	33
5.2.3	Sugerencias institucionales	34
5.3	Comentarios generales.....	35
6	CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO	36
6.1	Situación económica y empresarial	36
6.2	Estrategia y preocupaciones.....	36
6.3	Dimensión familiar.....	37
6.4	Escasez de personal cualificado.....	38
7	LA OPINIÓN DE D. MIGUEL ANGEL LOPEZ	39
8	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	42
9	CUESTIONARIO.....	43

I PRESENTACIÓN

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

La recuperación económica mundial sigue siendo lenta y desigual con un deterioro de las perspectivas por los recientes acontecimientos internacionales. No obstante, se observa una recuperación de las cifras de empleo. El Índice de Confianza de las Empresas Familiares sube casi 10 puntos por la mejora, tanto en resultados como expectativas, de las ventas y las inversiones. No obstante, las empresas muestran su preocupación por el marco legal.

La escasez de personal cualificado se ha convertido en una importante limitación. Con el ánimo de profundizar en la comprensión de este problema, nos hemos dirigido a las empresas familiares para conocer, por un lado, la dimensión de esta limitación en términos de las competencias más demandadas, los puestos más difíciles de cubrir y las razones y, por otro lado, cómo gestionan la escasez y qué sugerencias ofrecen.

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 *CaixaBank* y la *Fundación Cajamurcia* permite que los responsables económicos, los empresarios, en general, y los familiares, en particular, dispongan de información vital para su toma de decisiones.

Por último, *D. Miguel Ángel López, CEO de Andamur*, comparte su visión sobre la situación de las empresas familiares ante el escenario actual, a la vez que reflexiona sobre la escasez de profesionales y las respuestas que puedan desarrollar las empresas familiares.

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

2 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

2.1 Economía Mundial¹

A pesar de la **resiliencia mostrada por la economía a comienzos de 2023**, con un repunte debido al impacto de la reapertura tras la pandemia y a los avances en la reducción de la inflación desde sus niveles máximos del pasado ejercicio, la **recuperación** económica mundial sigue siendo **lenta y desigual**, en palabras del Consejero Económico del FMI: *“La economía mundial avanza a paso lento, sin correr”*.

El **ritmo** de avance de la actividad económica continúa siendo **inferior a su trayectoria previa a la pandemia**, en especial en las *Economías de mercados emergentes y en desarrollo*. Entre los principales factores que actualmente frenan la recuperación sigue encontrándose la guerra en Ucrania, a la que se ha unido el conflicto bélico en Oriente Próximo. A ello hay que añadir las consecuencias a largo plazo de la pandemia, junto a otras de carácter más cíclico, como el impacto del endurecimiento de la política monetaria, la progresiva retirada de los estímulos fiscales o los fenómenos meteorológicos adversos.

En este contexto de enorme incertidumbre, **se prevé que el crecimiento mundial se desacelere de 3,5% en 2022 al 3,0% en 2023 y al 2,9% en 2024**. Como se ha señalado, estas proyecciones se sitúan por debajo del promedio histórico (2000-2019).

Los **riesgos** para las perspectivas están **más equilibrados** y la probabilidad de que se produzca un “aterrizaje brusco” parece haber remitido. No obstante, el balance todavía conduce a un deterioro de las perspectivas, más aún tras el reciente estallido del conflicto en Oriente Próximo, que amenaza con recrudecer las tensiones inflacionistas.

Con esta situación tan convulsa, el **margen de error de las políticas monetaria y fiscal es escaso**. Los bancos centrales deben seguir actuando en aras a restaurar la estabilidad de precios y las autoridades fiscales deben reconstruir el margen de maniobra presupuestario y retirar las medidas de apoyo, sin dejar de proteger a los segmentos más vulnerables.

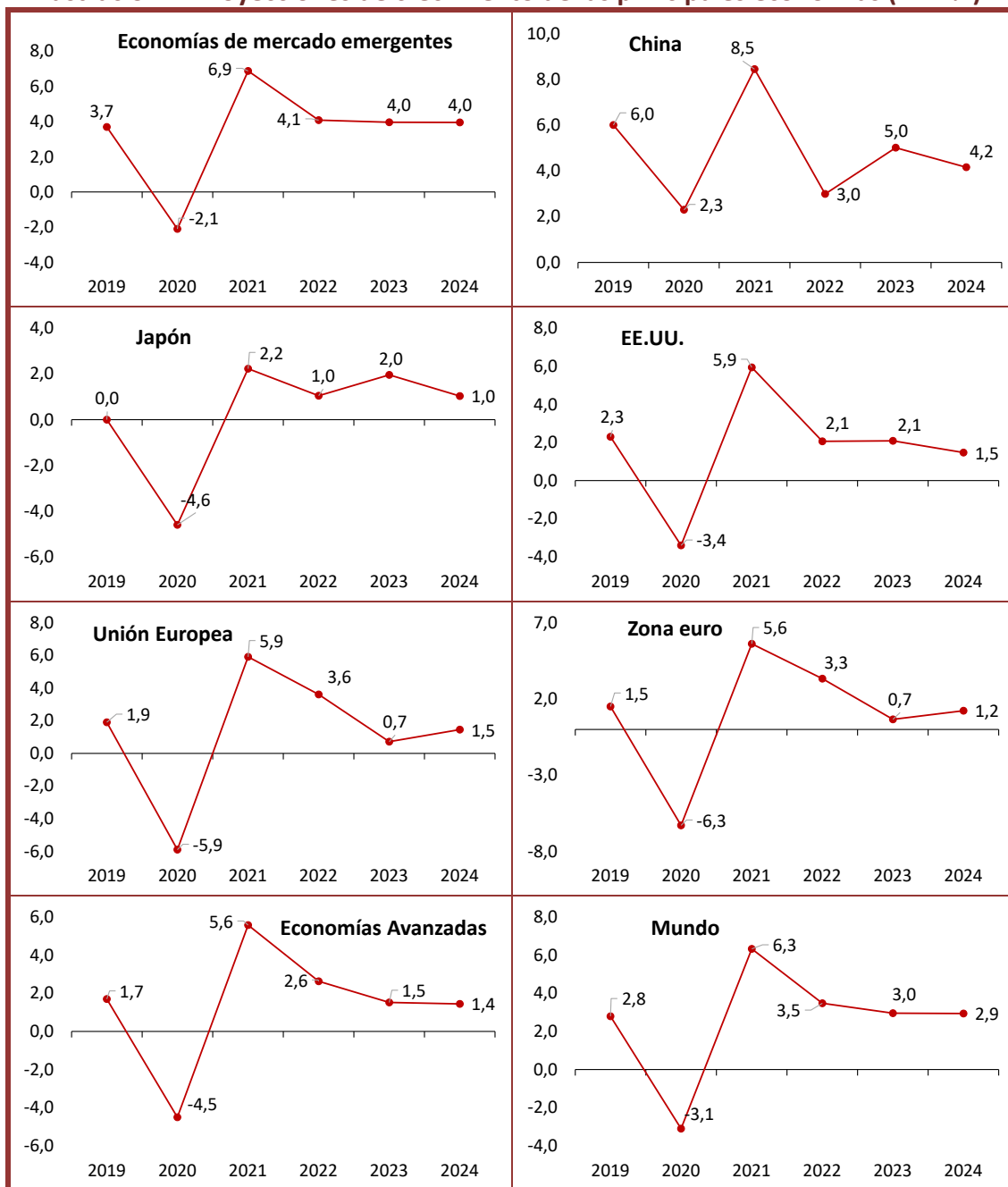
Pese a la apuntada moderación, los **mercados laborales** en las *Economías avanzadas* mantienen su dinamismo, permitiendo reducir intensamente las tasas de paro.

Atendiendo a los **grandes grupos económicos**, en las *Economías avanzadas* se prevé una desaceleración desde el 2,6% en 2022 hasta 1,4% en 2024, destacando el crecimiento

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.

menor a lo previsto en la Zona euro. En el caso de las *Economías de mercados emergentes y en desarrollo* el freno es muy leve (apenas una décima) y se atribuye a la crisis del sector inmobiliario en China (Ilustración 1).

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



Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial (octubre de 2023).

A modo de resumen, los elementos que caracterizan la actual situación son:

- Aunque la resiliencia se ha mostrado más robusta de lo esperado, **la recuperación es aún lenta y desigual**. Las previsiones apuntan a una **desaceleración en 2023 y 2024**, más patente en las *Economías avanzadas*, dibujando un escenario de “aterrizaje suave”.

- La contención progresiva de la inflación o el freno a las turbulencias monetarias han permitido la moderación de algunos riesgos, si bien **la balanza aún se inclina hacia un deterioro de la situación**.
- Entre las *Economías avanzadas*, sorprenden positivamente la respuesta del consumo y la inversión en Estados Unidos y negativamente las cifras de la Zona euro. En el conjunto de *Economías de mercados emergentes* destaca su sólida resiliencia, con la excepción de China, que afronta dificultades crecientes.
- Los **riesgos latentes** más importantes son: la volatilidad de los precios de las materias primas, que podría aumentar ante las nuevas tensiones geopolíticas; la crisis inmobiliaria en China que podría agravarse; los todavía elevados niveles de inflación general y subyacente; y los elevados niveles de endeudamiento en un contexto de aumento de los costes de financiación.

En síntesis, la persistente incertidumbre está impidiendo alcanzar cotas de crecimiento más elevadas y plantean un panorama de lenta desaceleración, siendo muy complejo recuperar la “velocidad de crucero” previa a la pandemia.

2.2 Economía Española

Tras la revisión de las cifras de Contabilidad Nacional por parte del INE, **la economía española cerró el ejercicio 2022 con un incremento del PIB del 5,8%**, frente al 6,4% de 2021. A tenor de estos resultados, la economía española habría superado el nivel prepandemia en el tercer trimestre de 2022.

El crecimiento de 2022, superior al previsto inicialmente, es resultado de una aportación de 2,9 puntos de la demanda nacional y también de 2,9 puntos de la demanda externa; así mismo, **el incremento de la actividad fue sustancialmente mayor en la primera mitad del año** frente a la segunda y **sitúa a España en el grupo de países más dinámicos dentro de la UE**. Este dinamismo diferencial se justifica, en parte, por el mayor peso en España de los servicios vinculados a la hostelería y el turismo.

Así, por ramas de actividad, **Servicios fue el sector más dinámico (+8,0%)**, destacando dentro de estas actividades el comportamiento de **Comercio, transporte y hostelería (+16,3%)**. *Industria y Construcción* crecieron de forma menos intensa (+2,6% y +3,2%, respectivamente), mientras *Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* redujo su VAB casi un 20% en términos reales.

El empleo también se comportó de forma dinámica (+3,7% en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo), permitiendo reducir **la tasa de paro (-2,6 puntos desde 2020)**, si bien continuó siendo la más alta de la UE, **duplicando el valor promedio comunitario**.

En términos de inflación, desde el mes de julio se observa un repunte en el crecimiento anual de los precios; además, **la inflación subyacente sigue mostrando rigidez a la baja**.

La información más reciente apunta a un progresivo debilitamiento de la actividad conforme avanza el presente ejercicio (2023). Según el Banco de España, este comportamiento sería fruto del “*escaso dinamismo del contexto exterior y de la continuación del proceso de transmisión del endurecimiento de la política monetaria a los costes de las nuevas operaciones de crédito y a la carga financiera de los agentes endeudados*”.

Con estas condiciones, **se prevé que la economía española crezca por encima del 2%** en el ejercicio en curso y, posteriormente, se desacelere, reduciéndose entre 3 décimas y hasta 1 punto el crecimiento previsto en 2024 (Tabla 1). Igualmente, se prevé que las tasas de inflación sigan elevadas y estén condicionadas por el componente energético. En términos de las tasas medias anuales, el Banco de España prevé que la tasa de variación del IPC repunte desde el 3,6% en 2023 hasta el 4,3% en 2024, y que se reduzca en 2025 hasta el 1,8%.

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

	2023	2024
Gobierno (octubre 2023)	2,4	2,0
Banco de España (septiembre 2023)	2,3	1,8
Comisión Europea (septiembre 2023)	2,2	1,9
OCDE (octubre 2023)	2,5	1,5
FMI (octubre 2023)	2,5	1,7

Fuente: Gobierno de España, *Plan presupuestario 2024*; Banco de España, *Boletín Económico 3/2023, Proyecciones económicas 2023-2025*; Comisión Europea, *Summer 2023 Economic Forecast*; FMI, *Perspectivas de la economía mundial; OECD Economic Survey of Spain*.

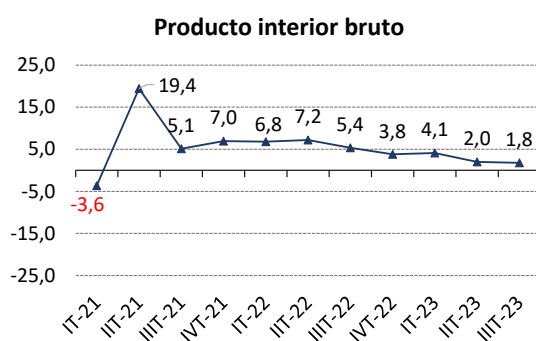
El análisis de la evolución más reciente del PIB (Ilustración 2) y de sus principales componentes por las vías de demanda (Ilustración 3) y oferta (Ilustración 4) puede sintetizarse en los siguientes puntos extraídos de la Contabilidad Nacional Trimestral de España (INE):

- En el tercer trimestre de 2023, la demanda nacional contribuyó en 1,7 puntos al incremento interanual del PIB, lo que supone 5 décimas menos que en el segundo trimestre. Por componentes, el *gasto de consumo final* creció 1,1 puntos menos que en el trimestre anterior (su contribución se redujo 7 décimas) y la *formación bruta de capital* aumentó 1,1 puntos más que en el segundo cuarto del año (1,6% frente a 2,7% y 1,9% frente a 0,8%, respectivamente).
- La demanda externa también contribuyó positivamente al incremento del PIB en 2 décimas, es decir, 4 más que en el trimestre anterior. Pese al descenso de las *exportaciones de bienes y servicios* (-2,4%), éste fue menor al experimentado por las

importaciones (-2,9%), lo que permitió una leve mejoría en el saldo exterior de bienes y servicios.

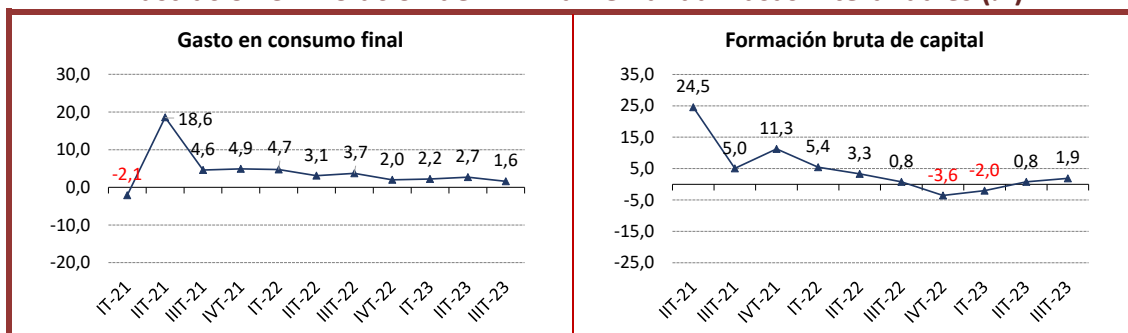
- Por la vía de la oferta, tanto las ramas agrarias como las no agrarias contribuyeron positivamente a la evolución interanual del PIB, si bien apenas 3 centésimas en el caso de la *Agricultura, ganadería y pesca*.
- El VAB de las ramas primarias (*Agricultura, ganadería y pesca*) experimentó un incremento interanual del 2,7%, frente a la caída del 1,9% del trimestre anterior.
- La *Industria* aumentó un 0,5% respecto al mismo trimestre de 2022 (4 décimas menos que en el segundo trimestre), contribuyendo positivamente al crecimiento del PIB en 0,1 puntos. Dentro de este sector, la *industria manufacturera* creció un 2,9% (7 décimas más) y aportó 3 décimas a la variación del PIB. Por su parte, la *Construcción* creció un 1,0%, es decir, 1,1 puntos menos que en el segundo trimestre, aportando solo 5 centésimas.
- Finalmente, el VAB de las actividades terciarias (*Servicios*) siguió creciendo (4,2%), aunque menos que en el segundo trimestre (2,8%), y aportó 1,6 puntos (3 décimas menos que en el segundo trimestre).
- En conjunto, el PIB español registró una variación interanual del 1,8%, frente al 2,0% del trimestre precedente.

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



Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España. Revisión Estadística 2019. Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.

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



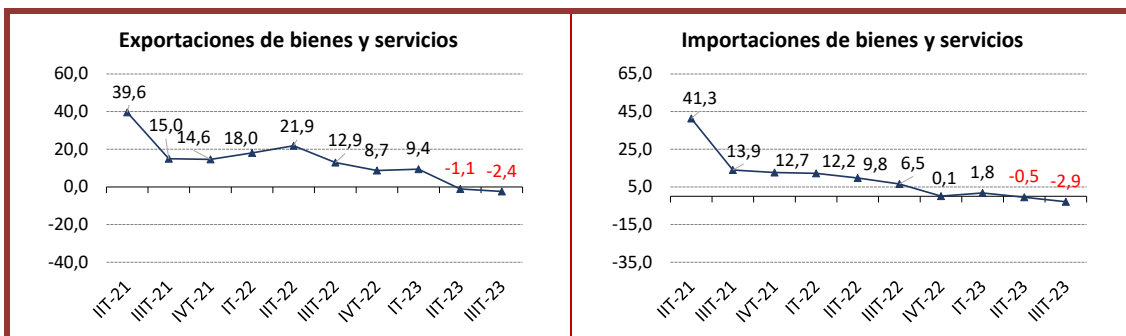
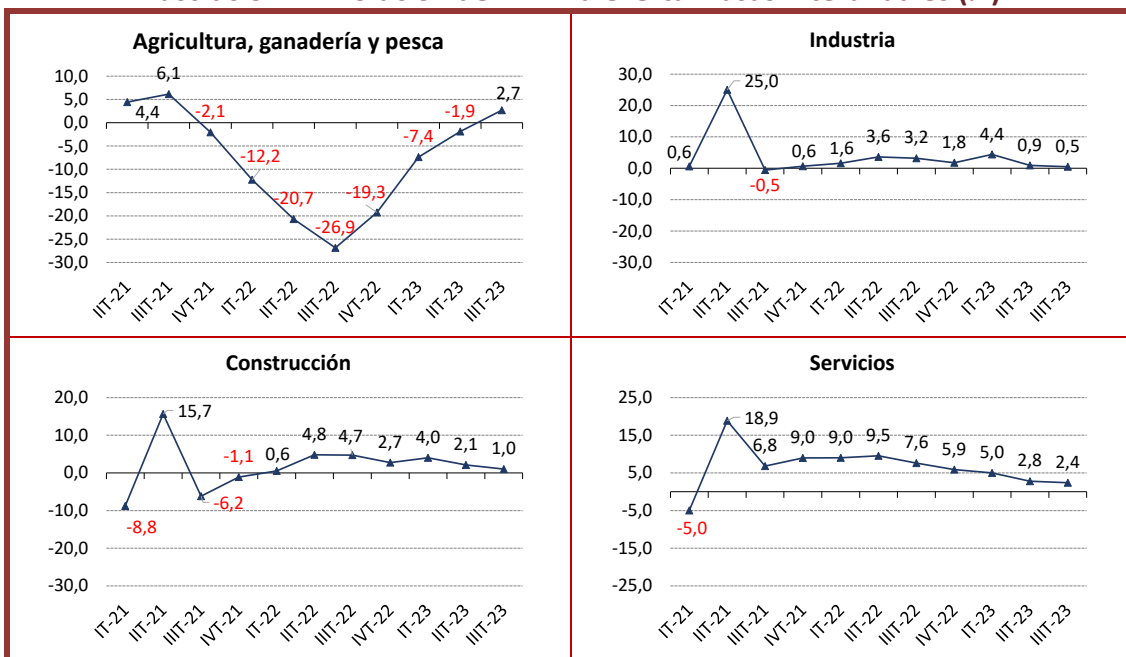


Ilustración 4. Evolución del PIB vía Oferta. Tasas interanuales (%)



2.3 Economía de la Región de Murcia

Las previsiones más recientes de crecimiento de la economía regional confirman una **considerable desaceleración del ritmo de crecimiento respecto al año anterior**. Así, se prevé un crecimiento real del PIB de la Región de Murcia en el entorno del 1,8% en 2023, es decir, inferior en más de tres puntos al estimado para 2022 por instituciones como Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), FUNCAS o el Proyecto Hispalink (Ilustración 5).

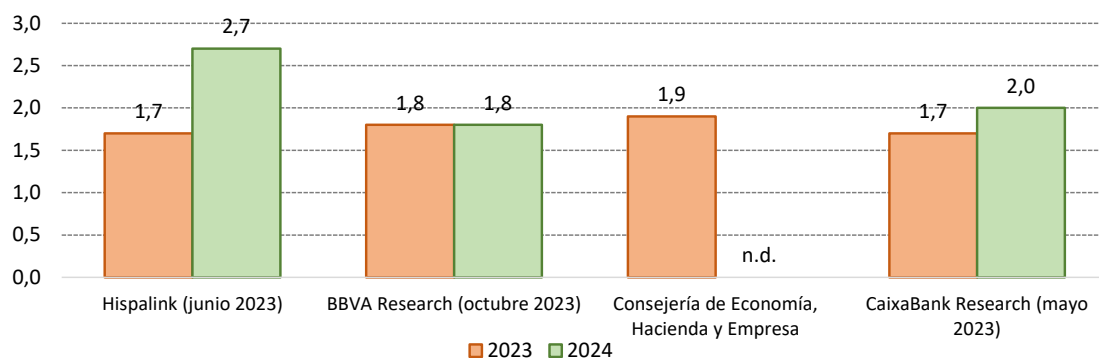
Esta evolución está en clara **intonía con la prevista para la economía española** (véase apartado 2.2), que cerrará el ejercicio con un crecimiento alrededor de la mitad del registrado en 2022 (5,8%). En conjunto, el crecimiento medio anual en el bienio 2023-2024 se prevé en el entorno del 2,0% para la economía regional, situándose entre 2 y 3 décimas por debajo de la media nacional.

Prácticamente agotado el efecto rebote experimentado tras la pandemia, la persistencia de la incertidumbre provocada por la guerra en Ucrania, la subida de los tipos de interés, las persistentes tensiones inflacionistas, el retorno paulatino a la ortodoxia fiscal, el

recrudescimiento del conflicto en Oriente Próximo o la sequía, configuran un panorama de claro debilitamiento en el ritmo de crecimiento.

De hecho, las estimaciones de PIB trimestral de la AIREF relativas al tercer trimestre de 2023 sitúan a la Región de Murcia entre las 7 CCAA con menor crecimiento interanual (1,4% frente al 1,8% de España). Además, el ritmo se ha ido debilitando conforme avanzaba el año, de tal forma que en el primer trimestre de 2023 el crecimiento estimado fue del 4,1% y en el segundo del 2,0%.

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



n.d. No disponible.

Fuente: Hispalink, *Predicciones de crecimiento regional*; BBVA Research, *Observatorio Regional*; CARM, *Consejería de Economía, Hacienda y Empleo*; CaixaBank Research, *Fichas Comunidades Autónomas*.

Los datos de la EPA también evidencian un **intenso freno en el ritmo de crecimiento del empleo regional**. Así, tras aumentar la población ocupada en 2021 un 5,7% en la Región de Murcia, en el siguiente ejercicio el crecimiento apenas alcanza el 1,3%, frente al 3,1% nacional. Adicionalmente, las cifras relativas a los tres trimestres disponibles del año 2023 muestran una continuación en la atonía del empleo regional, con aumentos interanuales del 1,0% y el 0,9% en los dos primeros, si bien éstos son compensados en parte por el aumento del tercer trimestre (4,7%). En promedio de los primeros nueve meses, el aumento de la ocupación se cifra en el 2,2%, frente al 2,7% de España.

Las previsiones de empleo del Equipo Hispalink-Murcia sitúan el aumento en 2023 en el 1,3% y en el 2,2% en 2024, lo que permitiría mejorar levemente la productividad laboral y crear más de 10.000 puestos de trabajo cada año.

Respecto a la coyuntura actual, los datos más recientes disponibles (Tabla 2) **ofrecen señales dispares**.

- Como se ha señalado, los datos relativos al tercer trimestre de 2023 reflejan un repunte en la ocupación, particularmente intenso en Servicios y Construcción, que compensan con creces el fuerte descenso en Industria. Gracias a ello, el paro desciende de forma notable, tras aumentar en la primera mitad del año.

- El Índice de Producción Industrial (IPI), continúa descendiendo por encima de los dos dígitos y encadena 10 meses de caída, mientras la matriculación de vehículos aumentó de forma considerable en el periodo enero-septiembre.
- Los indicadores de cifra de negocios en Servicios muestran una clara desaceleración desde el mes de junio.
- La deuda pública en el 2º trimestre de 2023 (en % PIB) ha aumentado casi 1 punto respecto al primero, si bien desciende 1,6 puntos respecto al mismo trimestre de 2022. El déficit público en el mes de agosto cayó 8 décimas respecto al mismo mes de 2022, si bien sitúa a la Región de Murcia como la Comunidad Autónoma con mayor nivel de déficit.

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

	2023		2023
MERCADO DE TRABAJO		INDUSTRIA	
Afiliados	4,7 ●	IPI	-11,1 ●
Ocupados	4,7 ●	Ocupados industria	-14,0 ●
Parados	-4,8 ●	Índice de cifra de negocios	-13,3 ●
Tasa de paro (% PA)	12,3 ●	Afiliados industria	2,1 ●
DEMANDA		CONSTRUCCIÓN	
Matriculación de turismos	5,9 ●	Compraventa de Viviendas	-10,8 ●
Índice de venta comercio minorista	-1,2 ●	Ocupados Construcción	5,2 ●
Matriculación de vehíc. industriales	3,9 ●	Afiliados Construcción	4,3 ●
Exportaciones totales	-18,2 ●	SERVICIOS	
Importaciones totales	-20,4 ●	Pernoctaciones	1,2 ●
SECTOR PÚBLICO		Ocupados Servicios	6,7 ●
Deuda pública (% PIB)	32,1 ●	Afiliados Servicios	5,5 ●
Déficit público (% PIB)	-0,77 ●	Índice de cifra de negocios de Servicios	0,3 ●

* Tasa interanual sobre último dato disponible.

● Cifra mejor a la del mismo periodo de 2022. ● Cifra peor a la del mismo periodo de 2022.

Fuente: INE, IGAE y CARM, Centro Regional de Estadística de Murcia, Econet

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%

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

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

Los resultados del vigésimo primer Barómetro provienen de la opinión de *113 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 2023*. El cuestionario se muestra en el apartado 9, página 43.

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Perfil empresarial de la muestra

4.1.1 Empresa y Gerente

La información de las empresas participantes se muestra en la Ilustración 6, fundamentalmente son microempresas (34%) y pymes (60%), en segunda generación (57%), dedicadas al sector servicios (32%) o industria (32%) y, en menor medida, al comercio (24%).

El Gerente se caracteriza (Ilustración 7) por ser hombre (77%), pertenecer a la familia propietaria (92%) y ser sucesor (58%).

Ilustración 6. Perfil de empresa familiar

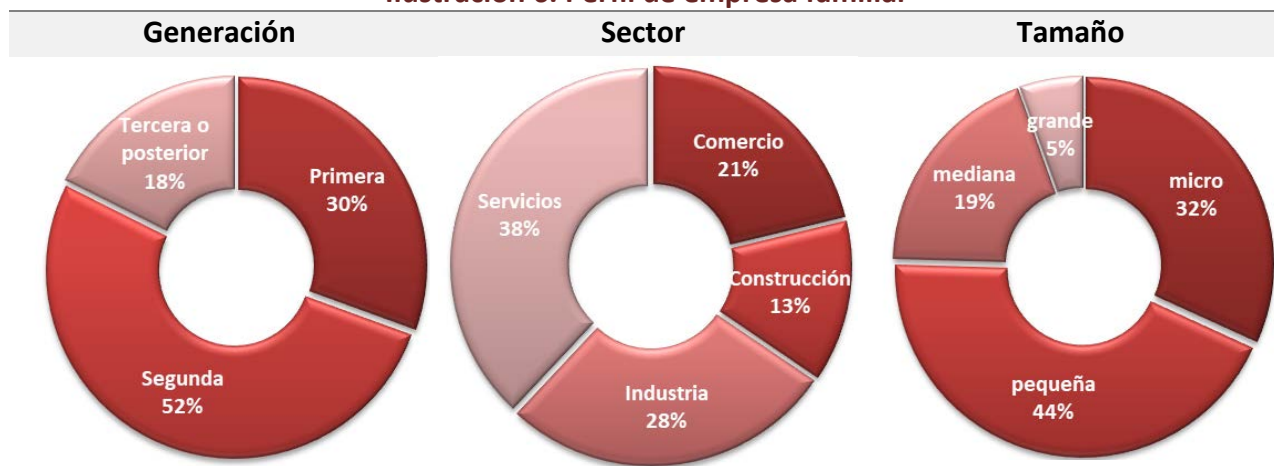
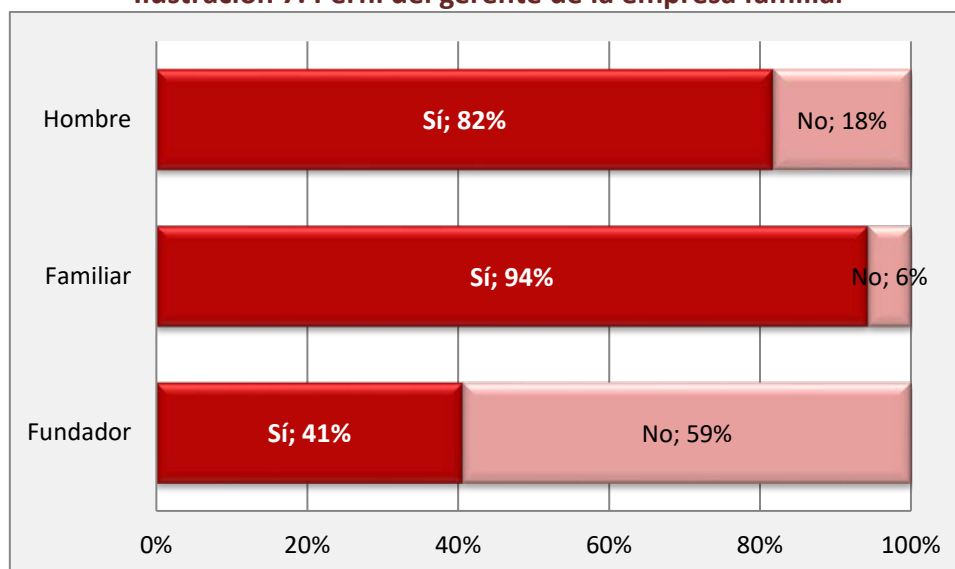


Ilustración 7. Perfil del gerente de la empresa familiar



4.1.2 Género del gerente y tipología empresarial

Las mujeres dirigen empresas familiares principalmente:

- En el sector servicios (22%) (Ilustración 8).
- Empresas pequeñas (26%) (Ilustración 9).
- Empresas en segunda generación (21%) (Ilustración 10).

Ilustración 8. Sexo del gerente y sector industrial

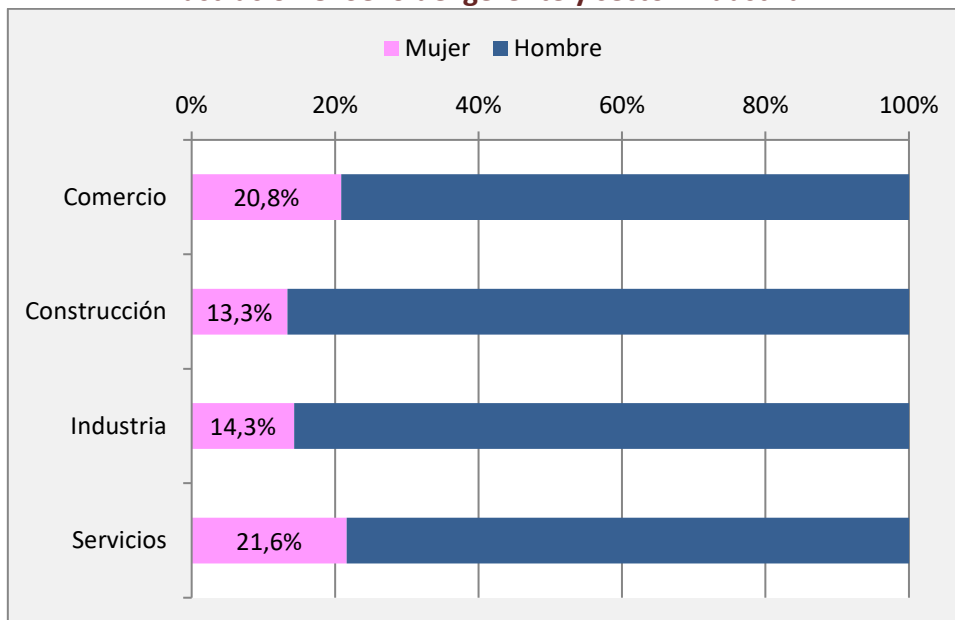


Ilustración 9. Sexo del gerente y tamaño de la empresa

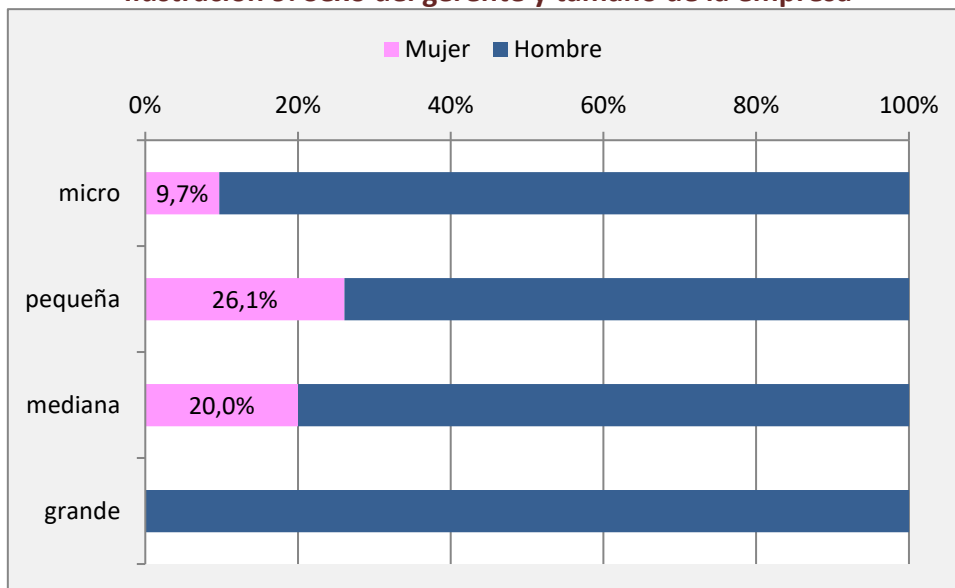
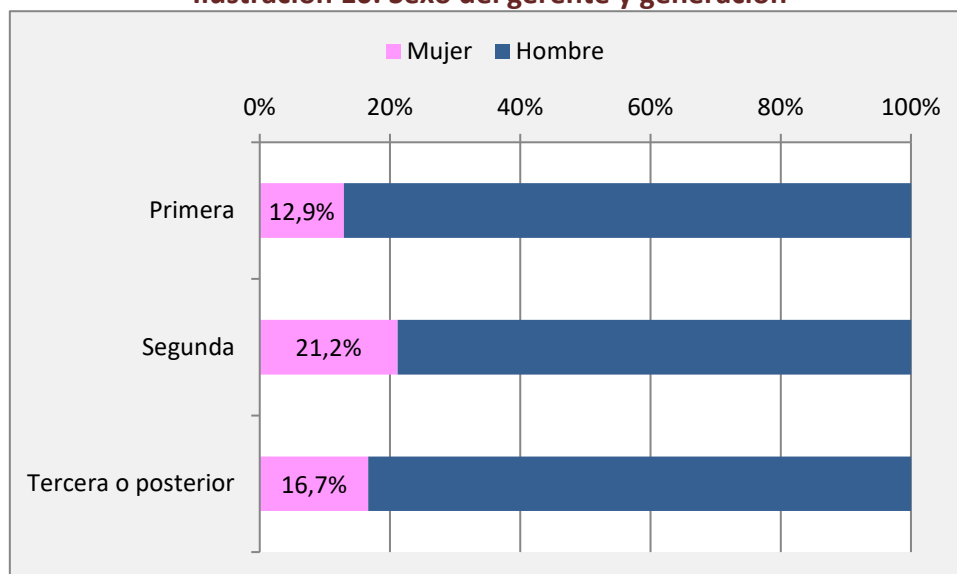


Ilustración 10. Sexo del gerente y generación



4.2 Situación económico-empresarial

4.2.1 Evolución de la economía

Los datos de la Tabla 4 dan cuenta del porcentaje de empresas que creen que la situación económica en 2023 ha empeorado, ha mejorado o sigue igual, respectivamente. La percepción de los encuestados sobre la situación actual y futura ha mejorado de manera generalizada con relación al anterior Barómetro. De forma sintética, las principales conclusiones que pueden extraerse son:

- En primer lugar, es oportuno señalar que, salvo en el caso de la economía del sector, los **saldos netos continúan siendo peores a los registrados antes de la pandemia** (año 2019).
- **Los saldos mejoran** y en todos ellos la variación es **superior a 10 puntos**. Las mejorías más acusadas se detectan en la economía de la empresa (+19,1) y en la economía española (+18,3). La economía del sector y la economía regional mejoran ambas en cuantías similares.
- Los resultados más favorables en los saldos son **debidos a la disminución en el porcentaje de la opción “Ha empeorado”**.
- Nuevamente, el saldo neto de la **Economía Española** es el más desfavorable (-42,7%), aunque mejora de forma apreciable.
- La **Economía de la Región de Murcia**, pese a mejorar, presenta el segundo saldo más negativo (-39,1%).
- El saldo del entorno referido a la **Economía del Sector** ocupa el tercer lugar, con un saldo de -27,3 y una mejoría de 10,9 puntos.
- El entorno de la **Economía de la Empresa** sigue siendo el mejor valorado y retorna a la zona positiva (+11,8), mejorando su saldo casi 20 puntos respecto al Barómetro 22.

En cuanto a las **Expectativas** (próximo año), el panorama continúa siendo pesimista, salvo para el entorno referido a la Economía de la Empresa. Adicionalmente, se mantiene la ordenación, presentando la Economía Española y la de la Región de Murcia las peores expectativas.

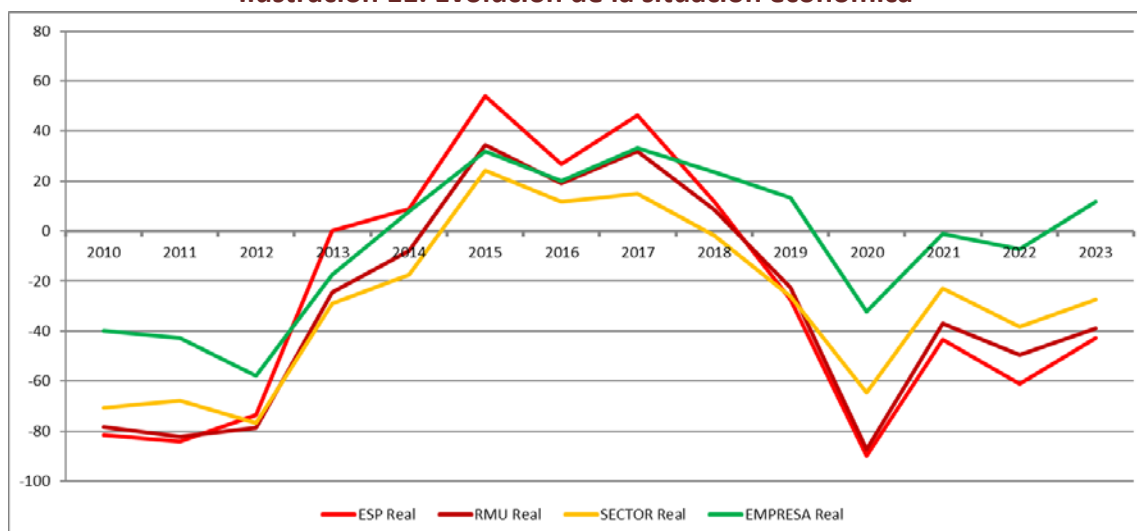
Tabla 4. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos*	Δ anual	Expectativa
Economía Española	53,6%	35,5%	10,9%	-42,7%	18	-55,6%
Economía Murcia	46,4%	46,4%	7,3%	-39,1%	10,5	-45,6%
Economía Sector	41,8%	43,6%	14,5%	-27,3%	10,9	-33,3%
Economía Empresa	21,8%	44,5%	33,6%	11,8%	19,1	1,1%

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

A continuación, de forma gráfica, se ofrece información sobre la evolución de las variables conjuntamente (**¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**) y la individual de cada entorno (Ilustración 12).

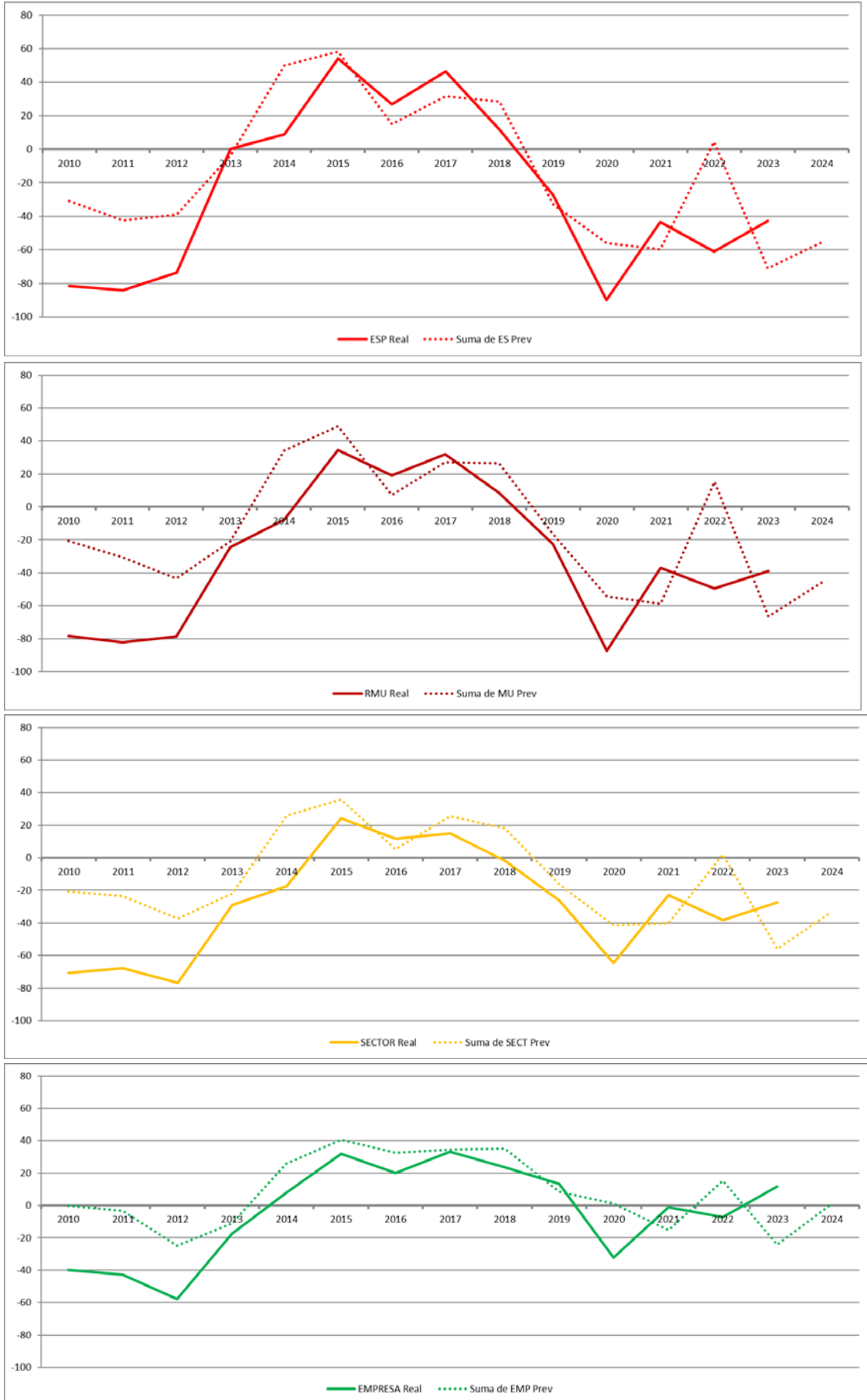
Ilustración 11. Evolución de la situación económica



Las principales evidencias son:

- Pese a los efectos de la guerra en Ucrania (inflación, subida de tipos de interés...), las empresas encuestadas apuntan a una sólida resiliencia de la economía.
- Todos los saldos netos de 2023 se mantienen en zona negativa, con la única excepción del referido a la Economía de la Empresa, que en esta edición retorna a la zona positiva.
- Los resultados de este ejercicio son mejores en todos los entornos a los que se esperaban hace un año, evidenciando la favorable respuesta en los distintos ámbitos ante las perturbaciones externas.
- Las expectativas para 2024 mejoran de forma intensa y generalizada, si bien persiste la incertidumbre, acrecentada por el reciente estallido del conflicto en Oriente Próximo.

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 2023, 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 2022. Por último, se ofrece el saldo previsto para 2024.

Adicionalmente, se muestra información sobre la evolución de todas las variables (Ilustración 13) y la individual (Ilustración 16). Por su especial relevancia se muestra el detalle de la evolución de la cifra de negocios (Ilustración 14) y del empleo (Ilustración 15).

- En 2023, todas las variables presentan saldos netos positivos salvo las exportaciones. Estos valores son una clara señal de recuperación de la actividad empresarial a pesar del efecto provocado por la guerra Rusia-Ucrania.
- La mayor subida y el mayor saldo de la serie se produce en el **precio de venta** (48,2%). En 2023, el 59,1% de las empresas familiares ha aumentado el precio de sus productos/servicios. Las expectativas señalan que se mantiene la tendencia alcista en los precios de venta para 2024.
- El **número de trabajadores** presenta un saldo neto positivo del 9,1%, aunque son -6,3 puntos de reducción respecto a 2022. El 60% de las empresas ha mantenido el empleo durante 2023 y el 24,5% lo ha aumentado. Las previsiones indican una disminución del empleo en el año 2024.
- La **cifra de negocio** presenta saldos netos positivos (20,9%), con un aumento de 10,3 puntos respecto a 2022. El 44,5% de las empresas refleja que ha mejorado sus ventas en 2023. Las expectativas son positivas ya que se espera un aumento de las ventas para 2024.
- Las **inversiones** realizadas experimentan un aumento con un saldo neto positivo del 20,9% y un incremento de 14,3 puntos. Las perspectivas para 2024 muestran un incremento de las inversiones productivas.
- Las **exportaciones** son las que reflejan un peor comportamiento, mostrando un saldo neto negativo de -4,5%, con una previsión de ligera mejora para 2024.

Tabla 5 Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos*	Δ anual	Expectativa
Cifra de negocios	23,6%	31,8%	44,5%	20,9%	10,3	4,2%
Nº Trabajadores	15,5%	60,0%	24,5%	9,1%	-6,3	-1,0%
Precio de venta	10,9%	30,0%	59,1%	48,2%	-9,5	38,5%
Inversiones	15,5%	48,2%	36,4%	20,9%	14,3	9,5%
Exportaciones	15,7%	73,0%	11,2%	-4,5%	-8,4	1,3%

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

Ilustración 13. Evolución de la actividad empresarial

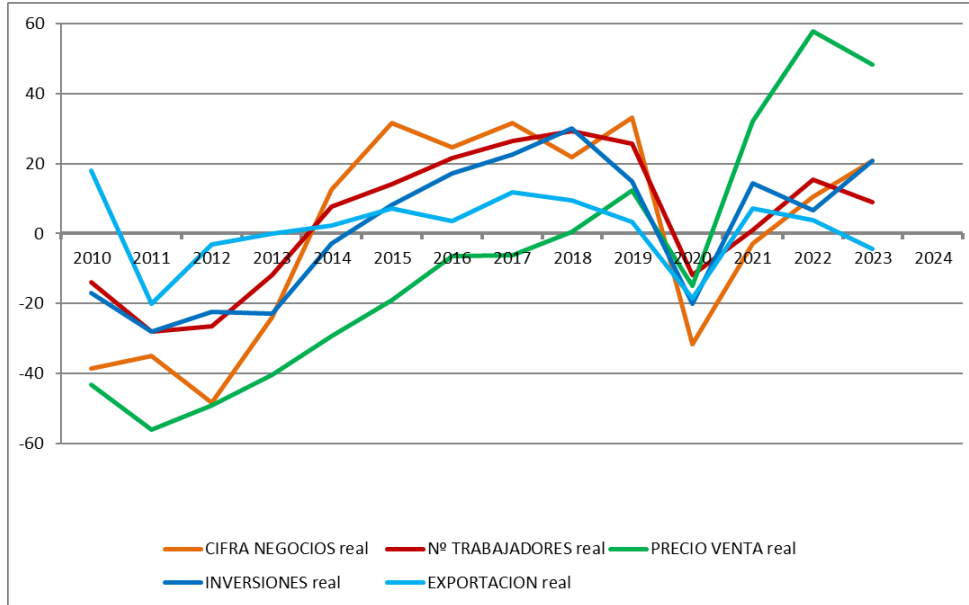


Ilustración 14. Cifra de negocios

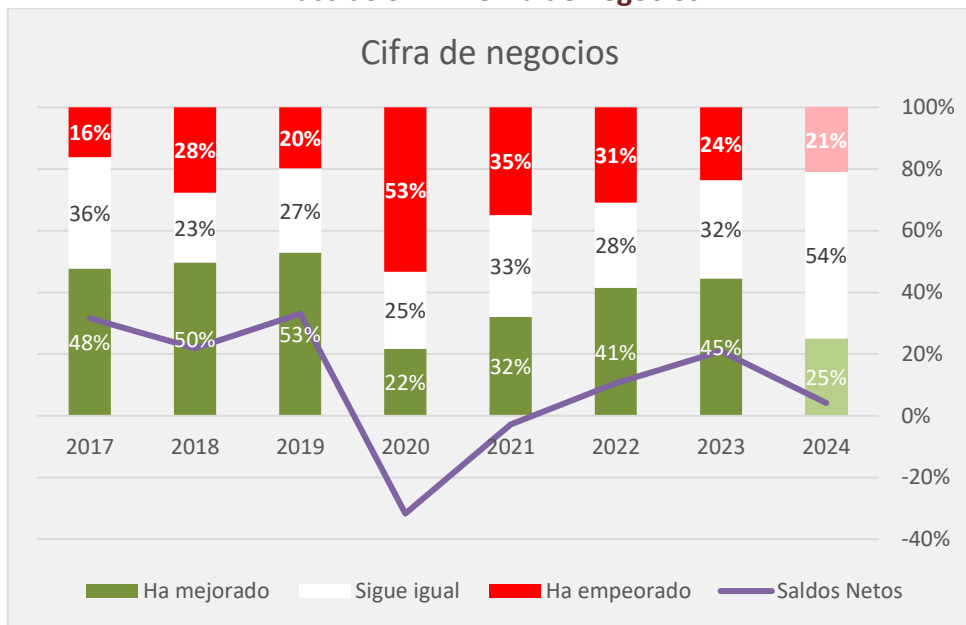


Ilustración 15. Trabajadores

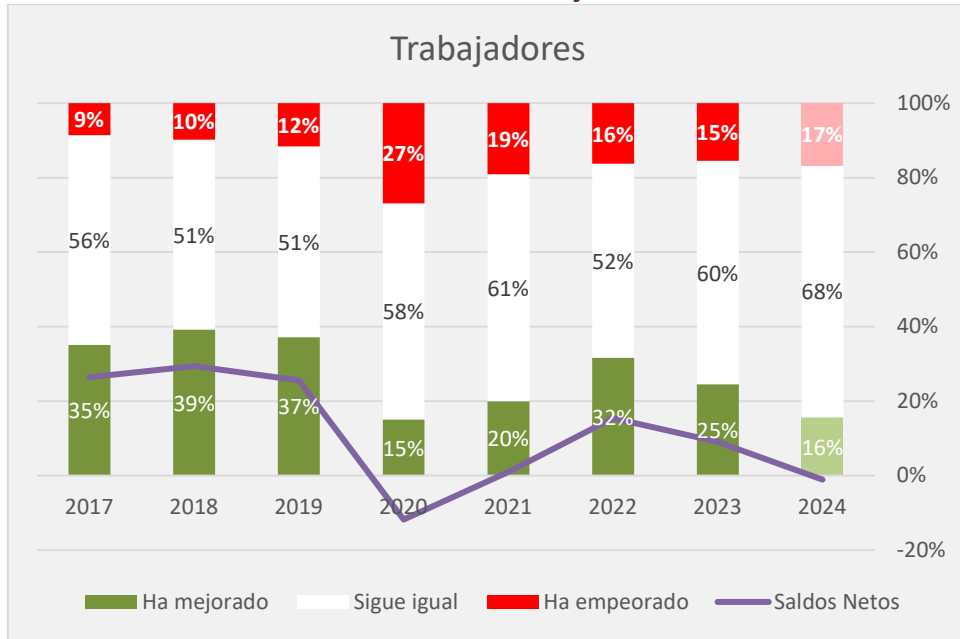
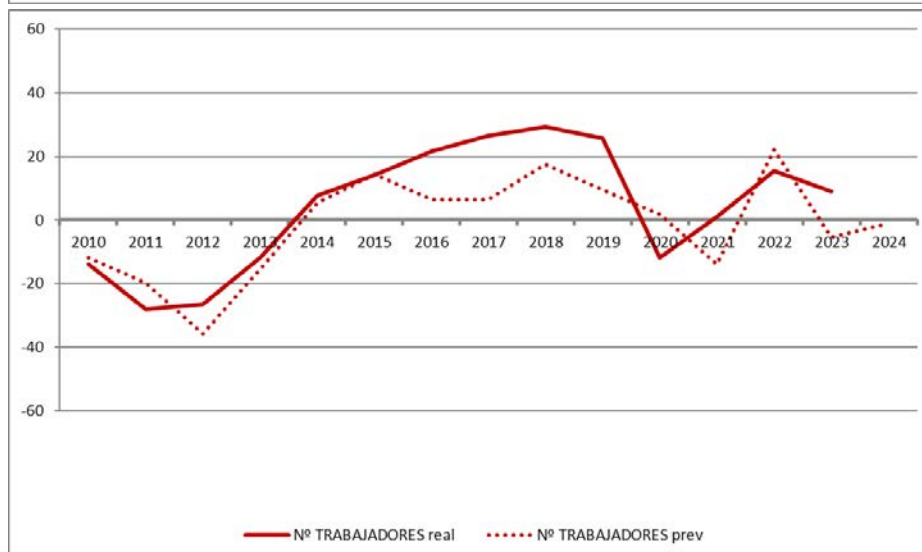
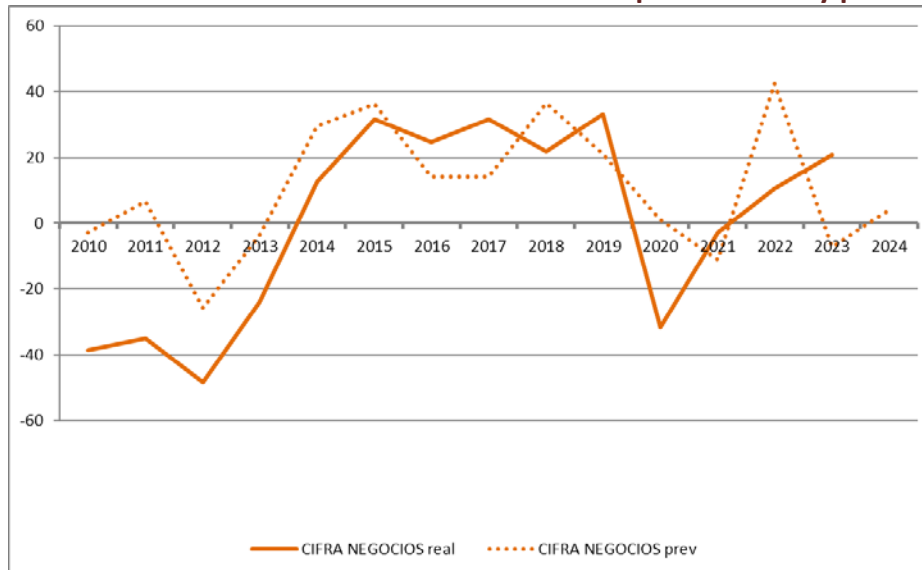
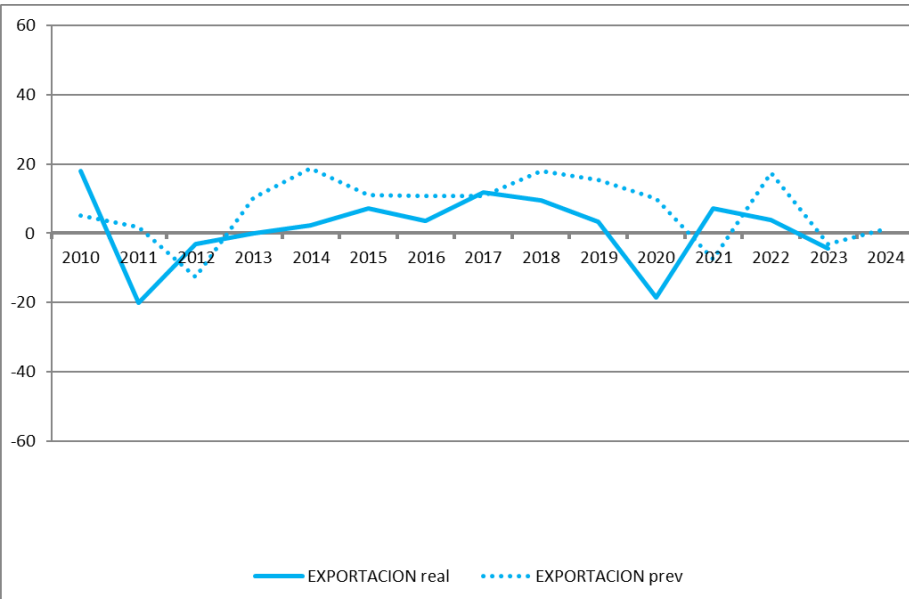
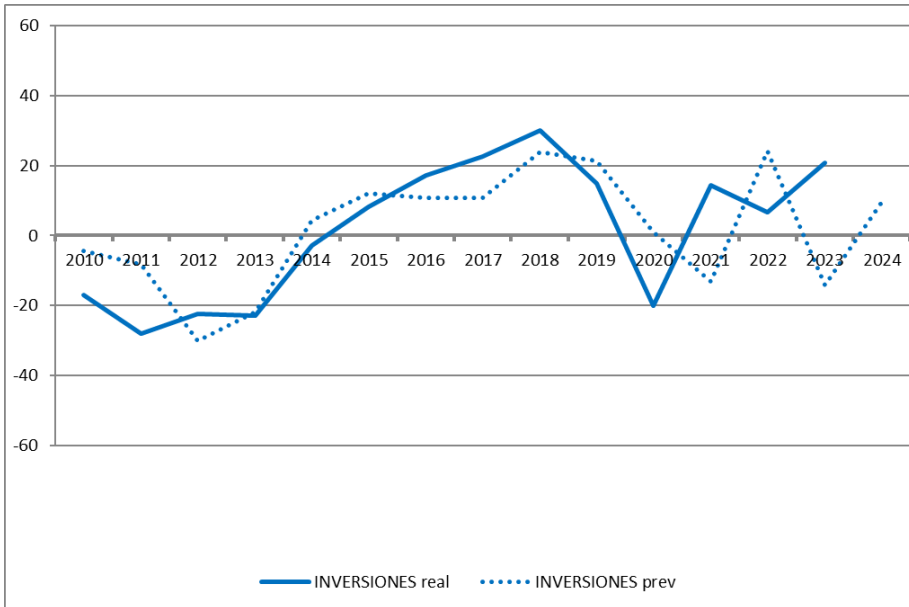
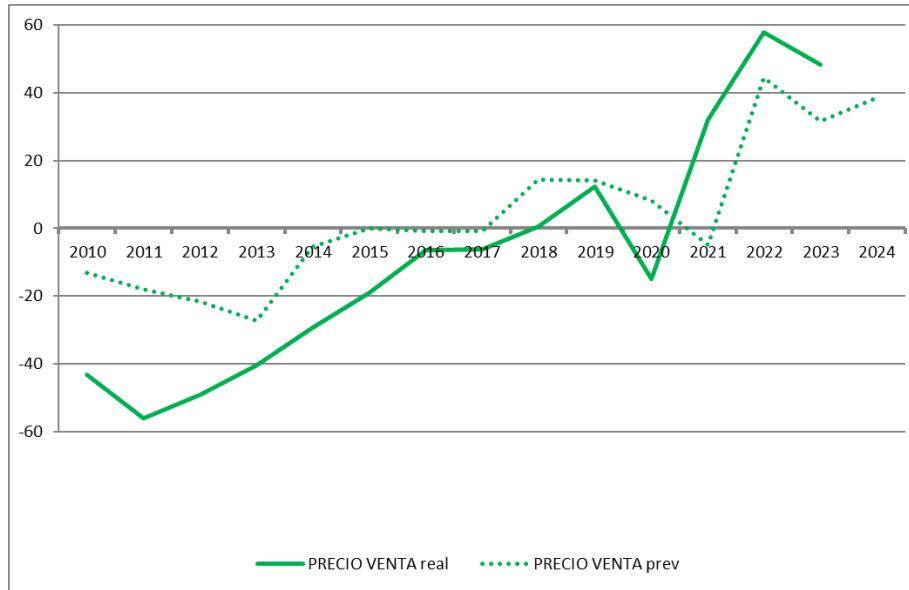


Ilustración 16. Evolución individual actividad empresarial real y prevista



Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

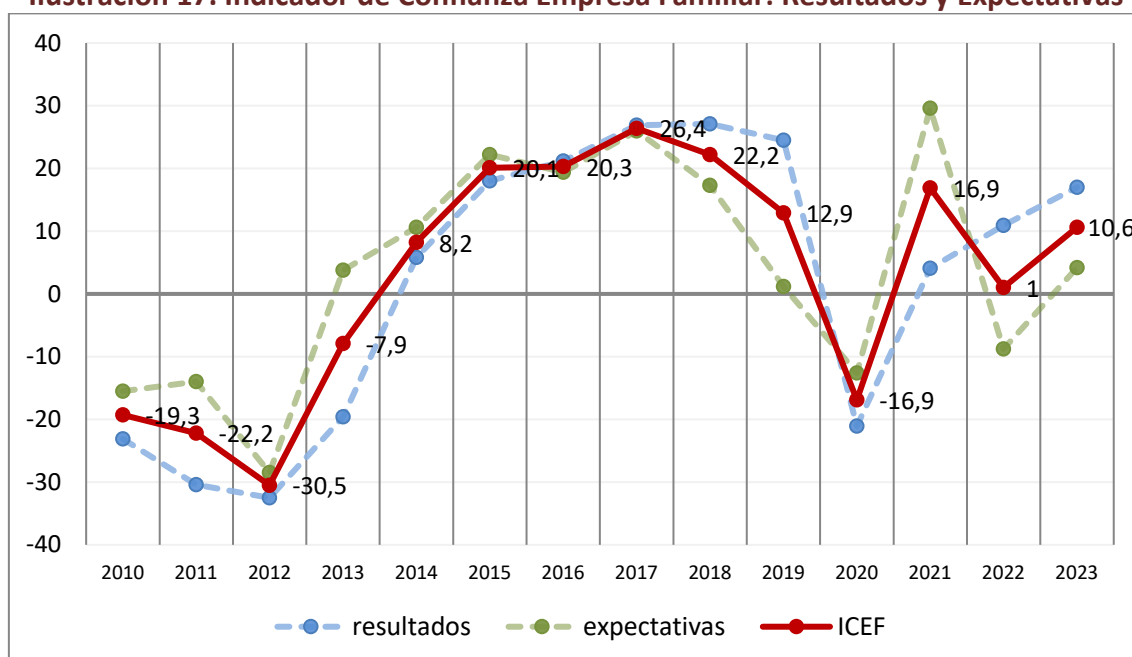


4.2.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

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

El **Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia** (Ilustración 17), refleja una clara mejora a pesar del conflicto europeo y la inestabilidad internacional. El ICEF pasa de 1,0 (2022) al 10,6 (2023), de manera que los resultados mejoran 6,1 puntos y las expectativas lo hacen en 13 puntos.

Ilustración 17. Índice de Confianza Empresa Familiar: Resultados y Expectativas



4.3 Planteamiento estratégico de la empresa familiar

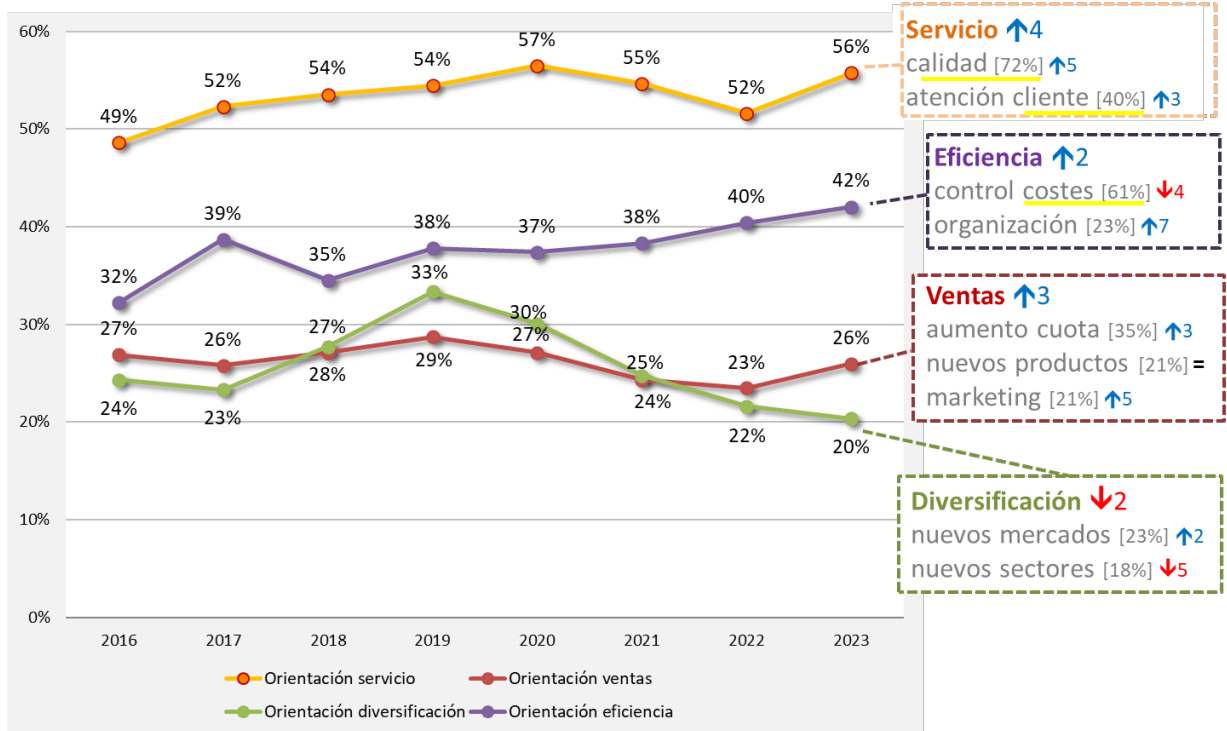
4.3.1 Orientaciones estratégicas

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

- La **orientación al servicio (56%)** aumenta 4 puntos, y continúa siendo la principal forma de competir, se basa en la *calidad* (72% de las empresas, aumenta 5 puntos) y la *atención al cliente* (40% de las empresas, aumenta 3 puntos).
- La **orientación a la eficiencia (42%)** conserva el segundo lugar en preferencia con una estrategia basada en el *control de costes* (61%, disminución de 4 puntos) y los *cambios organizativos* (23%, se incrementa en 7 puntos).

- La **orientación a las ventas (26%)** sube tres puntos y en importancia como tercera opción estratégica: *cuota de mercado* (35%, sube 3 puntos), *lanzamiento de productos* (21%, sin variación) y *actividades de marketing* (21%, aumenta 5 puntos).
- La **orientación a la diversificación (20%)** se mantiene en último lugar como posición estratégica, cayendo 2 puntos. Fundamentada en el *acceso a nuevos mercados* (23%, aumenta 2 puntos) y a *nuevos sectores* (18%, disminuye 5 puntos).

Ilustración 18. Orientaciones estratégicas

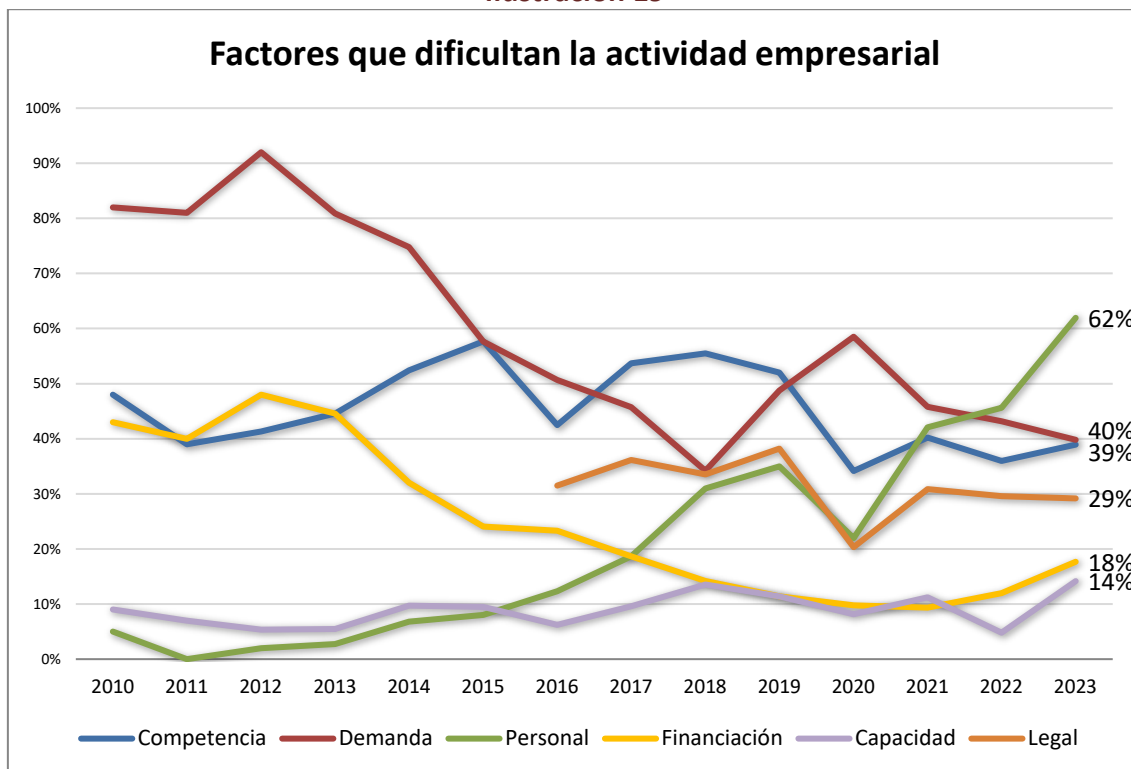


4.3.2 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

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

- La **escasez de personal** (62%) con una subida de 16 puntos respecto a 2022 confirma ser la principal preocupación de los factores limitadores de la actividad de las empresas familiares.
- La debilidad de la **demanda** (40%) con un descenso de 3 puntos conserva el segundo lugar
- La **presión competitiva** (39%) aumenta 3 puntos y se mantiene en tercer lugar.
- En cuarto lugar, aparecen los **aspectos legales** (29%) con un descenso de 1 punto.
- El quinto lugar, con un aumento de 6 puntos, lo ocupa los problemas de **financiación** (18%).
- Por último, figuran los **problemas de capacidad** (14%) con un aumento de 9 puntos.

Ilustración 19



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

4.3.3 Perspectivas sobre factores clave

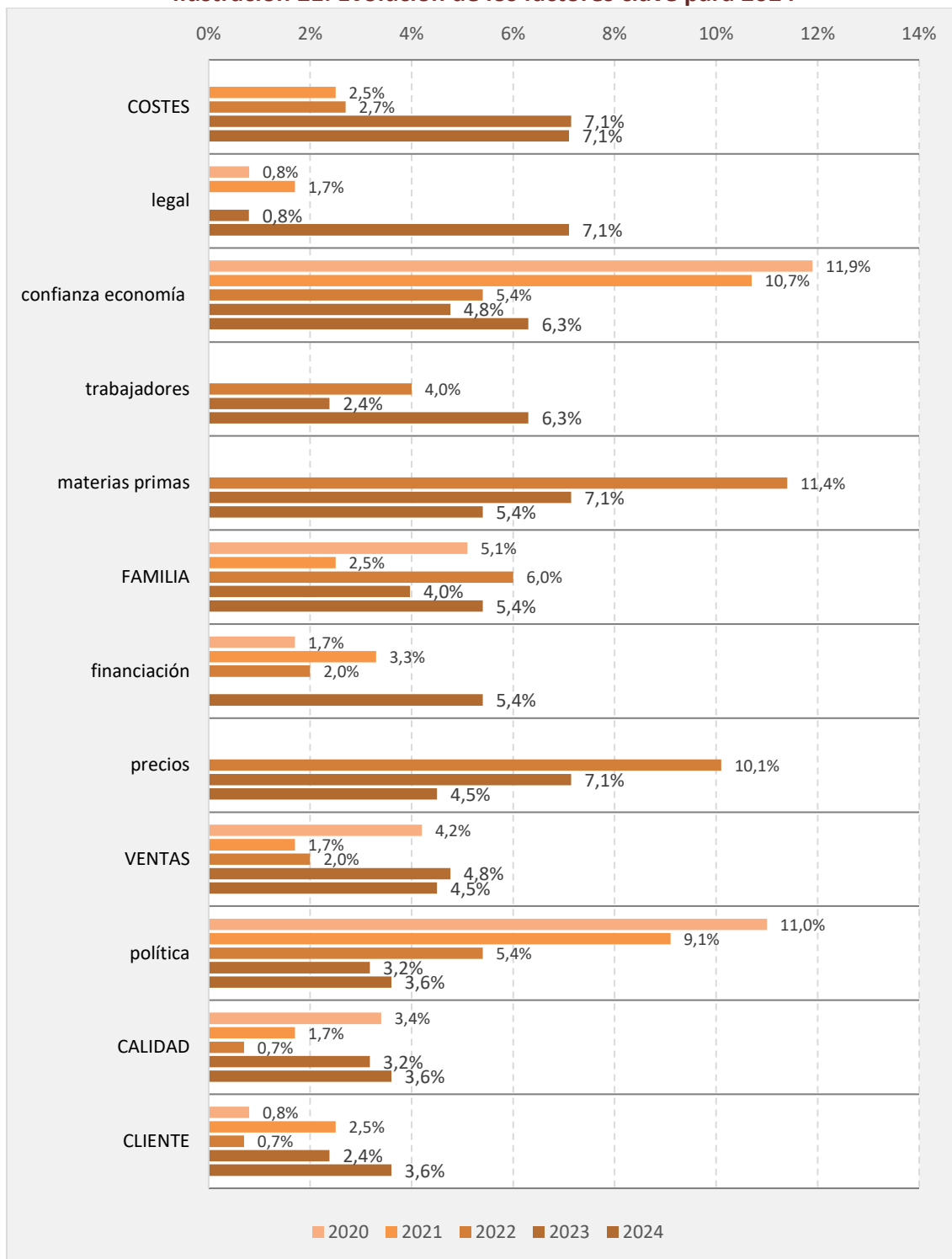
Al encuestado se le solicita que señale las cuestiones clave que marcarán la evolución de su empresa para el siguiente año. Al ser preguntas abiertas, se realiza un análisis de contenidos donde se asignan las respuestas a un sistema de códigos que reflejan los conceptos principales. Adoptamos la metodología de la “nube de palabras” (Ilustración 20), donde el tamaño es mayor para los códigos más frecuentes. El 56% de los encuestados ha participado en esta pregunta. De estas empresas, el 66% ha señalado algún factor externo (entorno), un 48% aspectos referidos a su modelo de negocio, y un 10% aspectos referidos al componente familiar.

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 21 se detalla la evolución de los diez factores clave para el próximo año.

Resultados:

- **Entorno:** en primer lugar, figura la preocupación por el *marco legal*, principalmente exigencias legales, acaparando el 7,1% del total de menciones experimentando la mayor subida (6,3 puntos). Le sigue en importancia *trabajadores*, disponibilidad de personal cualificado, y *confianza en la economía*; seguida por disponibilidad de *financiación* y *materias primas*.

Ilustración 21. Evolución de los factores clave para 2024



Minúsculas=Factores Externos; MAYÚSCULAS=Factores Internos

4.4 Dimensión familiar

4.4.1 Objetivos en las empresas familiares

Los diferentes objetivos de las empresas familiares se agrupan en dos categorías:

- **Objetivos empresariales.** Recoge el interés por el crecimiento/supervivencia, la independencia financiera, la rentabilidad y la reputación de la empresa.
- **Objetivos familiares.** Incluyen la implicación de la familia propietaria, la incorporación de directivos familiares, pensar en las siguientes generaciones, mantener el control familiar y que el sucesor pertenezca a la familia.

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

- Los *objetivos empresariales* siguen siendo los más valorados con un valor de 7,0 sobre 10, mientras los *familiares* sufren una disminución de 4 puntos alcanzando un valor de 5,9 puntos.
- La *reputación* empresarial continúa apareciendo como el objetivo empresarial más importante con 8,3 puntos. Le sigue la *independencia financiera* (7,2), el *crecimiento* que gana protagonismo (7,0 puntos, y aumenta en 0,7 p.) y la *supervivencia* (6,7 que se reduce en 0,6 p.).
- Como los principales objetivos familiares destacan la *implicación de la familia propietaria* con 7,4 puntos (que disminuye en 0,5 p.), *mantener el control familiar* 7,0 (sube 0,1 p.) y que el *sucesor pertenezca a la familia* (5,8 puntos, que se reduce en 0,3 p.).

Ilustración 22

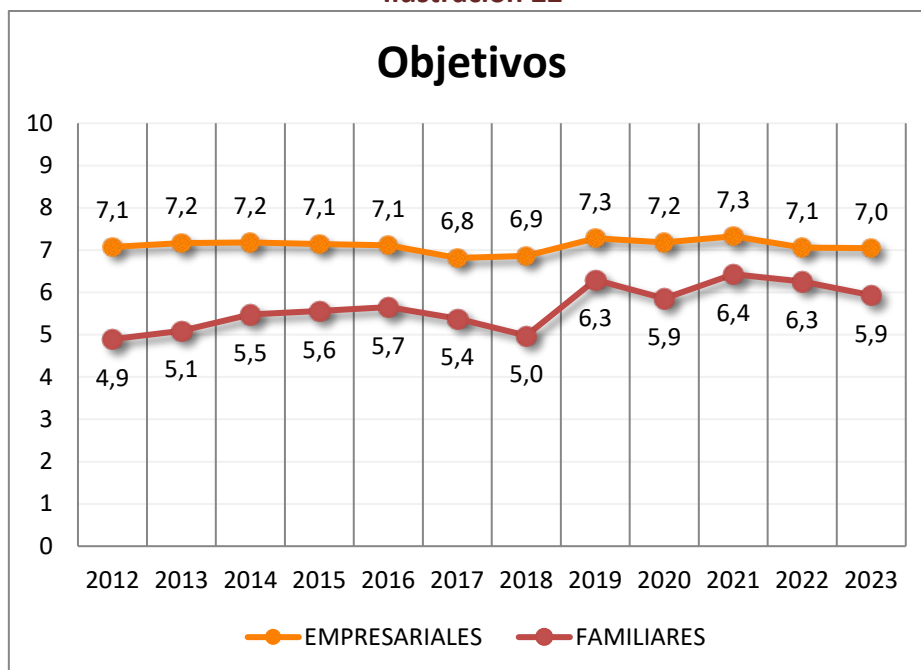
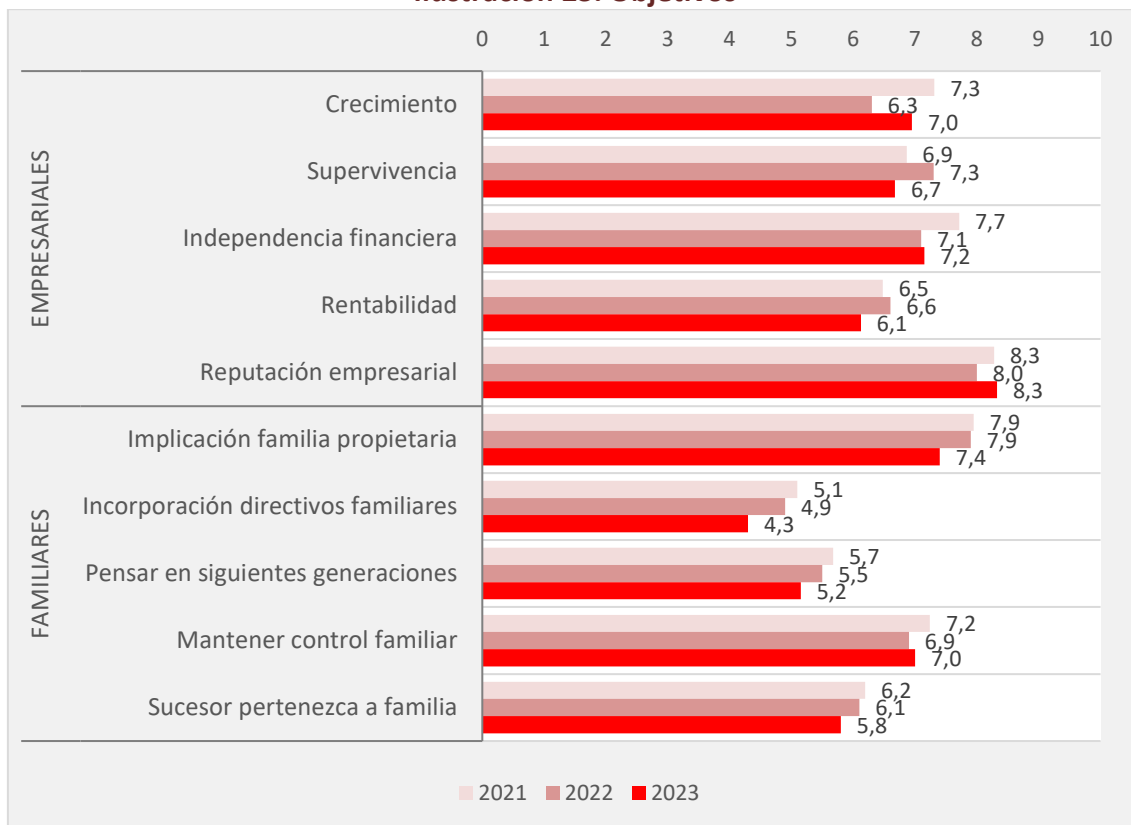


Ilustración 23. Objetivos



4.4.2 Previsión propiedad y gobierno corporativo

La importancia y evolución de los planes respecto a la estructura de propiedad y gobierno se muestran en la Ilustración 24, el detalle por generación en la Tabla 7.

Principales resultados:

- El **mantenimiento** de la actual estructura de propiedad sigue siendo mayoritario (71%), y aumenta su valor respecto del año anterior en 8 puntos.
- Las empresas familiares que contemplan la **venta** (13%) se incrementan respecto al período anterior en 1 punto y sube al segundo lugar por orden de importancia, siendo la primera generación (21%) la que más se lo plantea.
- Pierde importancia hasta caer a la tercera posición la **transmisión generacional** (12%), que disminuye 10 puntos respecto al año precedente. Transmisión prevista en mayor medida por las empresas familiares en primera generación (18%).
- Apenas hay empresas familiares que consideren el **cierre** (4%, aumenta en 1 punto), siendo la primera generación la que más lo señala (9%).

Ilustración 24. Planteamientos de Gobierno Corporativo

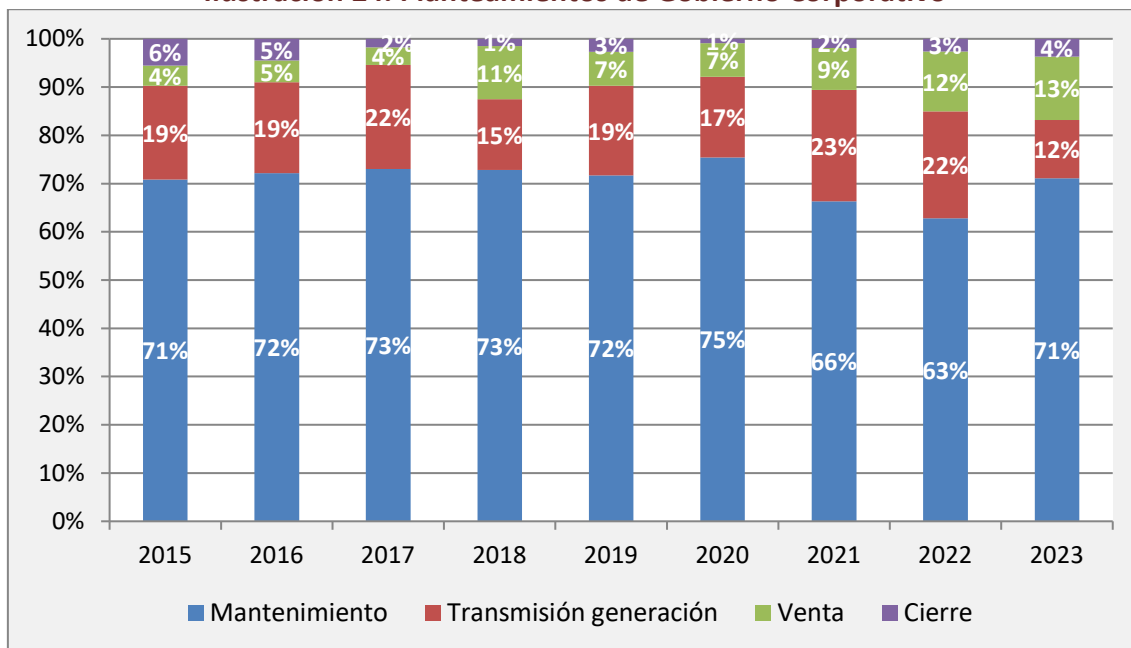


Tabla 7. Planes de gobierno corporativo por generación

	Primera	Segunda	Tercera +	Media
Mantenimiento	52%	79%	83%	71%
Transmisión	18%	11%	6%	12%
Venta	21%	9%	11%	13%
Cierre	9%	2%		4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4.4.3 Instrumentos de planificación empresarial y familiar

La implementación de instrumentos de **planificación empresarial** pierde en importancia respecto a barómetros anteriores (Ilustración 25). Así, un 30% de las empresas familiares posee un Plan Estratégico (disminución de 9 puntos) (Ilustración 26) y un 26% está en proceso de implementarlo. También pierden relevancia los órganos de gobierno formales, ya que la implantación del Consejo de Administración se reduce al 37% del total de empresas familiares (disminuye en 11 puntos).

Dentro de los instrumentos de **planificación familiar**, un 23% cuenta con un Protocolo Familiar (se mantiene constante) y un 18% con Plan de Sucesión (decrece en 4 puntos). Finalmente, un 19% de las empresas familiares ha incorporado profesionales externos a la propiedad y dirección.

Ilustración 25. Adopción de instrumentos de planificación

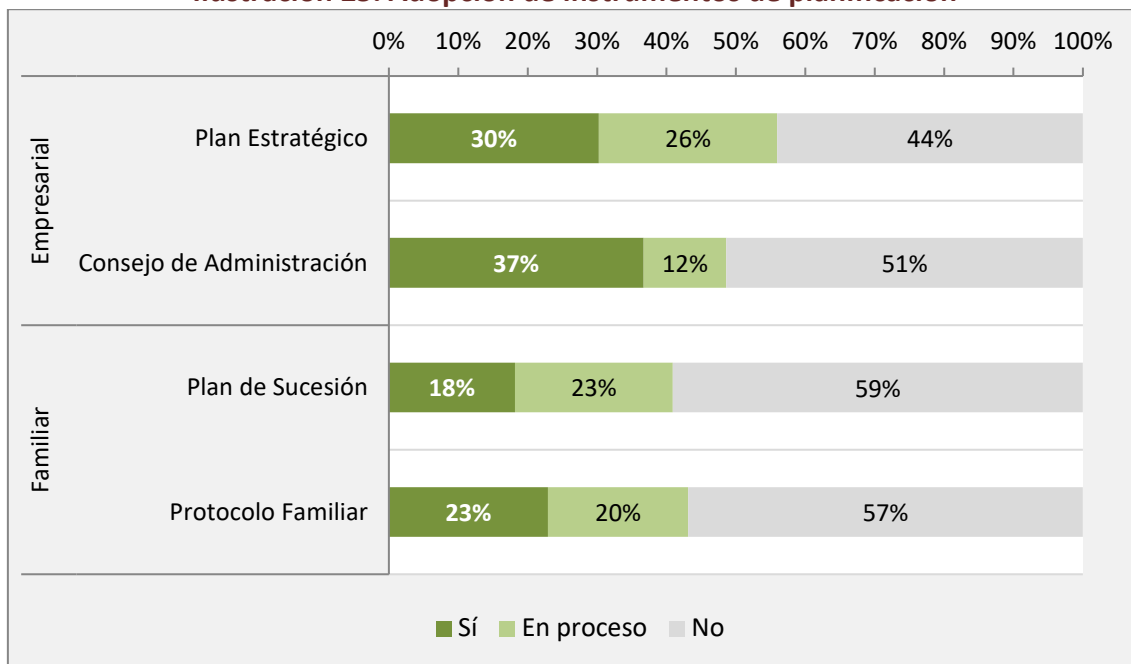
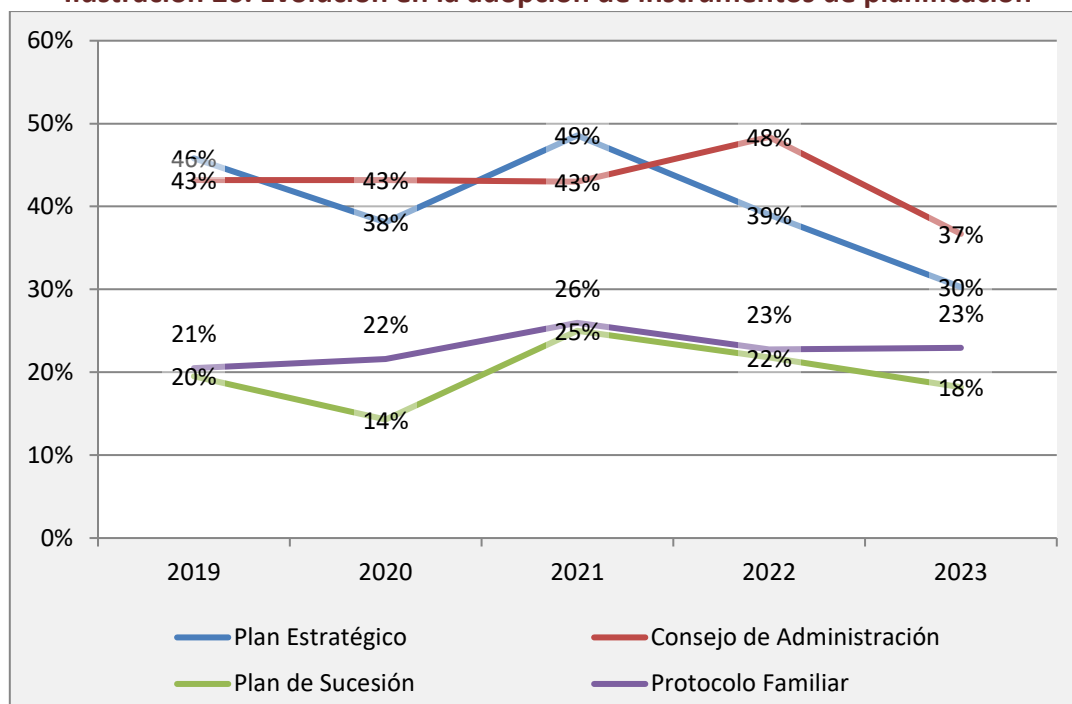


Ilustración 26. Evolución en la adopción de instrumentos de planificación



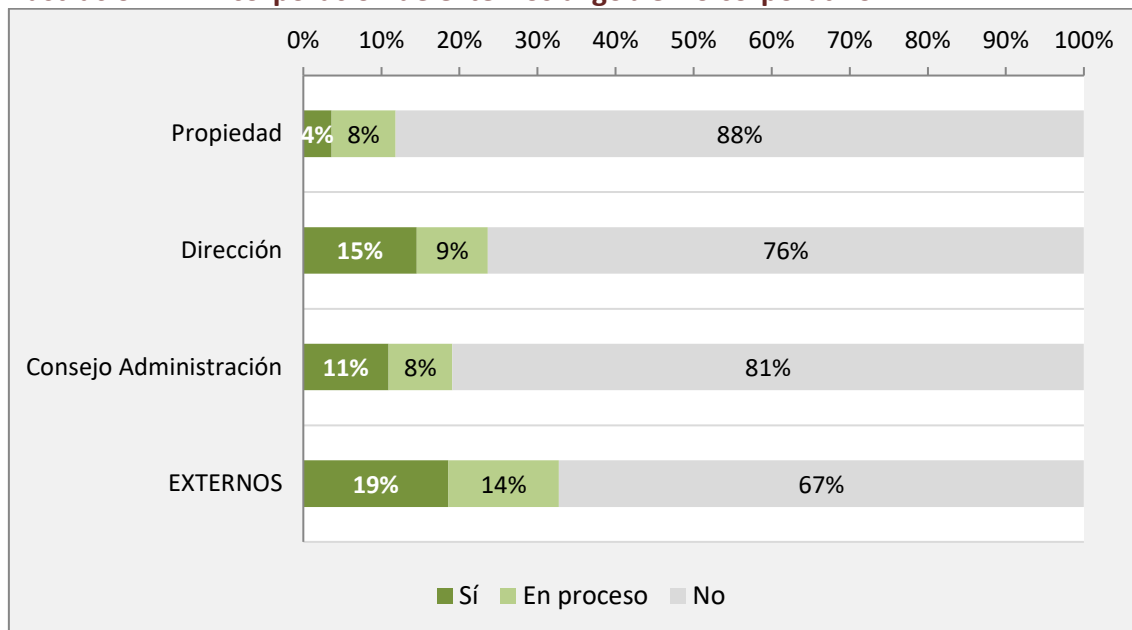
4.4.4 Incorporación de externos

Por el creciente interés de la incorporación de externos en el mundo de la empresa familiar, desde este número profundizamos en el ámbito dónde se incorporan y de las razones detrás de estas decisiones.

La Ilustración 27 muestra las respuestas de los participantes sobre si recientemente ha incorporado profesionales externos. Un 15% de las empresas los ha incorporado en el ámbito de la dirección, un 11% en los consejos de administración y un 4% en propiedad.

Adicionalmente, entre un 8%-9% se plantean hacerlo en cada uno de los citados ámbitos. En general, un 19% han incorporado profesionales externos en alguno de los ámbitos y un 14% se lo están planteando.

Ilustración 27. Incorporación de externos al gobierno corporativo



Sobre las razones para incorporar externos, el 25% de las empresas participantes han contestado a esta pregunta abierta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que hacen referencia al mismo.

Ilustración 28. Razones para la incorporación de externos

relevo generacional
conocimiento
crecimiento
competitividad

- **Conocimiento** (57% empresas). Mejorar la cualificación de los órganos de gobierno. La incorporación de externos aportaría nuevas perspectivas y experiencias.
- **Crecimiento** (18% empresas). Financiar el aumento de dimensión y la diversificación de actividades.
- **Relevo generacional** (18% empresas). La falta de relevo empuja a las empresas a buscar la incorporación de externos a dirección y propiedad.
- **Competitividad** (11% empresas), en gran medida derivado del aumento de dimensión.

5 ESCASEZ DE PERSONAL CUALIFICADO

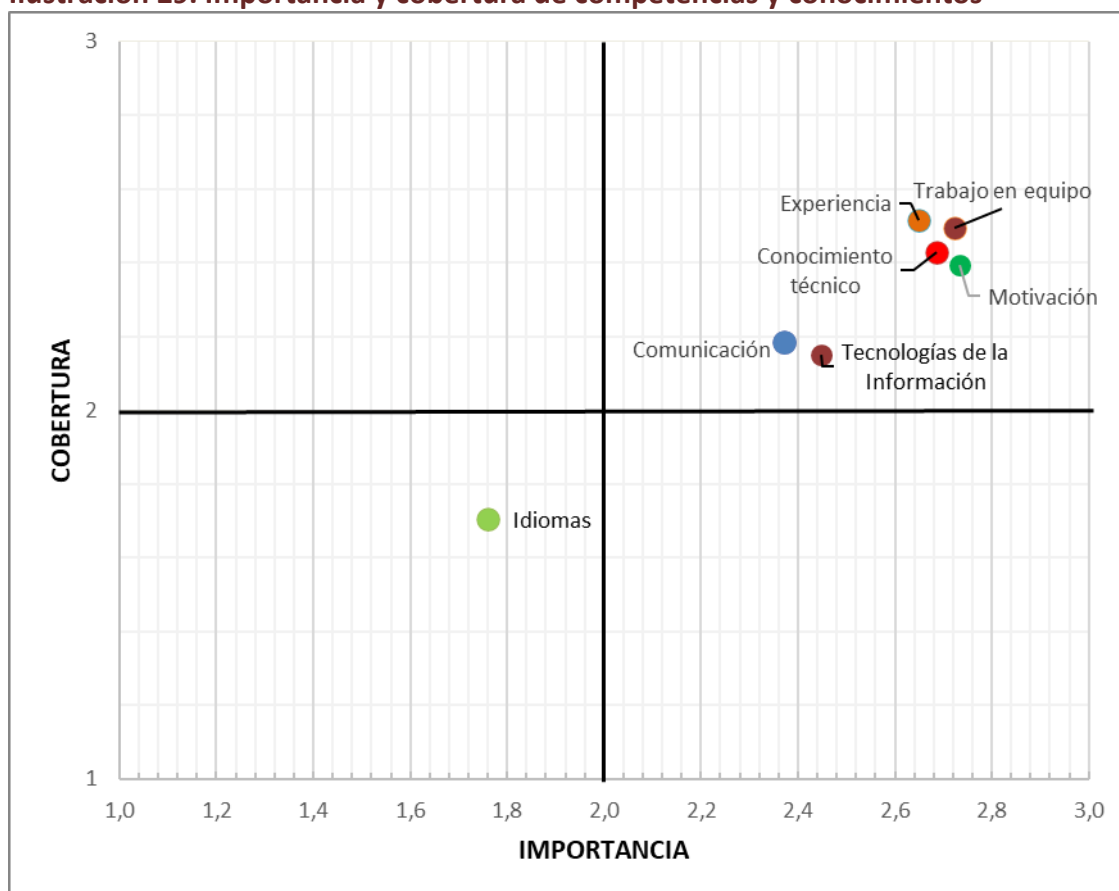
Desde el anterior Barómetro (nº22), la escasez de personal cualificado se ha convertido en la principal limitación de las empresas, confirmando esta situación este nuevo número (nº23). Con el ánimo de profundizar en la comprensión de este problema, nos hemos dirigido a las empresas familiares para conocer, por un lado, la dimensión de esta limitación en términos de las competencias más demandadas, los puestos más difíciles de cubrir y las razones; y, por otro lado, también pretendemos saber cómo gestionan las empresas la escasez y qué sugerencias ofrecen.

5.1 El problema de la escasez de personal cualificado

5.1.1 Importancia y cobertura de competencias y conocimiento

Con el fin de detectar las posibles deficiencias en las competencias y conocimientos que deben tener el personal de la empresa, presentamos (Ilustración 29) un mapa que las posiciona según la importancia que supone para la empresa y su nivel de cobertura. La escala de medición en ambas variables es 1=baja, 2=media y 3=alta.

Ilustración 29. Importancia y cobertura de competencias y conocimientos



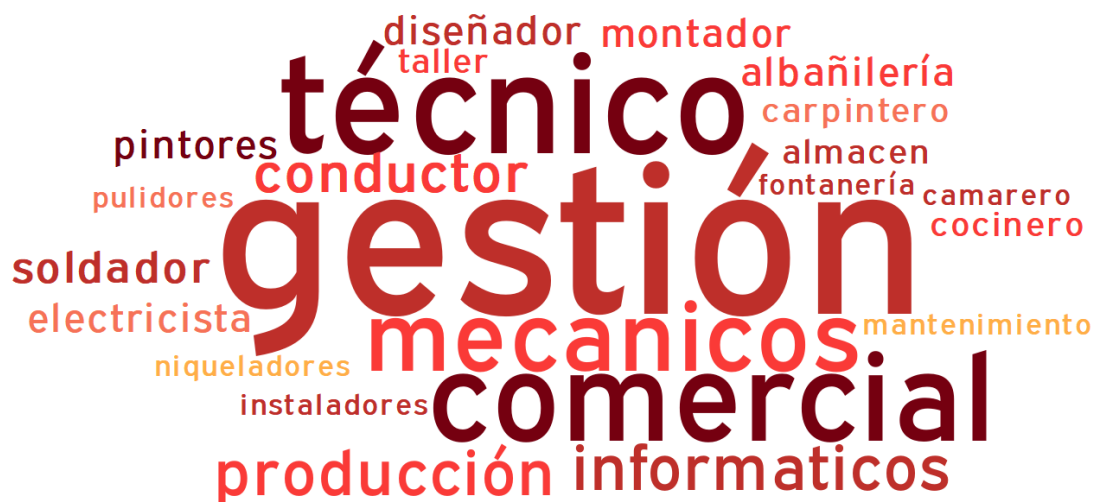
Salvo los idiomas, el resto de competencias tienen un nivel alto de importancia y su nivel de cobertura también es elevado. No obstante, se distinguen dos grupos:

- **Críticas**, engloban las cuatro competencias más importantes y, a su vez, mejor cubiertas por las empresas. En este grupo destaca la mayor importancia de la motivación que resulta la menos cubierta. En el otro extremo, la experiencia tiene menor importancia, pero está mejor cubierta. Las otras dos competencias, trabajo en equipo y conocimiento técnico guardan una relación entre importancia y cobertura.
- **Fundamentales**, aun cuando se encuentran en el cuadrante de alta importancia y cobertura, las competencias en tecnologías de la información y comunicación se encuentran un escalón por debajo de las competencias críticas.

5.1.2 Puestos más difíciles de cubrir

A través de una pregunta abierta, tras la oportuna codificación, presentamos los puestos más difíciles de cubrir.

Ilustración 30. Puestos más difíciles de cubrir



El 70% de las empresas participantes han contestado esta pregunta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que hacen referencia al mismo.

- **Oficios** (51% empresas) destacando: mecánicos, conductores, soldadores, montadores, pintores, albañilería y electricistas, fundamentalmente.
- **Gestión** (34% empresas), puestos directivos o de gestión económica.
- **Técnicos** (25% empresas), puestos técnicos sin especificar, se incluye también en esta categoría los puestos de ingeniería.
- **Comercial** (22% empresas).
- **Producción** (9% empresas), personal para esta área.
- **Informáticos** (9% empresas).

5.1.3 Razones para la escasez de profesionales

De nuevo, una pregunta abierta nos permite conocer las razones que las empresas creen que están detrás de la escasez de profesionales para los puestos señalados en el apartado anterior.

Ilustración 31. Razones para la escasez de profesionales



El 60% de las empresas participantes han contestado esta pregunta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que han referencia al mismo.

- **Cualificación** (54% empresas). Existe una falta de formación para los puestos que las empresas necesitan cubrir.
- **Oferta** (31% empresas). Bajo este código se recogen respuestas que se refieren a la escasez de oferta.
- **Motivación** (28% empresas). Es difícil contar con profesionales porque los posibles candidatos no tienen la suficiente implicación, inquietud, interés o, simplemente, ganas de asumir responsabilidades. Buscan condiciones laborales más cómodas.
- **Costes** (15% empresas). Debido a la escasez de profesionales, su retribución ha de ser elevada como vía para atraerlos o para retenerlos. En estos casos, el coste de personal afecta a la rentabilidad de la empresa.
- **Experiencia** (15% empresas). La falta de experiencia es también una razón para no encontrar a profesionales que, a veces, va unida a la falta de cualificación.
- **Relevo** (5% empresas). Las empresas encuentran problemas para relevar a los actuales profesionales, fundamentalmente por cuestiones generacionales.

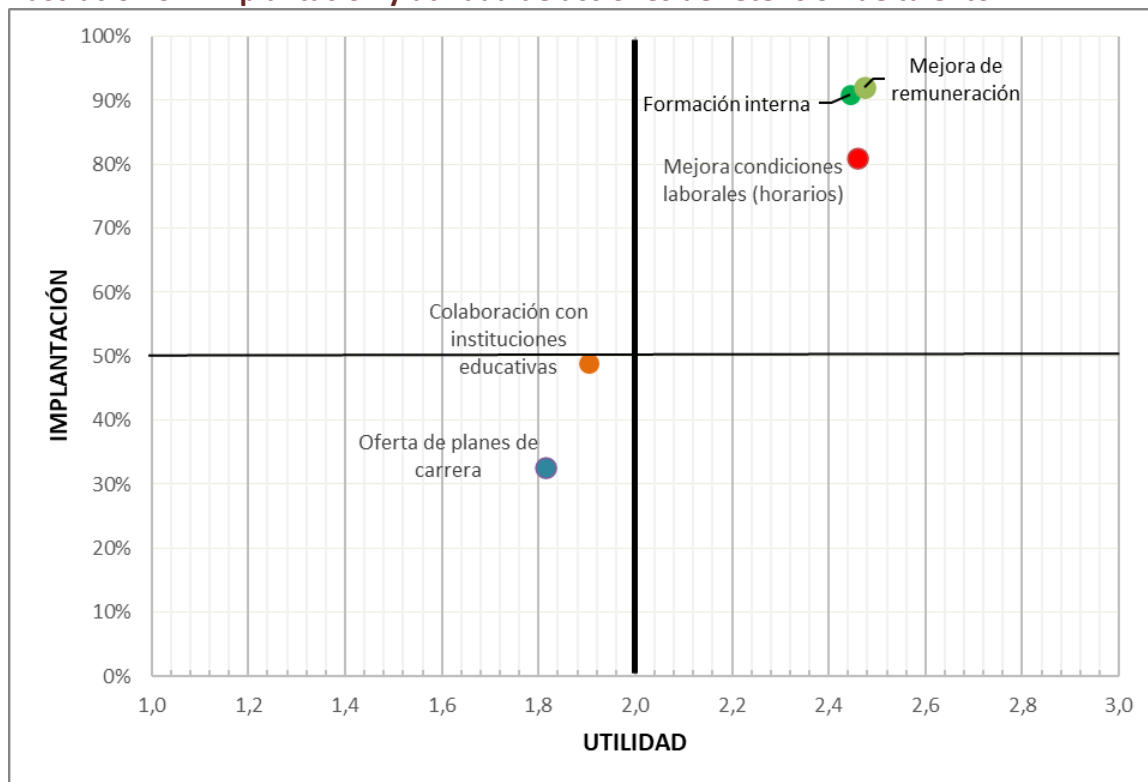
5.2 Gestión de la escasez de personal cualificado

5.2.1 Técnicas de retención

Para valorar el planteamiento empresarial para atraer y retener personal cualificado, se han seleccionado una serie de acciones para que los participantes valoraran su grado de implantación y su utilidad.

La Ilustración 32 muestra una clara relación entre implantación y utilidad. Con una utilidad similar destaca la mejora de remuneración, la formación interna y la mejora de condiciones laborales; sin embargo, esta última presenta un nivel de implantación 10 puntos porcentuales por debajo de las otras dos. Con un grado de utilidad menor a las anteriores figura la colaboración con instituciones educativas y la oferta de planes de carrera; de nuevo, se detectan diferencias en el grado de implantación, menor en 16 puntos de la oferta de planes de carrera.

Ilustración 32. Implantación y utilidad de acciones de retención de talento



5.2.2 Acciones internas

Ante la escasez de profesionales las empresas fueron preguntadas qué acciones llevaban a cabo para paliar esa situación.

Ilustración 33. Gestión interna de la escasez



El 54% de las empresas participantes han contestado esta pregunta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que han referencia al mismo.

- **Formación** (63% empresas). La vía mayoritaria para solucionar la falta de cualificación y experiencia es la formación predominantemente interna.
- **Búsqueda** (20% empresas). Las empresas declaran un mayor esfuerzo en localizar profesionales de distintas maneras: nuevas fuentes de información, colaboraciones con instituciones, medios sociales, y procesos de selección continuos.
- **Reorganización** (12% empresas) y **Promoción** (7% empresas). Los empleados actuales asumen las tareas de los puestos con dificultad para cubrir.
- **Facilidades** (12% empresas), en el sentido de condiciones laborales, oportunidades, incentivos, entre otros.
- **Externalización** (8% empresas).
- **Salarios** (3% empresas), mejorando las condiciones retributivas.
- **Sin solución** (2% empresas). Para algunas empresas es un problema sin solución.

5.2.3 Sugerencias institucionales

A través de una pregunta abierta, se solicitó a los participantes si querían proponer alguna solución a nivel institucional que pudiera ayudar a las empresas.

Ilustración 34. Sugerencias a nivel institucional

A word cloud where the words are arranged in a hierarchical manner. At the top is 'facilidades' in a dark red font. Below it, 'FP' is written in a very large, bold, dark red font. To the right of 'FP' is the word 'inspección' in a smaller, lighter red font. Below 'FP' is the word 'comunicación' in a smaller, dark red font. At the bottom, the word 'formación' is written in the largest, bold, dark red font.

El 42% de las empresas participantes ha contestado esta pregunta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que hacen referencia al mismo.

- **Formación Profesional** (50% empresas). Sin duda, el tipo de formación que las empresas ven más necesaria.
- **Formación** (33% empresas). Se proponen diferentes actuaciones, algunas relacionadas con necesidades formativas en cuanto a contenidos y duración para que sean realmente útiles, también hay referencias al mundo universitario.
- **Facilidades** (24% empresas). Las empresas demandan ayudas para la contratación, incluyendo la entrada de extranjeros.

- **Inspección** (15% empresas). Principalmente hace referencia a la gestión del desempleo y la formación e incentivos para la incorporación al mundo laboral.
- **Comunicación** (13% empresas). Actuaciones orientadas a comunicar la escasez de ciertos profesionales y la visibilización del interés empresarial y social.

5.3 Comentarios generales

El cuestionario finalizaba con una pregunta abierta donde los entrevistados podían expresar cualquier comentario que consideraran de interés sobre la escasez de personal cualificado.

Tras la oportuna codificación se obtuvieron los siguientes resultados.

Ilustración 35. Sugerencias generales

condiciones laborales
fomento
sistema educativo
relevo generacional **valores**

El 34% de las empresas participantes ha contestado esta pregunta. A continuación, exponemos los códigos más frecuentes detallando la proporción de las empresas que hacen referencia al mismo.

- **Sistema educativo** (40% empresas). Se demanda formación más orientada a las necesidades reales de las empresas para así evitar gastos internos en formación. Las respuestas se refieren tanto a la enseñanza profesional como a la universitaria.
- **Valores** (34% empresas). En opinión de los entrevistados, se ha producido un cambio en la actitud frente al trabajo, principalmente hacen referencia a la cultura del esfuerzo caracterizado por un mayor nivel de exigencia, pero, sin embargo, un menor compromiso.
- **Fomento** (26% empresas). Comprende sugerencias relacionadas con ayudas p.ej. para prácticas, contratación, entre otros; también la mejora de la imagen de los oficios.
- **Condiciones laborales** (13% empresas). Relacionado con los valores, los encuestados expresan la importancia de las demandas vinculadas con horarios más cómodos y mejores condiciones laborales, incluyendo remuneración.
- **Relevo generacional** (5% empresas).

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Muestra: 113 empresas familiares encuestadas durante septiembre de 2023. Las empresas participantes fundamentalmente son microempresas (32%) y pymes (63%), en segunda generación (52%), dedicadas al sector servicios (38%). El Gerente se caracteriza por ser hombre (82%), pertenecer a la familia propietaria (94%) y ser sucesor (59%).

6.1 Situación económica y empresarial

La recuperación económica mundial sigue siendo lenta y desigual, se prevé que el crecimiento mundial se desacelere al 3,0% en 2023 por las tensiones inflacionistas y los conflictos bélicos. No obstante, los mercados laborales en las Economías avanzadas mantienen su dinamismo, permitiendo reducir intensamente las tasas de paro.

La economía española cerró el ejercicio 2022 con un incremento del PIB del 5,8%, superando el nivel prepandemia y convirtiéndole en uno de los países más dinámicos dentro de la UE. A pesar de la recuperación de empleo, sigue teniendo la tasa de paro más alta de la UE. Se prevé que la economía española crezca por encima del 2% en el ejercicio en curso y, posteriormente, se desacelere. Las previsiones de crecimiento de la economía regional más recientes confirman una considerable desaceleración del ritmo de crecimiento respecto al año anterior. Así, se prevé un crecimiento real del PIB de la Región de Murcia en el entorno del 1,8% en 2023.

Las empresas encuestadas mejoran su opinión sobre la situación económica de 2023 por encima de las expectativas expresadas hace un año. En lo referente a la situación empresarial, todas las variables presentan saldos positivos, salvo las exportaciones. La mayor subida se produce en la variable Inversiones, aun cuando las expectativas eran negativas. Más del 36% de empresas familiares han aumentado sus inversiones durante este año. También destaca el comportamiento de las ventas, un 44,5% de las empresas han aumentado su cifra de negocios durante 2023, también por encima de las cifras previstas. Sin embargo, aun con saldos positivos, ha empeorado ligeramente el empleo. Aun así, predominan las empresas que han mantenido (60%) o aumentado (24,5%) su número de trabajadores. El Índice de Confianza de las Empresas Familiares de la Región de Murcia se sitúa en 10,6 con un crecimiento de 9,6 puntos, tanto por la mejora de los resultados como de las expectativas, especialmente en ventas e inversiones.

6.2 Estrategia y preocupaciones

A la hora de competir, las empresas familiares siguen orientadas principalmente a ofrecer servicio, en este sentido un 72% apuestan por la calidad. Le sigue en importancia la eficiencia a través del control de costes y un creciente interés por conseguir mejoras

organizativas. La orientación a las ventas consolida el tercer lugar a costa de la orientación a la diversificación.

Respecto a las preocupaciones durante 2023, la escasez de personal cualificado se confirma como principal problema, así lo declaran un 62% de las empresas lo que supone una subida de 16 puntos respecto a 2022. La debilidad de la demanda (40%) con un descenso de 3 puntos se sitúa en segundo lugar. A continuación, aparece la presión competitiva (39%) y los aspectos legales (29%). Aun siendo la preocupación menos presente cabe destacar un crecimiento del 180% por la capacidad, de momento afectando al 14% de las empresas.

Para 2024, los factores externos que más preocupan son, en primer lugar, el marco legal (7% de las menciones). Le sigue en importancia la disponibilidad de personal cualificado y la confianza en la economía; seguida por disponibilidad de financiación y materias primas. En lo referente al modelo de negocio, en primer lugar, 7% de las menciones, sigue la preocupación por el control de costes; le sigue en importancia la cuestión familiar, concretamente la transmisión generacional; en tercer lugar, figura la preocupación por las ventas.

6.3 Dimensión familiar

En cuanto a los objetivos de las empresas familiares, la reputación ocupa el primer lugar (8,3 sobre 10), el segundo lugar lo ocupa la implicación de la familia propietaria (7,4), a continuación, la supervivencia (7,3), seguida de la independencia financiera (7,2).

En cuanto al gobierno corporativo, la opción de no realizar cambios sigue siendo mayoritaria (71%) con un incremento de 8 puntos; la importancia de esta opción se incrementa a partir de la segunda generación. El 12% de las empresas se plantea transmitir la empresa a la siguiente generación, suponiendo una caída de 10 puntos. Un 13% se plantea vender la empresa, siendo el 21% en las empresas en primera generación; y un 4% en cerrarla, un 9% de las de primera generación.

Con referencia a la planificación y gobierno, se mantiene en 23% las empresas que cuentan con protocolo, pero desciende a un 18% las que disponen de plan de sucesión. Hay que tener en cuenta que un 20% y un 23%, respectivamente, están en proceso. También desciende el número de empresas con plan estratégico hasta 30%, así como aquellas con Consejo de Administración (37%). No obstante, es relevante la incorporación de externos a la familia, un 19% así lo ha hecho, y un 14% está en proceso, principalmente por el conocimiento que aportan y para ayudarles a crecer. Un 15% los han incorporado al ámbito de la dirección, un 11% a los consejos de administración y un 4% a la propiedad.

6.4 Escasez de personal cualificado

La escasez de personal cualificado se ha convertido en una importante limitación. Con el ánimo de profundizar en la comprensión de este problema, nos hemos dirigido a las empresas familiares para conocer, por un lado, la dimensión de esta limitación en términos de las competencias más demandadas, los puestos más difíciles de cubrir y las razones y, por otro lado, también pretendemos saber cómo gestionan la escasez y qué sugerencias ofrecen.

Para las empresas, las competencias más importantes son la motivación, el trabajo en equipo y el conocimiento, encontrando más problemas para cubrir la motivación de los empleados. En cuanto a los puestos más difíciles de cubrir destacan los oficios (51% empresas): mecánicos, conductores, soldadores, montadores, pintores, albañilería, electricistas, fundamentalmente; y gestión (34% empresas): puestos directivos o de gestión económica.

Detrás de la escasez, las empresas creen que hay una falta de cualificación (54%); falta de motivación (28%) en términos de implicación, inquietud, interés en asumir responsabilidades, demandando condiciones laborales más cómodas; también señalan, el elevado coste (15%) asociado a la falta de oferta; y la falta de experiencia (15%).

Entre las acciones para retener personal cualificado, con una utilidad similar destaca la mejora de remuneración, la formación interna y la mejora de condiciones laborales; sin embargo, esta última presenta un nivel de implantación por debajo de las otras dos.

Respecto a cómo gestionan la escasez, principalmente lo hacen a través de la formación (63% de las empresas) como vía para solucionar la falta de formación y experiencia; reforzando las actividades de búsqueda (20%); reorganizando la plantilla (12%); e incrementando las facilidades y condiciones laborales (12%) en el sentido de aumentar el atractivo de los puestos de trabajo.

En general, las empresas creen que se necesitan mejoras en el sistema educativo (40%); cambios en el sistema de valores de la sociedad (34%) en términos de actitud frente al trabajo donde debe primar más el compromiso; fomento (26%) de la contratación laboral e imagen de ciertos oficios. Además, conectado a los valores, reconocen la importancia de la mejora de las condiciones laborales (13%), tanto en horarios como en remuneración.

7 LA OPINIÓN DE D. MIGUEL ANGEL LOPEZ



En ANDAMUR somos especialistas en ofrecer al transportista servicios integrales tales como tarjetas de combustible, dispositivos de peaje, recuperación de IVA e impuestos especiales. Disponemos de 8 Áreas de Servicio propias en España y más de 900 estaciones asociadas en 9 países, en las principales rutas de transporte internacional. Nuestras oficinas centrales están ubicadas en Lorca (Murcia). También contamos con oficinas comerciales en Madrid, Valencia, Sevilla y Ponferrada (León). En el ámbito internacional tenemos presencia en Portugal, Polonia y Marruecos, donde contamos con equipos comerciales propios.

Iniciamos nuestra actividad en 1987 con la puesta en marcha de nuestra primera Área de Servicio en El Límite, Huércal-Overa (Almería) y cabe destacar que la tercera generación ya se ha incorporado a la empresa. Durante 2022, Andamur emplea a más de 200 personas con un volumen de transacción de 478 M €.

Dentro de nuestro Plan de Responsabilidad Social Corporativa denominado Cuidamos Lo Que Importa, llevamos a cabo diversas acciones en sus 5 ejes: personas, cuidado por el chófer, compromiso social, medio ambiente y gobierno corporativo.

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

Nos sentimos muy agradecidos y felices de ser distinguidos con este importante reconocimiento a nivel regional, que viene a reforzar más si cabe los valores de nuestra empresa: Compromiso, complicidad y superación, y nos motiva a seguir creciendo y trabajando como lo venimos haciendo desde nuestros inicios como empresa.

Aprovechamos para resaltar y hacer visible la gran labor que lleva a cabo la Asociación Murciana de la Empresa Familiar, Amefmur para promover y potenciar el desarrollo de las empresas familiares en nuestra región.

2. ¿A nivel nacional, en qué medida el contexto de inestabilidad política actual afecta a las empresas familiares?

La actual de situación política en España, con la creciente polarización de los partidos políticos, está provocando que no se consigan mayorías elegibles, y como consecuencia se produzca una inestabilidad a nivel legislativo, e incidiendo de forma directa en las decisiones de inversión por parte de las familias empresarias en sus negocios actuales y futuros.

Asimismo, provoca un alto nivel de incertidumbre sobre las nuevas políticas económicas a implementar, que afectan directamente a las decisiones operacionales en la actividad de las empresas.

En este contexto se necesita un mayor acuerdo político y social, que redunde en una situación de certidumbre donde las empresas continúen su inversión, para mejorar su

eficiencia productiva, y por tanto dando traslado a todas las capas sociales, generando actividad, empleo.

3. ¿Un contexto internacional de gran incertidumbre a consecuencia de las guerras tiene influencia en las empresas de la Región?

Nos encontramos en una región eminentemente exportadora, influenciada por el sector primario, y el sector servicios. Por tanto, cualquier incidencia a nivel mundial repercute directamente en la economía y en las empresas de la Región de Murcia.

Además, se ha producido un incremento de los costes energéticos y materias primas, asumiendo en un primer momento las empresas estos incrementos de costes, pero al convertirse en una situación de medio plazo, las empresas están trasladando estos incrementos de costes al precio de venta de sus productos. Esta situación unida, al nivel de precios altos generalizados, está incidiendo en los niveles de consumos de las familias, tanto en los bienes de primera necesidad, como en el uso y acceso al ocio y al turismo.

4. ¿Cómo sobrellevan las empresas familiares una coyuntura de alta inflación y elevados tipos de interés?

La empresa familiar suele ser una empresa resiliente, que ha atravesado a lo largo de su historia, situaciones complejas e inestables. Por este motivo, su capacidad de adaptación es mayor a situaciones inflacionarias. Aun así, en estos momentos las empresas familiares, utilizan en mayor medida sus recursos propios para apoyar su actividad y negocios, muestran un mayor nivel de sensibilidad a sus negocios. Esta situación provoca que, ante una subida paulatina de los tipos de interés, se analicen las potenciales inversiones con mayor detenimiento, incluso tomando decisiones de aplazamiento de estas.

5. Este número del Barómetro se dedica a la escasez de personal cualificado, ¿cuál cree que es el origen del problema?

Es algún muy común, que está ocurriendo en diferentes sectores, y que entraña dificultades a la hora de encontrar personal.

Particularmente, creo que existe esa brecha y que la misma está relacionada con tres motivos principales: las expectativas de las empresas (es decir lo que buscan las empresas de los empleados respecto a su formación y habilidad específica), las expectativas del trabajador y por último la oferta formativa actual, que a veces no lleva el mismo nivel de desarrollo y avance que la empresa en algunos ámbitos concretos, como puede ser el uso de determinadas tecnologías y programas específicos de gestión.

6. ¿Qué destacaría de los recursos humanos de Andamur?

Nos sentimos orgullosos de generar una fuerte cultura organizativa orientada a valores, aquellos que nos transmitido mi familia y es lo que hemos intentado proyectar en nuestros empleados/as. Una cultura de confianza, de cercanía, de escuchar a nuestros

equipos, porque sabemos que es la base para construir relaciones sólidas, y sostenibles en el tiempo.

Destacaría nuestro compromiso firme por el cuidado y bienestar de nuestros equipos de trabajo, creando políticas que fomentan y benefician a nuestros empleados/as, donde valoramos su potencial, promoviendo la promoción interna, fomentando el empleo joven, y desarrollando políticas de conciliación y flexibilidad laboral.

7. ¿Importancia de tener políticas de RRHH bien definidas en las empresas familiares?

La implementación de políticas de RRHH contribuye a la profesionalización del negocio. A medida que una empresa familiar crece, es fundamental adoptar prácticas que estén en línea con los estándares del mercado y las mejores prácticas empresariales.

Un ejemplo de ello y en el que seguimos trabajando, es que, en febrero de 2022 comenzamos con el plan de incorporación del primer miembro de la 3ª generación a la empresa. Mi sobrino Juan Carlos, hijo de mi hermano Juan Carlos, presidente de Andamur. Dicho plan se inició en el Consejo de Administración y fue comunicado a toda la plantilla.

Un plan 360 donde la persona está rotando por todos los puestos de la organización, ejerciendo puestos específicos acordes a nuestro negocio, desde la estación de servicio hasta en los puestos de estructura. Tiene una duración de 2 años, y permite dotar a la persona de una visión general y específica de todas las áreas de negocio.

8. ¿Qué políticas cree que ayudan a las empresas familiares para que puedan contar con los mejores profesionales?

Cada empresa familiar tiene su propia identidad, cultura y valores. Es clave entender la cultura organizacional y que las políticas o acciones que se vayan a realizar se muevan en torno a ello.

Tenemos un gran reto porque ya no vale con ofrecer un lugar para ir a trabajar, sino ofrecer un lugar donde estar bien. Por ello, es importante escuchar las necesidades actuales y futuras de los que están y de los que vendrán, adelantarse a lo que quiere nuestro “cliente interno del futuro” será una de las claves.

Mi opinión es que políticas relacionadas con la compensación, conciliación, formación y programas orientados a salud y bienestar, deben de estar presentes en los ejes estratégicos de una empresa.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGRICULTURA Y MERCADOS SA
- AGROSOLMEN, S.L.
- ALIDROMUR SL
- ALINATUR PETFOOD SL
- ALUMINIOS MARIN GOMEZ S.L.
- ANIMACION Y AVENTURA S.L.
- ANIS FLOR DE MURCIA S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARIDOS Y PREFABRICADOS BARINAS S.L.
- ASCENSION GARCIA S.L.
- AUTO INDUSTRIA DE CARTAGENA SL
- AUTO RECAMBIOS PEÑALVER S.A.
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTOCARES RIOS S.A.
- AUTOMATICOS ORENES S.L.U.
- AVICOLA LEVANTINA S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.L.
- BSA MEDIADORES S.L.L.
- CAFES BERNAL S.L.
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CERBEL SUMINISTROS S.L.
- CLIMA SONAIR S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A.
- CONSTRUCCIONES PEREZ SAURA S.L.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DESTILERIAS MUNOZ GALVEZ S.A.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DOSCADESA 2.000 S.L.
- DURAN FRIO INDUSTRIAL S.L.
- ELECTRICIDAD NICOLAS SERRANO S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS S.A.
- EUROPEA DE CONTENEDORES S.A.
- FEJIMA S.A.
- FLOGAR C.B.
- FONDEAL S.L.
- FRANCES Y GANDIA S.L.
- FRUMECAR SL
- FUNERARIA DE JESUS S.L.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GESA MEDIACION SLU CORREDURIA DE SEGUROS
- GREYPE SL
- GRUPO ALJEMA REOLSA S.L.U.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETAL
- HERMANOS ESCAMEZ SANCHEZ, S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIJOS DE JORGE LOPEZ, S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HOGAR HOTEL DIAZ S.L.
- HOTEL ALFONSO XIII S.L.
- IBERLUKA S.L.
- INDICATIVO S.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSUR PROTECCION VEGETAL S.A.
- J G M GAMA S.L.U.
- LA CASA DEL PINTOR TU CASA SL
- LEGUMBRE LA FUENSANTICA S.A.
- LISERINOX S.L.L.
- LIWE ESPANOLA S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- LUJAN MARMOLES, S.A.
- MANUFACTURAS SALOMON S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.
- MARMOLES Y CONSTRUCCIONES MURCIA S.L.
- MARVER COMUNICACION GRAFICA S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MOTODANDY MURCIA S.L.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- PASCAMOR S.L.

- PEDRO PEREZ E HIJOS S.L.
- PIENSOS LOZANO S.L.
- PINTURAS ALBER S.L.
- POZO VILLALBA S.L.
- PRIMAFRIO SL
- PROMOCIONES TESH S.A.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- RECICLAJES DE MOLINA S.L.
- REGIBEL Y JCS REDES SL
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESIDENCIA VIRGEN DE LA FUENSANTA S.A
- RESTAURANTE MORALES S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- ROLDAN MATERIALES DE CONSTRUCCION S.L.
- SALAZONES GARRE SL
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SERMACON SURESTE 2000 SL
- SOL ALCANARA SL
- SONIDO 2000 S.L.
- SUCESORES DE MUNOZ Y PUJANTE S. L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TALLERES EL RANERO S.L.
- TALLERES GOMARIZ S.A.
- TRANSPORTES CUCALERAS S.A.
- TRATAMIENTOS DUROS S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE 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 | Edad ____

P0d. % propiedad familiar__ | % familiares en equipo directivo __ | % mujeres en equipo directivo __

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			PRÓXIMO 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)

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

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

- La calidad
- 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	<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"/>
Supervivencia de la empresa	<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"/>
Reputación de la empresa	<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"/>
Pensar en las siguientes generaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener el control familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sucesor pertenezca a la familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

P7. Díganos si recientemente ha adoptado o se plantea la incorporación de externos a la familia en:

	Sí	En proceso de implantación	No
Propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consejo de Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P7a. Vías para la incorporación de externos a la propiedad

- Emisión de acciones
- Alianzas estratégicas/empresas conjuntas
- Fusión/Adquisición
- Financiación externa/Capital riesgo

P7b. ¿Por qué decide incorporar externos a la familia? _ _ _ _ _

P8. ¿Qué situación define mejor su planteamiento para los PRÓXIMOS AÑOS?

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

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

P10. Para el PRÓXIMO AÑO ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? _ _ _ _ _

Parte MONOGRÁFICA: PERSONAL CUALIFICADO

P11 Del siguiente listado de competencias o conocimientos de sus empleados, para el caso de su empresa señale la importancia de cada una y la medida en que dispone de ellas (nivel de cobertura):.

	Importancia			Cobertura		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologías de la Información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P12 ¿Qué puestos de trabajo considera más difíciles de cubrir? (máximo 3)

P13 Señale para cada puesto: las razones de la escasez de personal, cómo lo gestiona internamente y sus sugerencias a nivel institucional _____

P14 A la hora de atraer o retener a personal cualificado, señale las actividades a las que recurre y su utilidad

	Realiza		Utilidad		
	No	Sí	Baja	Media	Alta
Formación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora condiciones laborales (ej. horarios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de planes de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración con instituciones educativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P15 Para terminar, puede añadir cualquier idea o comentario sobre la escasez de personal cualificado que considere de interés _____

Observatorio de la Empresa Familiar



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



UNIVERSIDAD
DE MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



CaixaBank



FUNDACIÓN
CAJAMURCIA



Red de Cátedras de
Empresa Familiar



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR