

# Barómetro

## Observatorio de la Empresa Familiar



### Contexto económico

Mundial  
España  
Región de Murcia



### Metodología

Recogida de información  
Cuestionario  
Participantes



### Perfil empresarial

Sector – Tamaño - Generación  
Gerente



### Situación eco-empresarial

Evolución economía  
Situación empresarial  
Índice Confianza Empresa Familiar



### Estrategia

Orientación estratégica  
Obstáculos Índice Confianza Entorno  
Factores clave



### Familia

Objetivos  
Planificación  
Gobierno Corporativo  
Continuidad



### Competitividad

Productividad  
Medidas  
Agilidad Organizativa



### Conclusiones

Situación eco-empresarial  
Estrategia  
Dimensión Familiar



### Opinión

# Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

## Competitividad

# 25

# 2025

# 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.

El **Barómetro nº 25 continúa con el nuevo formato implantado en el número anterior**, orientado a facilitar su consulta directamente en pantalla. Se habilita un menú de navegación en la parte superior que permite desplazarse cómodamente por los contenidos donde se ha reforzado el componente visual.

Además del **Índice de Confianza de la Empresa Familiar (ICEF)**, en este número se continúa **el Índice de Confianza en el Entorno (ICEN)** que mide el atractivo del entorno para el desarrollo de la actividad empresarial. También en este número se sigue con el análisis de continuidad, en el que se valoran las razones de la discontinuidad de la empresa.

Ante el incremento de la presión competitiva, resulta más necesario analizar las bases de la **competitividad**. Monográficamente, en este número se examina el problema de la **productividad**, así como las **medidas** que los empresarios consideran más efectivas para mejorarla. Seguidamente, apelamos al concepto de **agilidad organizativa** para valorar la medida en la que las empresas están preparadas para detectar y reaccionar convenientemente ante los cada vez más frecuentes cambios externos

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

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



## La opinión de los empresarios familiares

Encuesta a 133 empresas familiares en septiembre-octubre 2025

# Barómetro Observatorio de la Empresa Familiar

## Competitividad

# 25

2025

### 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



### Contexto económico

Mundial  
España  
Región de Murcia



### Metodología

Recogida de información  
Cuestionario  
Participantes



### Perfil empresarial

Sector – Tamaño - Generación  
Gerente



### Situación eco-empresarial

Evolución economía  
Situación empresarial  
Índice Confianza Empresa Familiar



### Estrategia

Orientación estratégica  
Obstáculos Índice Confianza Entorno  
Factores clave



### Familia

Objetivos  
Planificación  
Gobierno Corporativo  
Continuidad



### Competitividad

Productividad  
Medidas  
Agilidad Organizativa



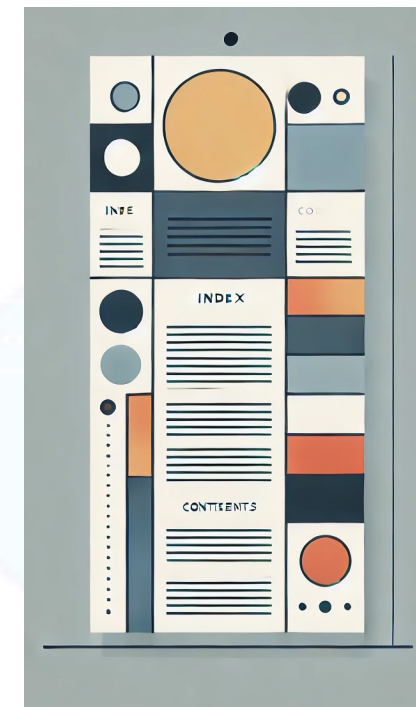
### Conclusiones

Situación eco-empresarial  
Estrategia  
Dimensión Familiar



### Opinión

# ÍNDICE





## Contexto Económico

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



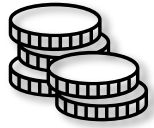
ECONOMÍA  
MUNDIAL



ECONOMÍA  
ESPAÑOLA



ECONOMÍA DE LA  
REGIÓN DE  
MURCIA



# Economía Mundial

*La economía mundial muestra resiliencia ante las perturbaciones arancelarias*

	Resultado	Estimación	Previsión
	2024	2025	2026
Economía Mundial	3,3%	3,2%	3,1%
Economías avanzadas	1,8%	1,6%	1,6%
Economías emergentes	4,3%	4,2%	4,0%
España	3,5%	2,9%	2,0%

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 2025.

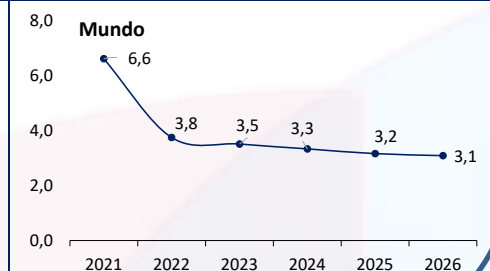
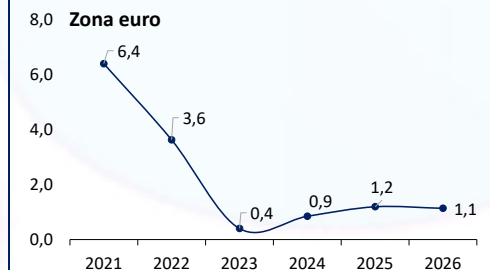
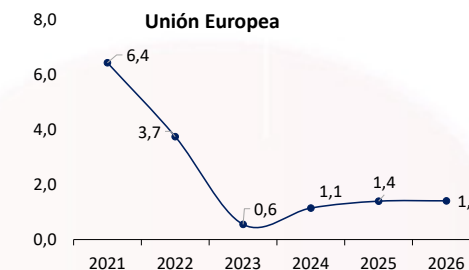
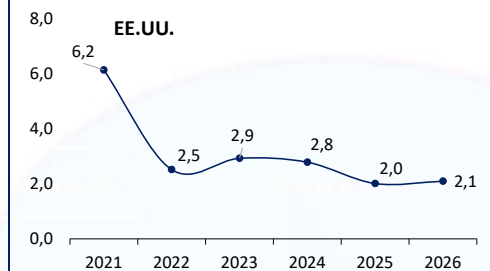
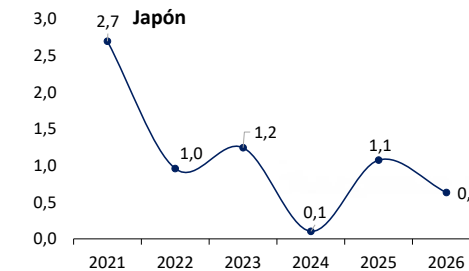
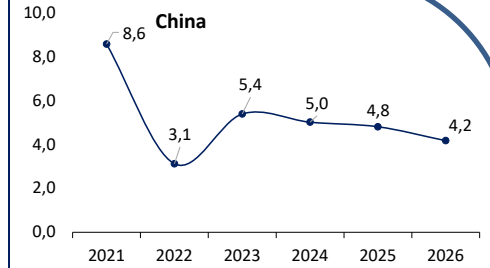
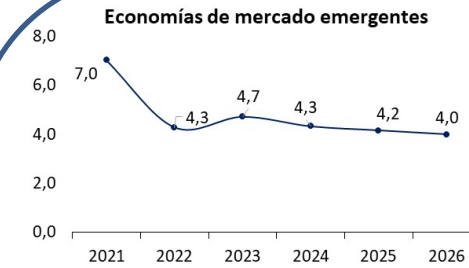
## La economía mundial da señales de una desaceleración moderada

Según el FMI, el *shock* arancelario y la creciente incertidumbre justifican la desaceleración prevista, pese a un menor impacto respecto al previsto inicialmente. En todo caso, las perspectivas siguen expuestas a diversos factores adversos.

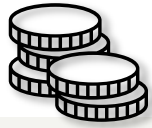
Para las *economías avanzadas*, se proyecta un crecimiento levemente inferior al de 2024. Se espera un suave repunte en el crecimiento de la *Zona euro*. En el caso de las *economías emergentes y en desarrollo*, se prevé un crecimiento moderado, pasando del 4,3 % en 2024 al 4,0 % en 2026.

Continuará la progresiva disminución de la inflación a nivel mundial, aunque con diferencias entre países (peores resultados en EEUU).

El crecimiento mundial pasará del 3,3% de 2024, al 3,2% en 2025 y al 3,1% de 2026, es decir, dos décimas por debajo de las estimaciones previas a los cambios en las políticas económicas.

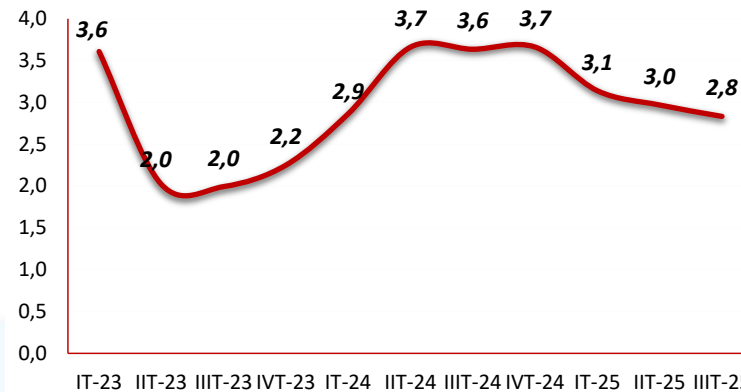


Fuente: FMI (octubre 2025).



# Economía España

## Producto interior bruto



IT-23 IIT-23 IIIT-23 IVT-23 IT-24 IIT-24 IIIT-24 IVT-24 IT-25 IIT-25 IIII-25

Por la vía de la demanda, el gasto en *consumo final* redujo en dos décimas su ritmo de avance respecto al registrado en el trimestre anterior (2,8% frente al 3,0%).

La *formación bruta de capital* se mantiene sólida y acelera su crecimiento hasta el 7,6% interanual.

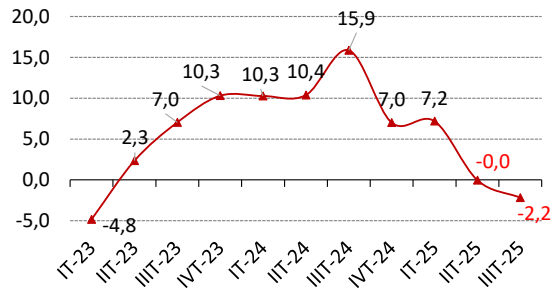
Las *exportaciones* crecieron en el tercer trimestre un 3,2% (9 décimas menos que en el segundo), mientras las *importaciones* mantuvieron su ritmo (6,1%).

En conjunto, la *demanda nacional* aportó 3,7 puntos al crecimiento interanual del PIB, mientras la *demanda externa* contribuyó negativamente (-0,8 puntos).

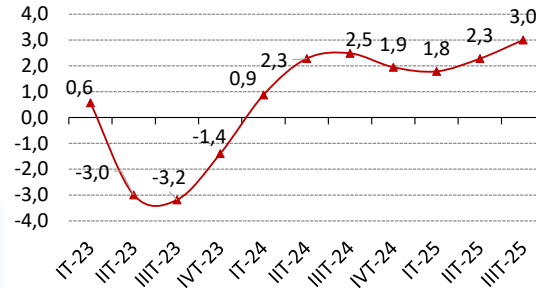
## Evolución del PIB y sus componentes. Oferta. Tasas interanuales (%)

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

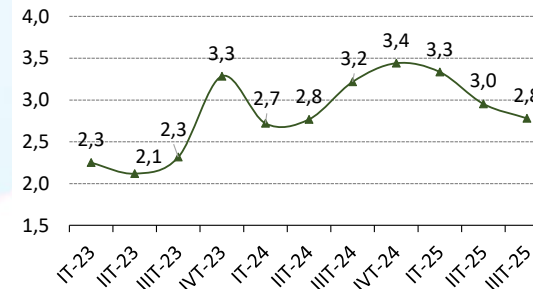
### Agricultura, ganadería y pesca



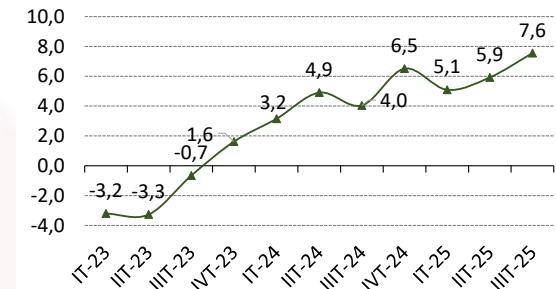
### Industria



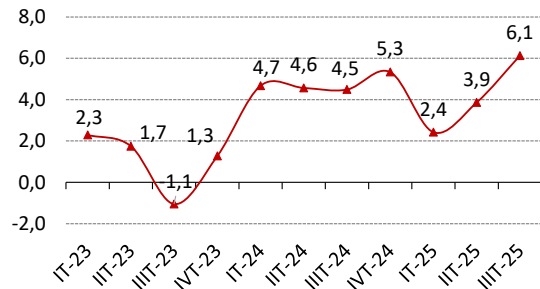
### Gasto en consumo final



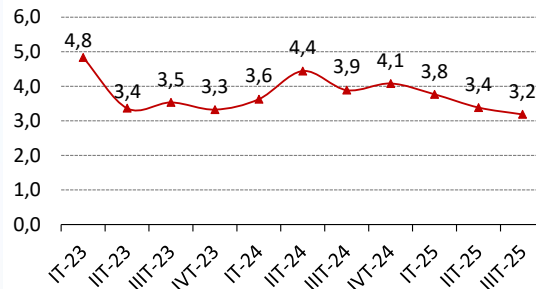
### Formación bruta de capital



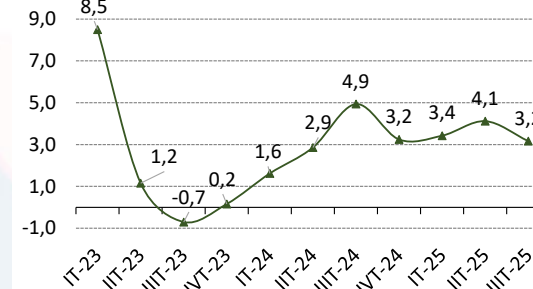
### Construcción



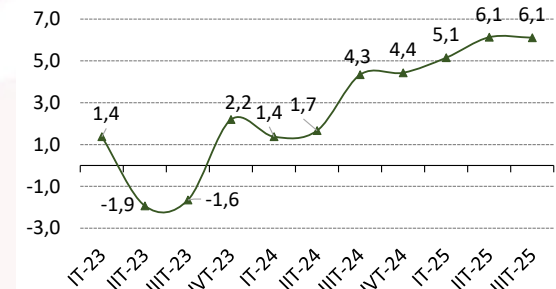
### Servicios



### Exportaciones de bienes y servicios



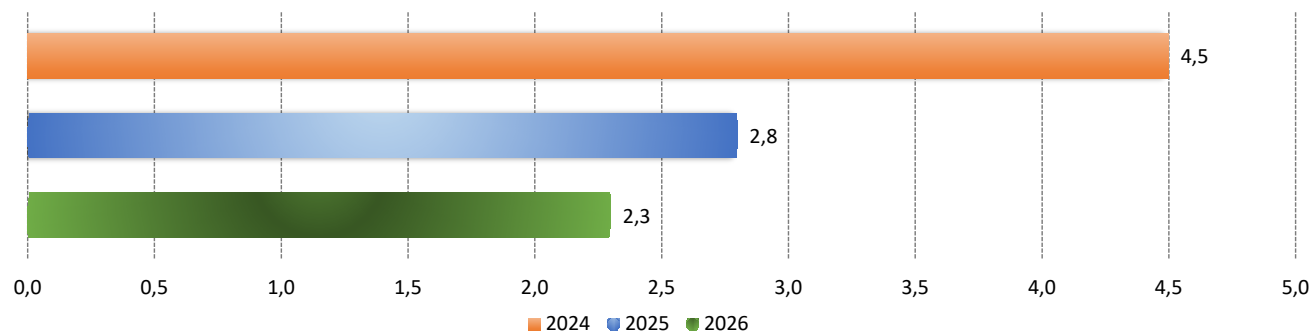
### Importaciones de bienes y servicios





# Economía Región de Murcia

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



Fuente: INE (CRE) e Hispalink, junio 2025.

Tras liderar el crecimiento del PIB regional en 2024, se prevé una **progresiva desaceleración en el bienio 2025-2026**.

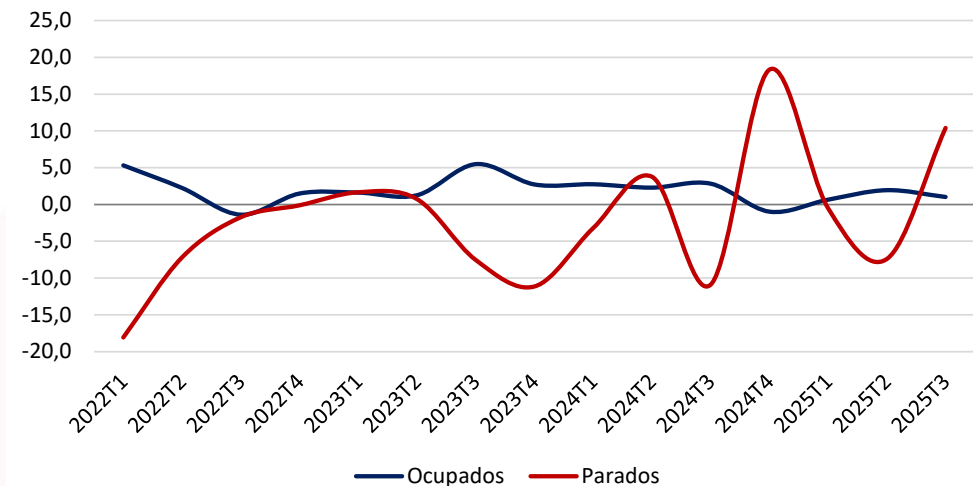
Según la AIReF, la Región de Murcia presentó crecimientos interanuales superiores a la media en los dos primeros trimestres de 2025 (3,9% y 3,1%, respectivamente), registrando un valor levemente inferior en el tercer cuarto del año (2,6% frente al 2,8% nacional).

El intenso dinamismo del sector turístico, con cifras históricas en visitantes y gasto por turista, unido al mayor gasto en defensa y a la recuperación del sector agrario, aunque no exenta de riesgos, sustentan los positivos registros de la economía regional. También la inversión pública y el impulso del sector inmobiliario contribuyen positivamente.

En el lado opuesto, la atonía del sector exterior aparece como la principal debilidad de la economía regional en el momento actual.

Según el INE (Contabilidad Regional de España), la Región de Murcia registró en 2024 el mayor crecimiento del PIB en términos de volumen (4,5%)

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



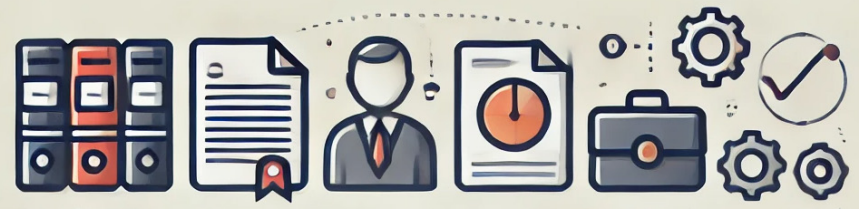
Fuente: INE (EPA).

## El mercado de trabajo regional también ralentiza su crecimiento.

Según la EPA, en promedio de los tres primeros trimestres, el empleo creció un 1,2% en tasa interanual (1,4 puntos menos que en España) y el número de parados aumentó un 0,7% (-6,3% en España). Pese a ello, tanto el paro registrado (-5,0%) como las cifras de afiliación (2,8%), muestran un buen comportamiento hasta septiembre.



# Metodología



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



RECOGIDA DE INFORMACIÓN



CUESTIONARIO



PARTICIPANTES



## Recogida de información y números anteriores

### Empresa Familiar

Las Empresas Familiares se definen por la participación de una o varias familias en la propiedad y gestión, no obstante, su principal rasgo es su vocación de permanencia por lo que resultan esenciales en la generación de riqueza y empleo. En este estudio se emplea el criterio de autopercepción, están invitadas a participar las empresas que se consideren familiares.

### Recogida de información

Cuestionario electrónico durante el mes de septiembre de 2025. La muestra son 133 empresas familiares representativas del tejido económico regional donde buena parte están asociadas a Amefmur.

### Estructura de la encuesta

#### Parte fija:

- evolución y perspectivas económico-empresariales
- planteamiento estratégico
- dimensión familiar.

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

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



# Cuestionario

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

	Nada				Mucho			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situación económica (inflación, tipos de interés, demanda...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia y obligaciones legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad política y seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escasez de personal cualificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificultades de financiación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de energía y materias primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presión competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**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"/> Calidad y atención al cliente	<input type="radio"/> Organización de responsabilidades
<input type="radio"/> Acceso a nuevos mercados/sectores	<input type="radio"/> Instalaciones y equipamiento
<input type="radio"/> Lanzamiento nuevos productos	<input type="radio"/> Relación y colaboración externas
<input type="radio"/> Agilidad de procedimientos	<input type="radio"/> Control de costes
<input type="radio"/> Cualificación y motivación del personal	<input type="radio"/> Adaptación al entorno

## DIMENSIÓN FAMILIAR

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

	Importancia
Rentabilidad	<input type="radio"/>
Crecimiento (empleados, ventas...)	<input type="radio"/>
Continuidad para la transmisión generacional	<input type="radio"/>
Contribución a la sociedad (empleo, innovación, progreso, sostenibilidad)	<input type="radio"/>
Satisfacción personal (autonomía, logro, poder, seguridad, reconocimiento)	<input type="radio"/>

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

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

	Nada			Mucho		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar externos a la propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar externos a la dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmisión generacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta total o parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cierre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

<input type="radio"/> No familiar	<input type="radio"/> Hijo	<input type="radio"/> Otro
<input type="radio"/> Hermano	<input type="radio"/> Sobrino Yerno/Nuera	<input type="radio"/> No está decidido
<input type="radio"/> Hijo	<input type="radio"/> Nieto	

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

	Nada		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de relevo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicación a otros proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cansancio (burocracia, impuestos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

## COMPETITIVIDAD

**P11. ¿Considera que la empresa española tiene un problema de productividad?**

	Nada			Mucho		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**P12. ¿Qué medidas considera más efectivas para la mejora de la productividad de la empresa española?:**

	Nada			Mucho		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilizar la regulación laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitar el acceso a financiación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combatir el absentismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos a la inversión en I+D+i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo a la transformación digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simplificación administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomento de la internacionalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejoras en la formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulso del crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**P13. Ante cambios externos (clientes, competidores, regulación...), en nuestra empresa:**

	Nada			Mucho		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos cuesta detectar a tiempo los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los requisitos para las adaptaciones tardan en comunicarse internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al equipo directivo le cuesta tomar decisiones estratégicas audaces y rápidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suelen existir distintas posturas fruto de la diversidad de intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos dificultades para reasignar recursos entre proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros procesos operativos y personal no facilitan una respuesta flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**P14. ¿Qué factores considera más críticos para hacer frente a la presión competitiva?** \_\_\_\_\_



## Empresas participantes

- AGRIGAN CASANUEVA, SL
- AGROSOLMEN, S.L.
- ANIS FLOR DE MURCIA S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO MUNOZ BAENAS S.L.
- APARCAMIENTOS LA FUENSANTA S.A.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- ARMAZONES NAVARRO RICO, S.L.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- AUTO INDUSTRIA DE CARTAGENA SL
- AUTOCARES GOMEZ S.A.
- AUTOCARES IBEROCAR S.A.
- BALNEARIO DE ARCHENA S.A.
- BEAUTY HOME S.L.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L
- BEST ESPANA S.A.
- BOMBAS BALLESTER S.L.
- BOMBAS EMUSE, S.L.
- CAFES JAYZA S.L.
- CASA EL ALIAS, S.L.
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CLINICA VETERINARIA MURCIA NORTE SL.
- COFFEE MAKER, S.L.
- COMERCIAL DE PINTURAS BRIZ S.L.
- CONSERVAS ALGUAZAS, S.L.
- CONSTRUCCIONES INIESTA SL
- CONSTRUCCIONES MIGUEL MADRID E HIJOS S.A
- CONSUELO LOPEZ S.L.
- CONSULTORES T. PACHECO, S.L.L.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ D
- DESALIA WATER S.L.
- DESTILERIAS MUNOZ GALVEZ S.A.
- DETERGENTES SOLYECO S.L.U.
- DOMINIOS DEL AIRE S.L.
- DOSCADESA 2.000 S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- ENRIQUE DIAZ ALMAGRO S.A.
- EXPLOTACIONES LLAMAS FERNANDEZ SL
- FEJIMA S.A.
- FIRECLOSE SL.
- FLORENCIANO S.L.
- FONDEAL S.L.
- FORTUNY COMUNIQUE SL.
- FOTO VIDEO CLIMENT S.A.
- FRUMECAR SL
- GAMOPLAST S.L.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GRUPO ALJEMA REOLSA S.L.U.
- GRUPO EMPRESARIAL MONTIEL Y GARCIA, S.L.
- GRUPO EMPRESARIAL PREVENCION Y SALUD S.L
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO SURESTE S.L.
- HERMANOS ESCAMEZ SANCHEZ, S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIDROTEC TRATAMIENTO DE AGUAS SL
- HIERROS PINATAR S.L.
- HIJOS DE JORGE LOPEZ, S.L.
- HISPAMENSA SL
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HOGAR HOTEL DIAZ S.L.
- HORTIMUR S.L.
- IBERLUKA S.L.
- INDUSTRIAS ROYAL TERMIC S.L.
- INDUSTRIAS VILECAR S.L.
- INGENIERIA ELECTROMECHANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA
- INSAL ELECTRICIDAD AUTOMATISMOS SL
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO JAYFER S.L.
- INSUR PROTECCION VEGETAL S.A.
- J. J. DISENGRAF S.L.
- JOSNIC SOFAS SL
- JUAN CARLOS Y SANTIAGO NAVARRO SL
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMSAL S.A.
- LA CASA DEL PINTOR TU CASA SL
- LEATHER BUSINESS, S.L
- LEGUMBRE LA FUENSANTICA S.A.
- LOGISMUR SL
- LORCA MARIN S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- LUJAN MARMOLES, S.A.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANTENIMIENTO INDUSTRIAL EL FERRIOL SL
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MOTODANDY MURCIA S.L.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- MURCIANA DE EXPOSITORES S.A.
- NAUTICA ASTILLEROS CARRASCO, C.B.
- NEUMÁTICOS EL CEÑA, S.L.
- NICOLAS MONTEAGUDO, S.L.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- OMARE S.L.
- PASCAMOR S.L.
- PINTURAS ALBER S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZOS S.L.
- PLASTICOS DEL SEGURA S.L.
- PLASTICOS LEANDRO MARTINEZ AGUILAR S.L.
- PREFABRICADOS DE HORMIGONES MONTALBAN Y RODRIGUEZ, S.A.
- PREFABRICADOS HIJOS DE GINES CELDRAN S.L
- PRETEL PUBLICIDAD, S.L.
- PRIMAFRIO SL
- PRODUCTOS JAUJA S.A.
- PRODUCTOS MARI PAZ S.A.
- PROMOCIONES TESH S.A.
- PROVISIONES PAGAN S.L.
- PUERTO ASESORES SLP.
- QUARTO PROYECTOS S.L.
- REGIBEL Y JCS REDES SL
- REITEL PUERTAS, S.L
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- ROLDAN MATERIALES DE CONSTRUCCION S.L.
- SDAD COOP OMBLANCAS
- SERMACON SURESTE 2000 SL
- SERVICIOS E INSECTICIDAS S.L.
- SOCIEDAD GENERAL DE RESIDUOS S.A.
- SOLER & SANCHEZ BUILDER S.L.
- SOLERCIA JOYEROS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TECNOLOGIAS DIM SOCIEDAD LIMITADA
- TRANSGALLEGO LOGISTIC S.L.
- TRANSPORTES CUCALERAS S.A.
- TRATAMIENTOS DUROS S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.

Sector-Tamaño Dirección



# Descripción de la muestra



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



SECTOR



TAMAÑO



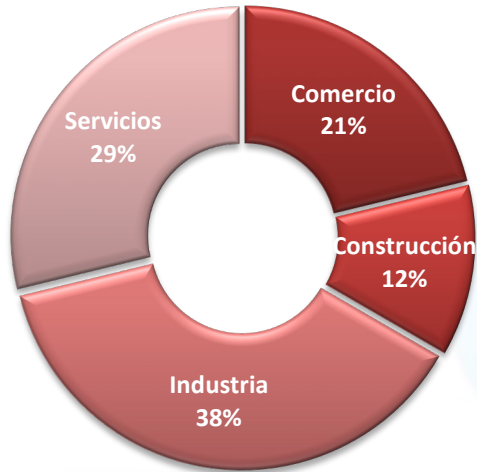
GENERACIÓN



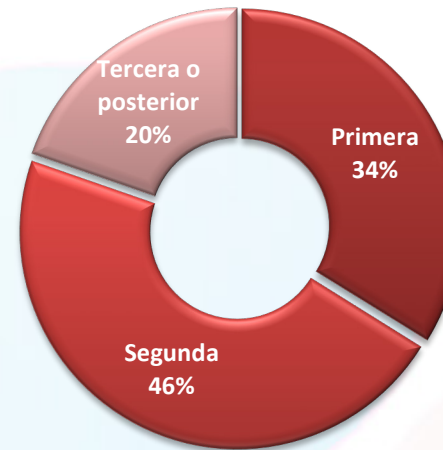
GERENTE



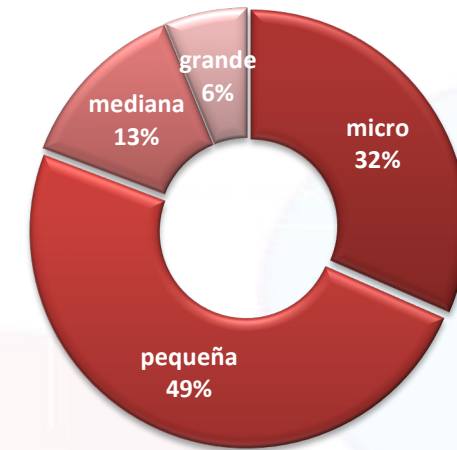
## Descripción de la muestra



**Sector**



**Generación**



**Tamaño**

Empresas industriales (38%), en segunda generación (46%) de tamaño pequeño (10 a 49 empleados) (49%)

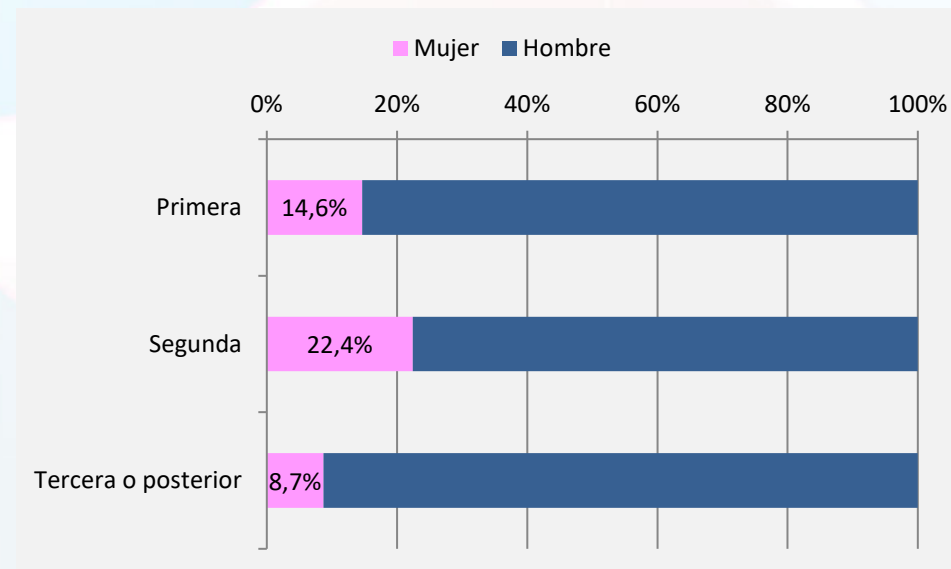
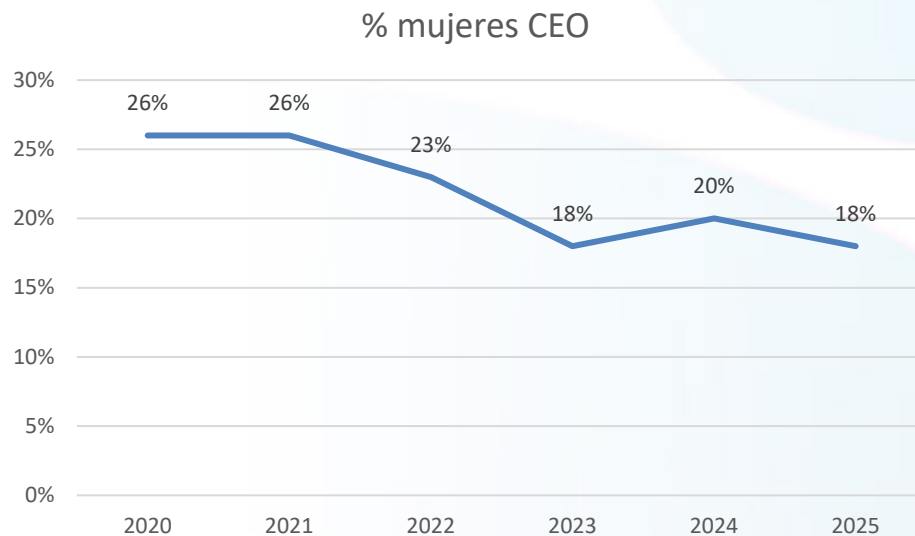
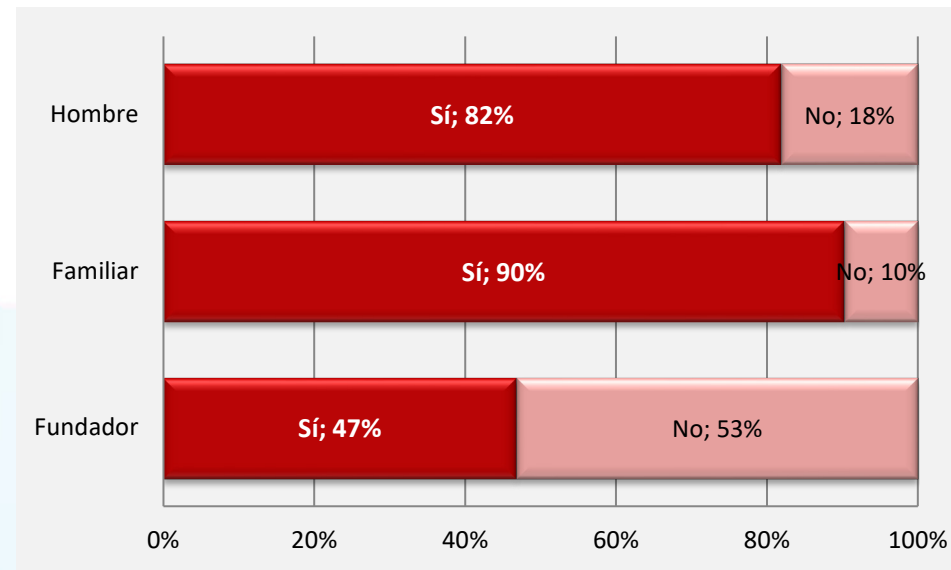


## Descripción de la muestra

Dirigidas por hombres (82%),  
pertenecientes a la familia (90%)  
distribuido casi por igual entre  
fundadores (47%) y sucesores (53%)

**CEO**

La mayor proporción de empresas  
familiares dirigidas por mujeres tiene  
lugar en las empresas en segunda  
generación (22,4%)





# Situación económico-empresarial



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

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

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



ECONOMÍA



EMPRESA



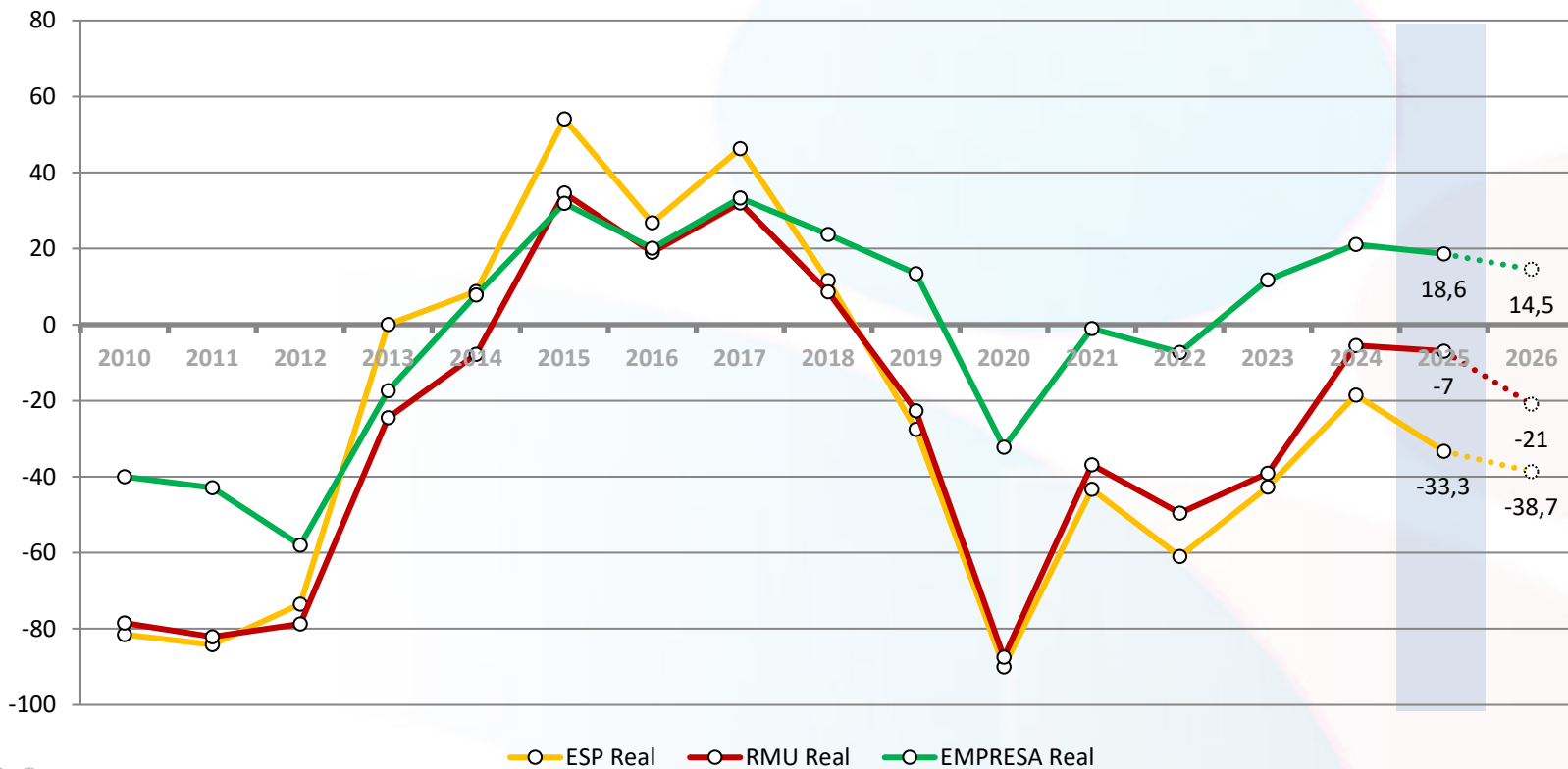
ICEF



## Evolución de la situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos	Δ anual	Expectativa
Economía Española	48,1%	37,2%	14,7%	<b>-33,3%</b>	-15	<b>-38,7%</b>
Economía Murcia	29,5%	48,1%	22,5%	<b>-7,0%</b>	-1,5	<b>-21,0%</b>
Economía Sector	31,8%	47,3%	20,9%	<b>-10,9%</b>	2,1	<b>-20,3%</b>
Economía Empresa	17,1%	47,3%	35,7%	<b>18,6%</b>	-2,5	<b>14,5%</b>

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



### Situación 2025

España: **-33,3** (↓15) mejor 10,7%

R. Mu: **-7** (↓1,5) mejor 22,5%

Empresa: **18,6** (↓2,5) mejor 35,7%

### Perspectivas 2026

España: **-38,7** (↓5,4) mejor 7,3%

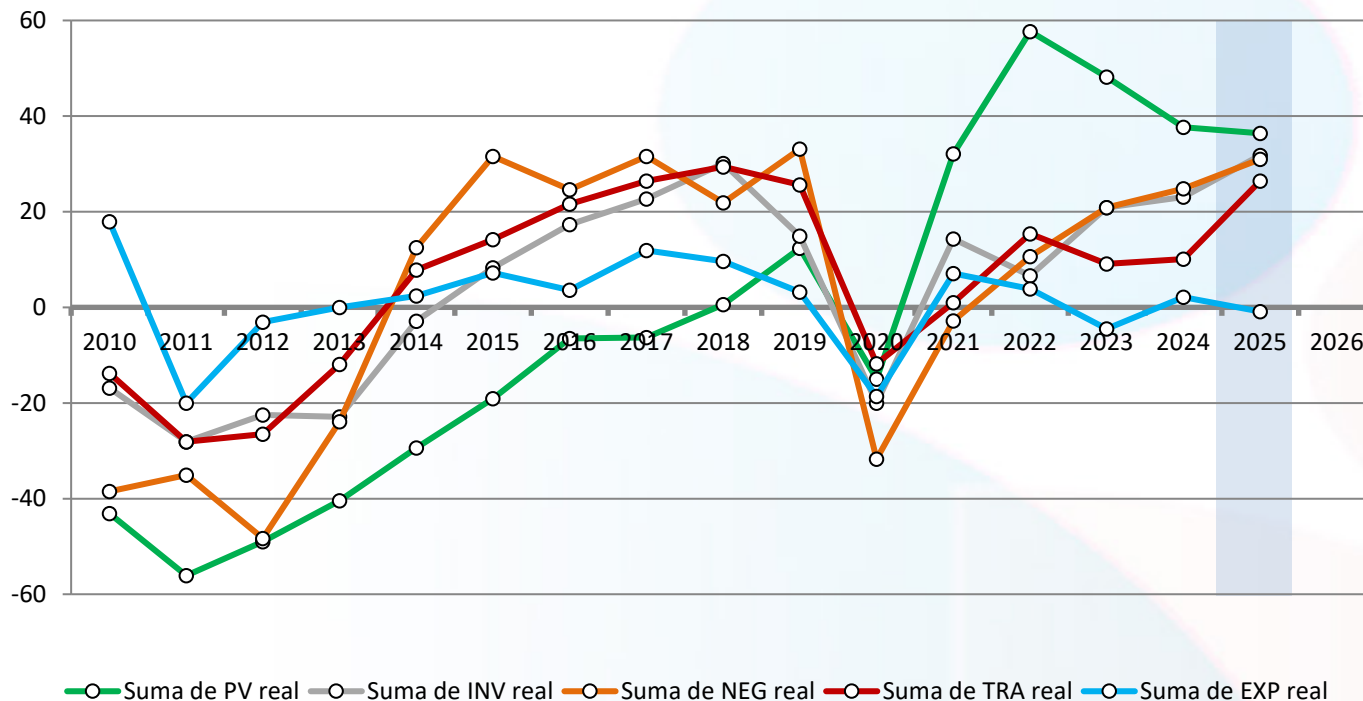
R. Mu: **-21** (↓14) mejor 11,3%

Empresa: **14,5** (↓4,1) mejor 26,6%



## Evolución de la actividad empresarial (1)

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos	Δ anual	Expectativa
Cifra de negocios	19,4%	30,2%	50,4%	<b>31,0%</b>	6,2	31,2%
Nº Trabajadores	9,3%	55,0%	35,7%	<b>26,4%</b>	16,3	22,4%
Precio de venta	12,4%	38,8%	48,8%	<b>36,4%</b>	-1,3	30,1%
Inversiones realizadas	13,2%	41,9%	45,0%	<b>31,8%</b>	8,7	28,2%
Exportaciones	18,0%	64,9%	17,1%	<b>-0,9%</b>	-1,2	0,9%



Saldos positivos, excepto exportación  
Crecimiento en empleo, inversiones y ventas respecto al pasado año

### Mejor comportamiento (excepto precios):

- Inversiones (**31,8** puntos; **+8,7**), 45% de empresas aumentando
- Ventas (**31** puntos; **+6,2**), 50,4% empresas aumentando. 5 años seguidos de crecimiento
- Empleo (**26,4** puntos; **+16,3**), 35,7% aumentando

### Respecto a las expectativas:

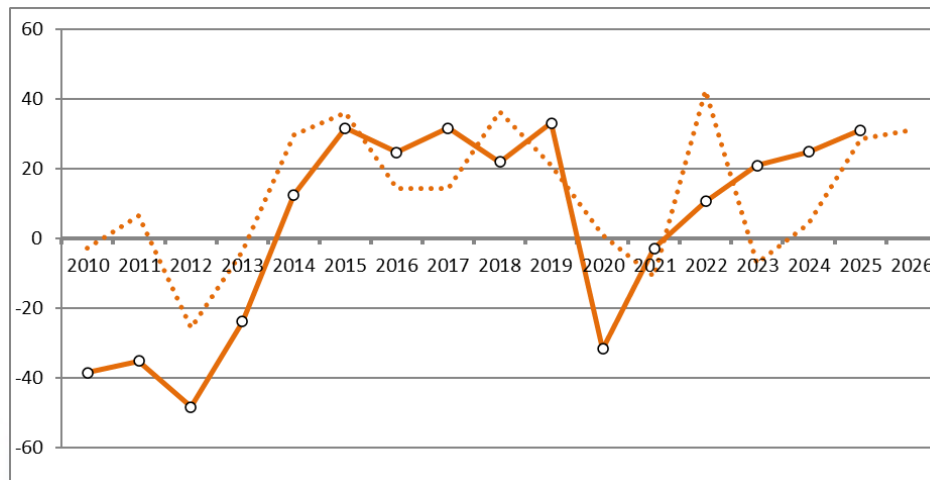
- Aumento
  - Exportaciones (1,8p)
- Mantenimiento:
  - Ventas (0,2p)
- Disminución
  - Inversiones (3,6p)
  - Empleo (4p)
  - Precio (6,3p)



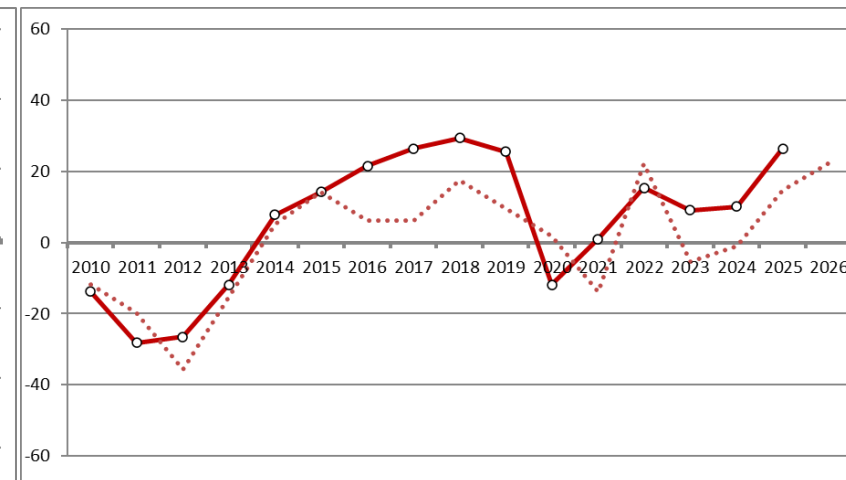
# Evolución de la actividad empresarial (y 2)

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

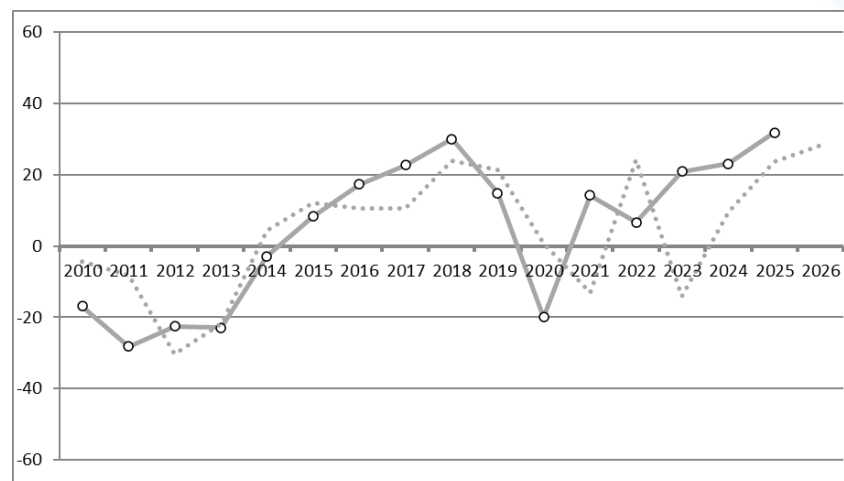
Desde 2023, los saldos reales superan claramente a las previsiones de cifra de negocios, empleo e inversiones.



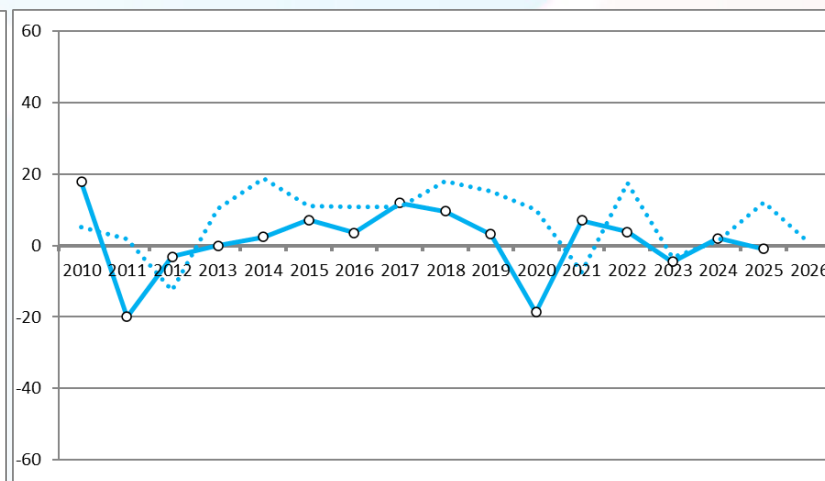
Cifra de negocios



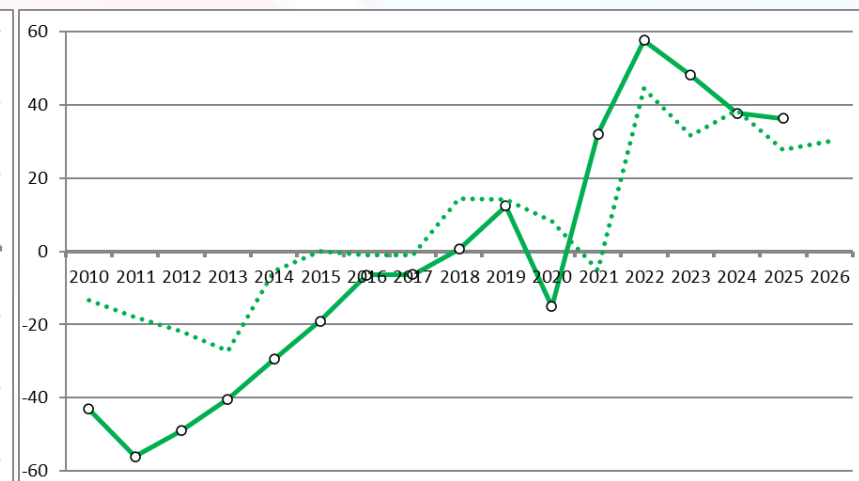
Empleo



Inversión



Exportación



Precios



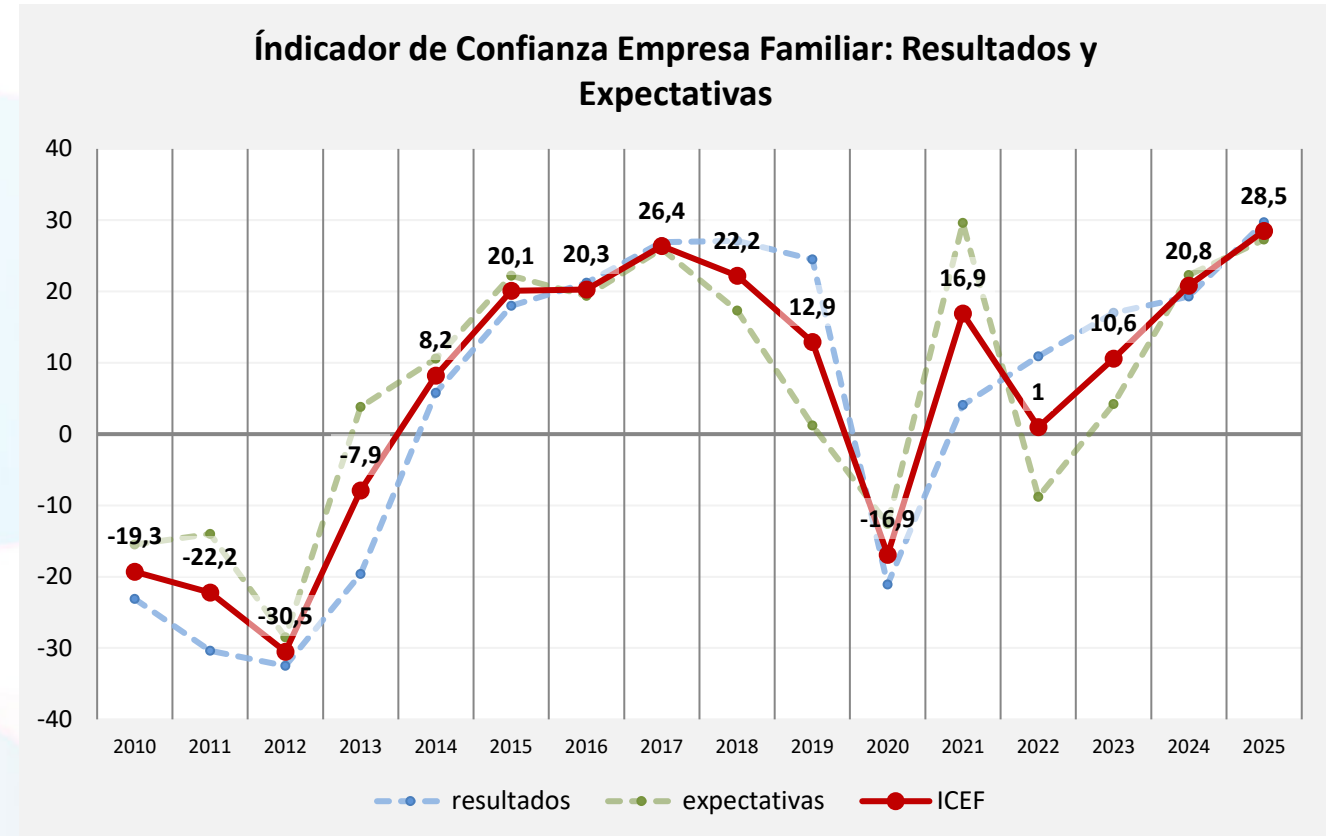
# Índice de Confianza Empresa Familiar

El Indicador de Confianza Empresaria Familiar (ICEF) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas.

Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

**En 2025 experimenta una subida de 7,7 puntos, situándose en 28,5 puntos, obteniendo los mejores valores de la serie desde 2010.**

Por componentes, los resultados suben 10,4, y 5 las expectativas.





# Planteamiento estratégico



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

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



ORIENTACIÓN  
ESTRATÉGICA



OBSTÁCULOS



ICEN



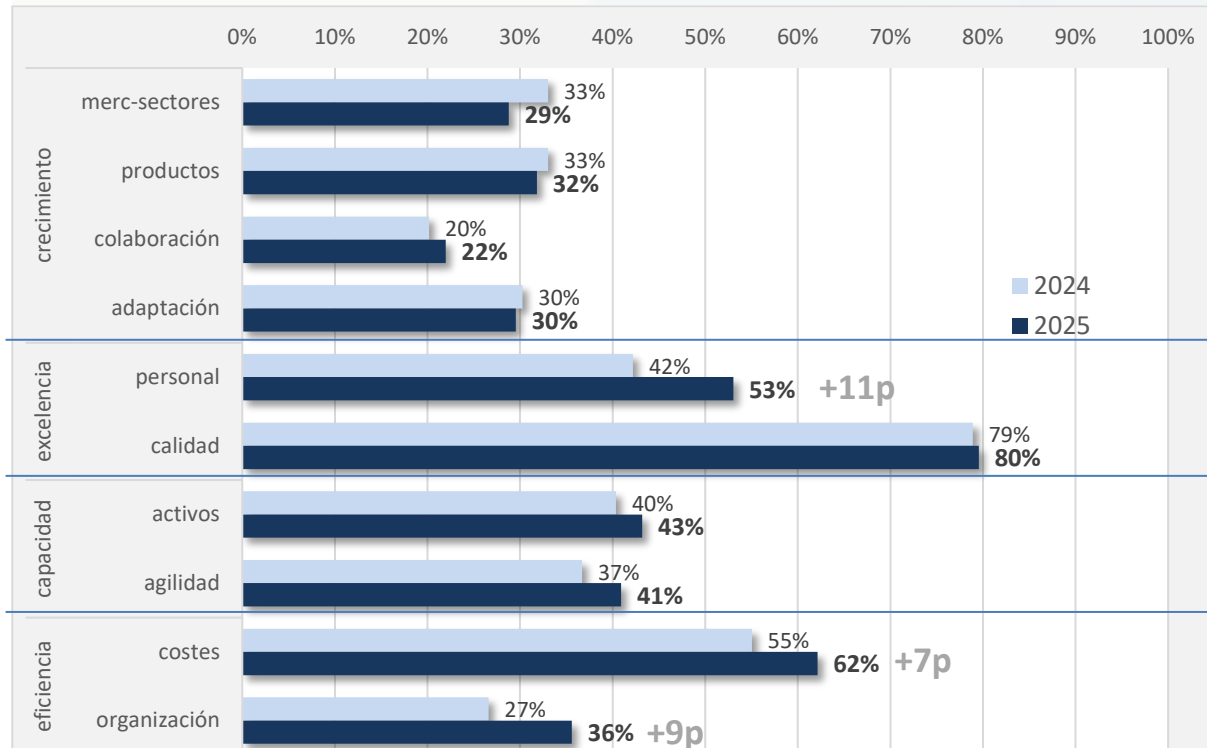
FACTORES CLAVE



## Orientación estratégica

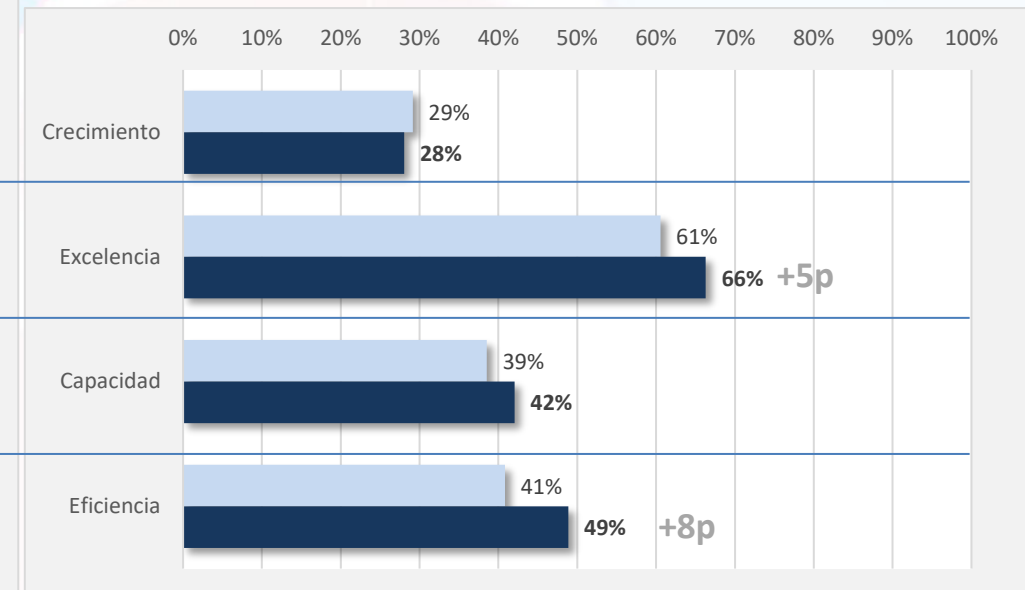
A partir de los factores fundamentales sobre los que han basado su estrategia el último año, se han identificado las 4 orientaciones estratégicas:

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



Las empresas familiares murcianas apuestan mayoritariamente por la calidad (80%) que junto con su preocupación por el personal (53%, +11p), convierte la **excelencia** en **orientación estratégica principal**.

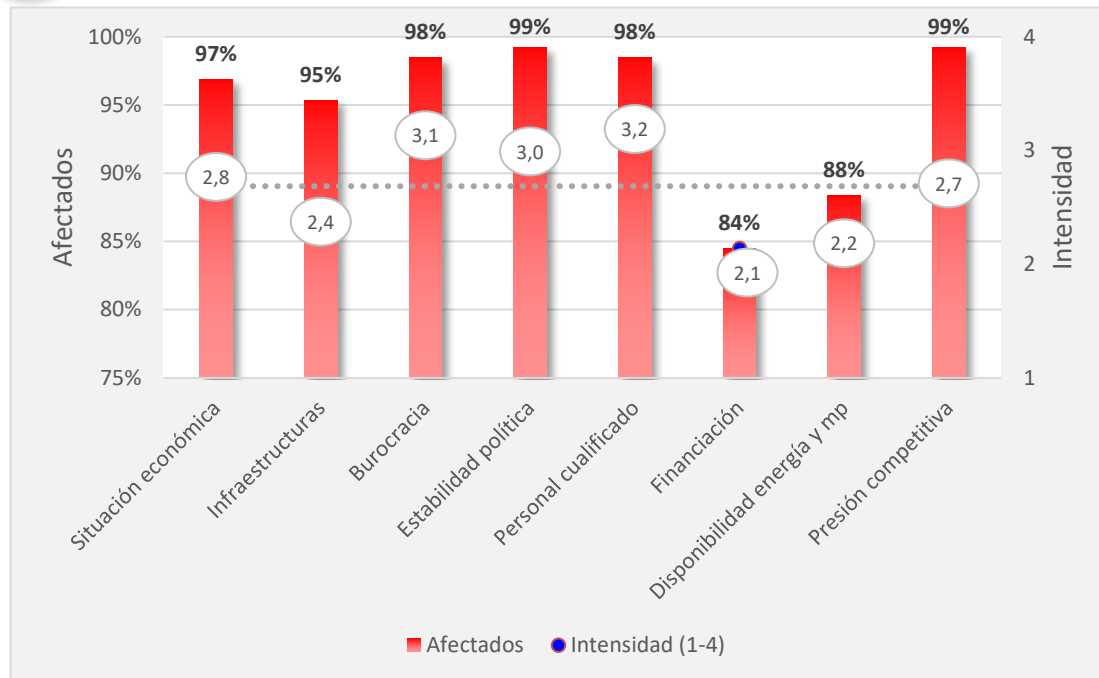
Asimismo, destaca el control de costes (62%, +7p) convirtiendo a la orientación por la **eficiencia** en la **segunda más importante**.





## Obstáculos - ICEN

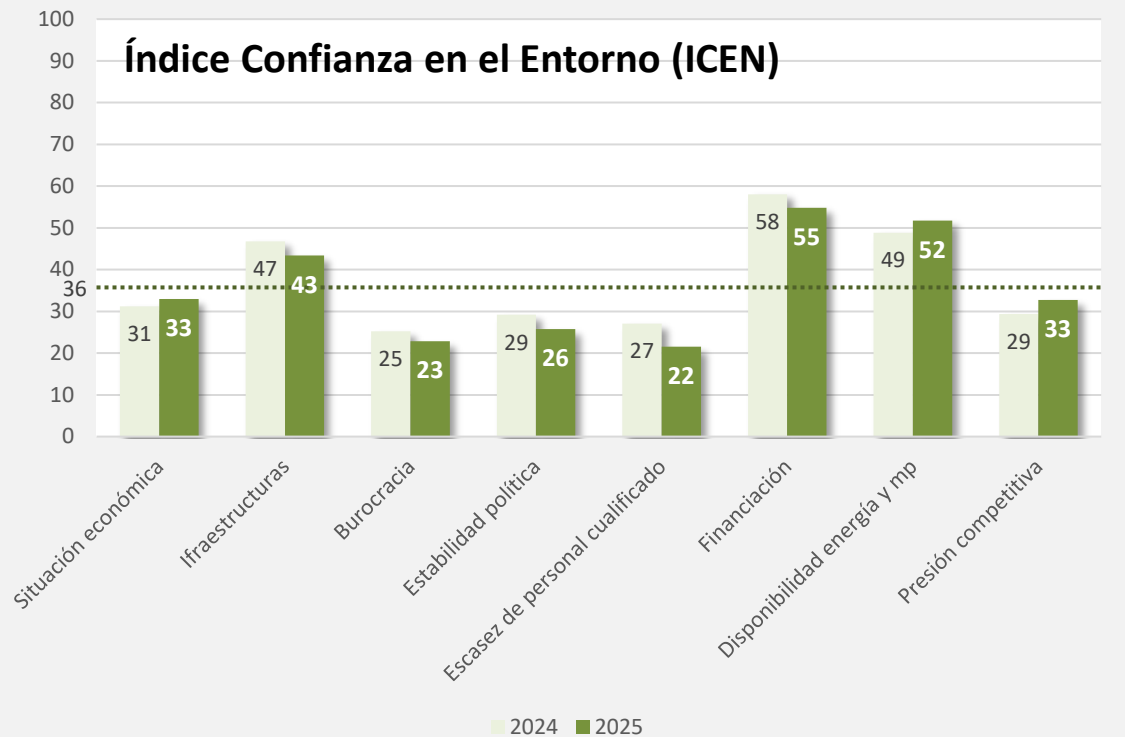
### Obstáculos



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

De las empresas afectadas por cada factor, la mayor intensidad se produce en la **escasez de personal cualificado y la burocracia** (3,2 y 3,1 sobre 4, respectivamente), seguido de la estabilidad política (3).

### Índice Confianza en el Entorno (ICEN)



El ICEN (0 a 100) considera la medida en que cada factor resulta atractivo (o no es un obstáculo) para el desarrollo de la actividad empresarial.

**Globalmente para 2025 alcanza el valor de 36 (-1p).**

#### + favorable

(55) Financiación (-3p)  
 (52) Disponibilidad materias primas y energía (+3p)  
 (43) Infraestructuras (-4p)

#### - favorable

(22) Personal cualificado (-5p)  
 (25) Burocracia (-2p)  
 (26) Estabilidad política (-3p)



## ¿Cuestiones claves para el próximo año?

Código	frec	Ideas asociadas
<b>Trabajadores</b>	16%	absentismo, formación, personal, relaciones laborales, rotación
<b>Factor político</b>	15%	estabilidad política, gobierno, política, presupuestos
<b>Confianza</b>	13%	actividad económica, mercado, ventas
<b>Factor legal</b>	12%	burocracia, facilidad administrativa, leyes, normativas, trámites
<b>Inversión</b>	7%	infraestructura, inversiones
<b>Mercados</b>	5%	apertura de mercado, expansión internacional, hábitos de compra, nuevos mercados
<b>Factores de producción</b>	5%	acero, agua, energía, materias primas
<b>Financiación</b>	5%	financiación
<b>Impuestos</b>	5%	impuestos, presión fiscal, seguridad social
<b>Competencia</b>	4%	competencia, concentración del sector, entrada de productos
<b>Innovación</b>	2%	i+d, innovación
<b>Colaboración / alianzas</b>	2%	alianzas
<b>Propiedad</b>	2%	continuidad, protocolo familiar
<b>Salud / bienestar</b>	2%	salud
<b>Estrategia y modelo de negocio</b>	2%	plan
<b>Comunicación / imagen</b>	1%	publicidad

Los resultados muestran que los factores más mencionados por las empresas son los relacionados con los **trabajadores**, la **política**, la **confianza económica** y el **marco legal**. Esto refleja una preocupación por el entorno institucional, la disponibilidad y cualificación del talento, y la estabilidad del mercado y la economía. Las empresas también resaltan la necesidad de inversiones, innovación y adaptación a nuevos modelos de negocio y mercados.



## Dimensión familiar



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



OBJETIVOS



PLANIFICACIÓN



GOBIERNO  
CORPORATIVO



# Objetivos

El análisis factorial revela dos orientaciones:

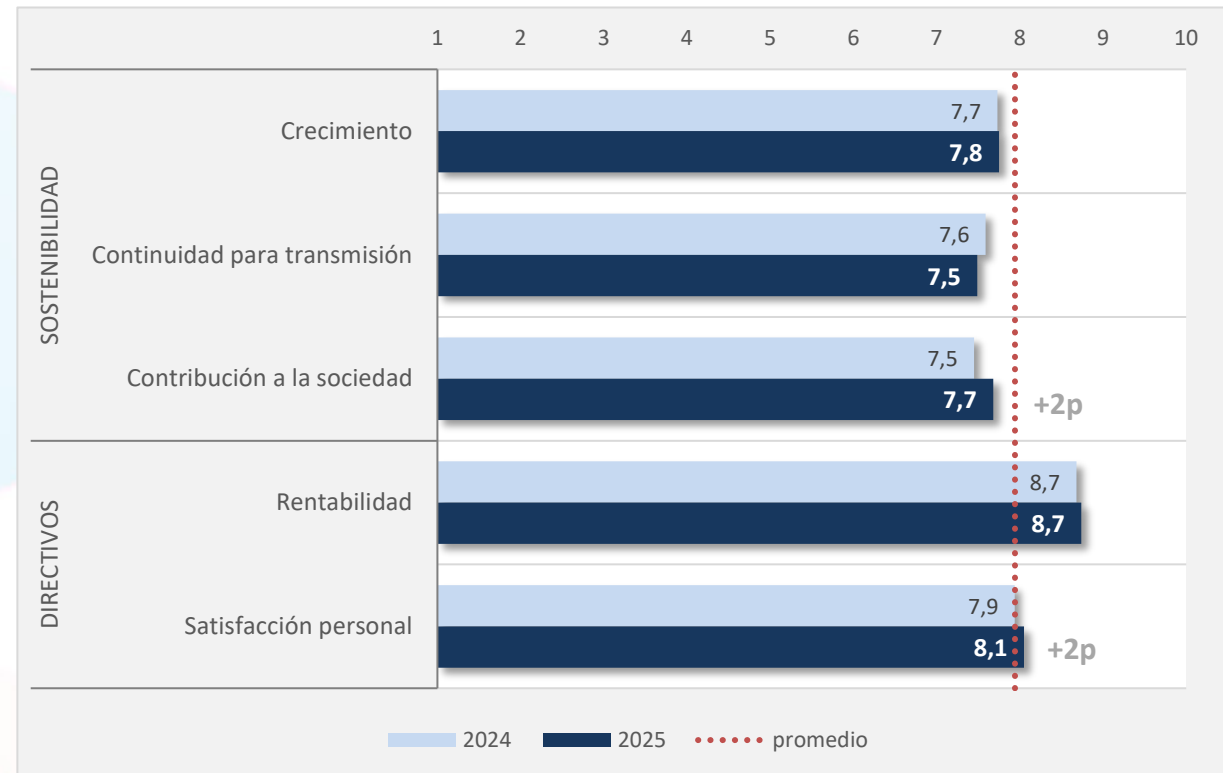
- 1. Sostenibilidad:** existe una relación entre la continuidad para la transmisión generacional; la contribución a la sociedad en términos de creación de empleo, innovación y progreso; y el crecimiento, aumento de empleados y ventas.
- 2. Factor directivo:** la satisfacción personal en términos de autonomía, logro, poder, seguridad y reconocimiento está asociada a la rentabilidad empresarial.

Preguntados sobre los principales objetivos perseguidos, todos ellos tienen una importancia elevada (7,9 de media).

A nivel individual, la **rentabilidad** (8,7) destaca sobre el resto de factores.

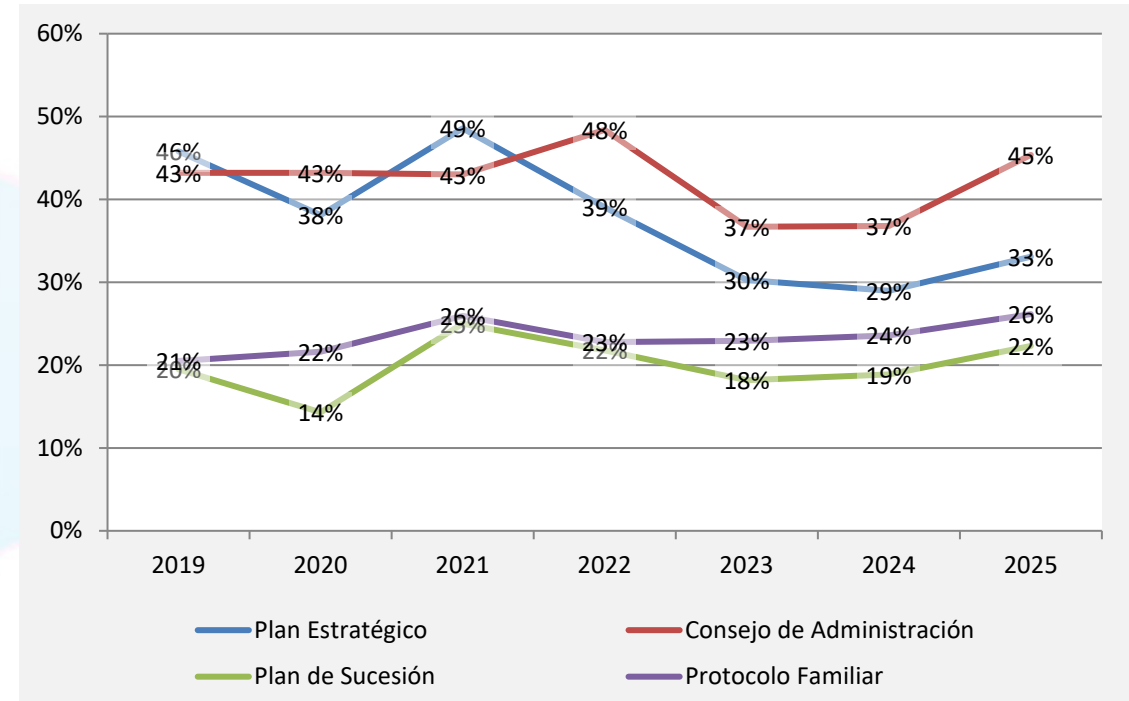
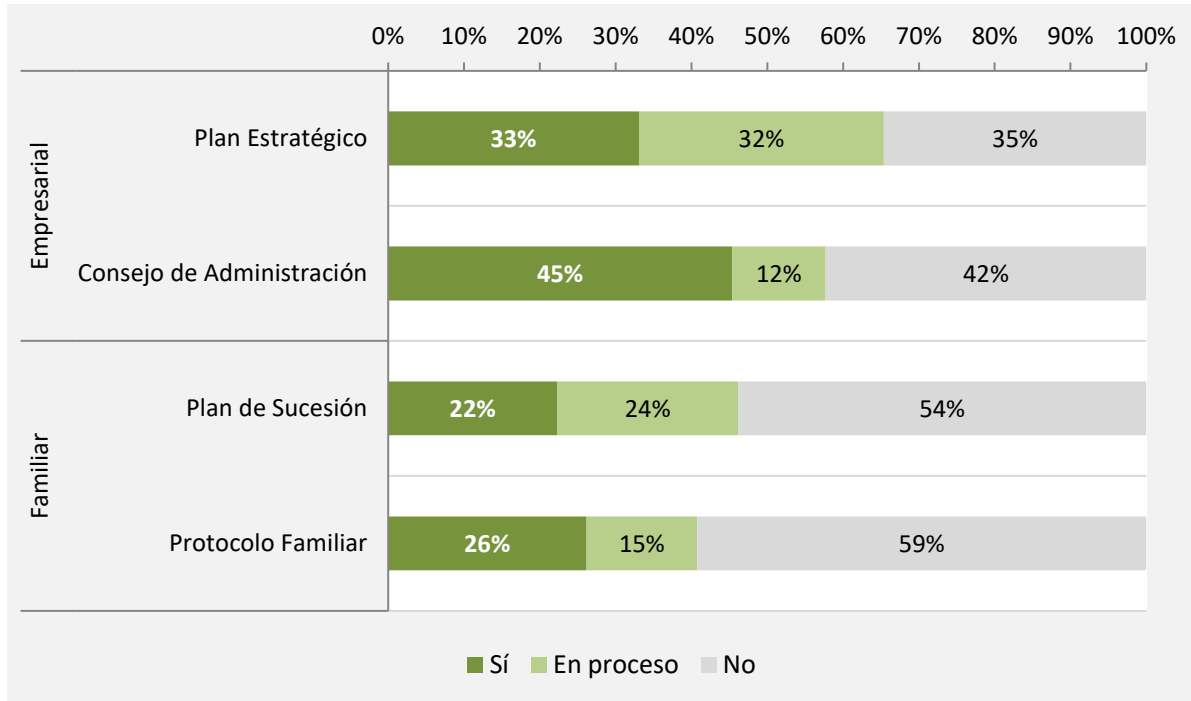
A nivel de orientación, el factor directivo asciende a 8,4 por 7,6 de sostenibilidad.

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





# Instrumentos de planificación



## Planificación empresarial

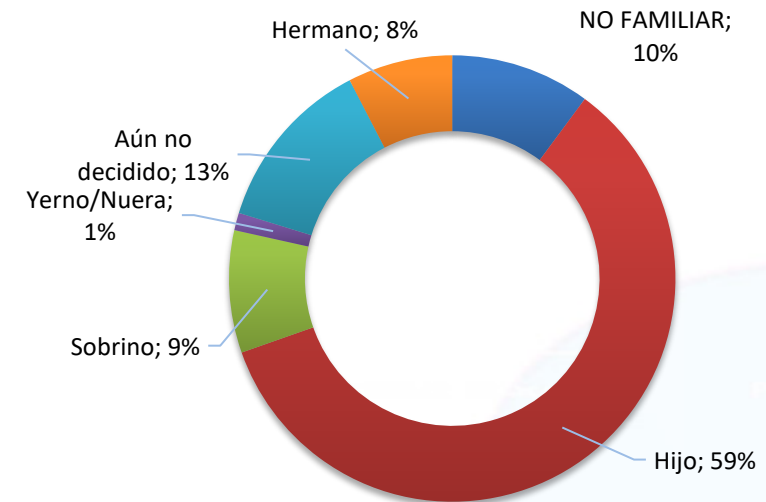
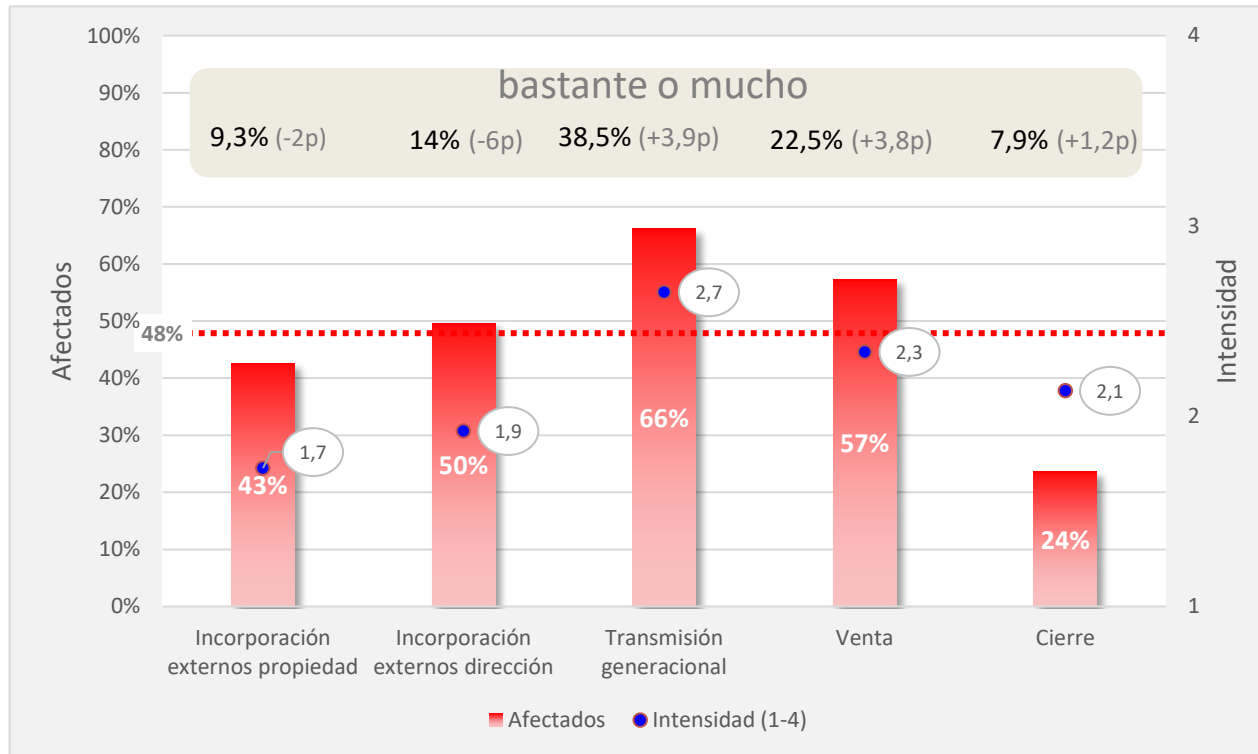
Mejora sensible tanto en la proporción que cuenta con Consejo de Administración (45%, +8p) como con Plan Estratégico (33%, +4p).

## Planificación familiar

Crece la proporción de empresas que cuentan con protocolo familiar (26%, +2p), así como aquellas con plan de sucesión (22%, +3p).



# Planteamiento de Gobierno Corporativo



Entre las empresas que se plantean la **transmisión generacional**, se ha preguntado sobre la relación familiar con la persona en la que recaería la dirección. **En el 59% de los casos se piensa en un hijo. Un 13% todavía no lo ha decidido** (-6p). A continuación, figuran un **no familiar (10%, +2p)**, un sobrino (9%, +4p), un hermano (8%) y, finalmente, un yerno/nuera (1%).

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

En el planteamiento de las diferentes opciones de profesionalización externa (en propiedad y dirección) y de continuidad (transmisión generacional, venta o cierre) destacan **la transmisión generacional (66%)** y la **venta (57%)**.

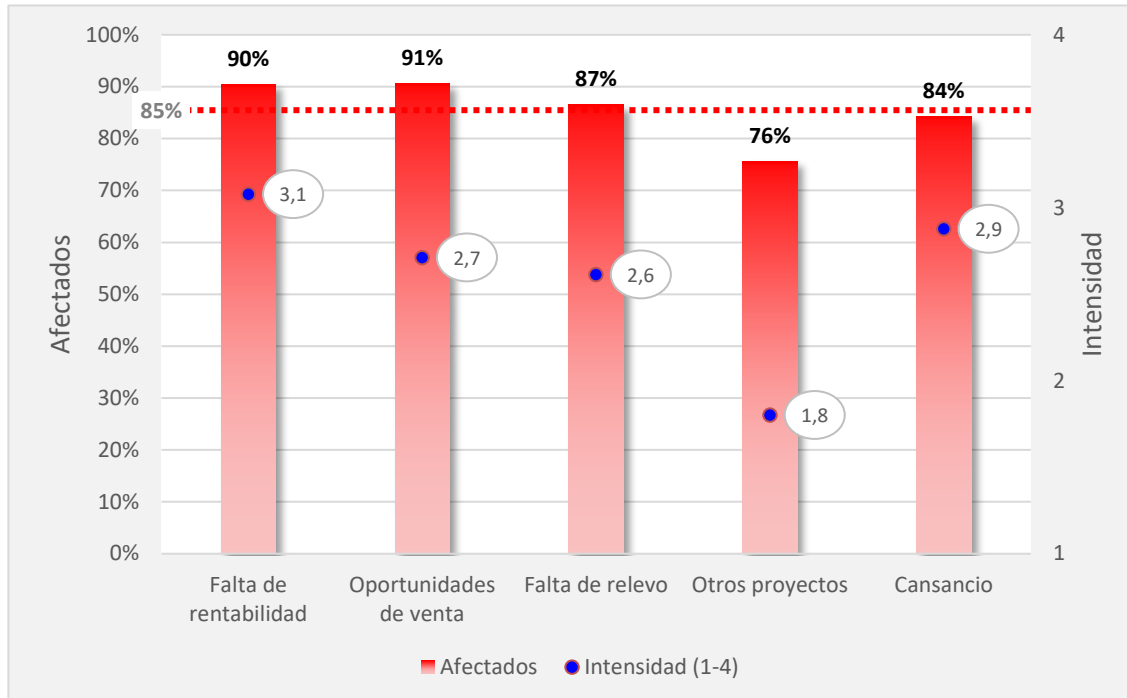
Atendiendo a la *intensidad del planteamiento* en una escala de 1=poco, 2=algo, 3=bastante a 4=mucho, sigue siendo la más importante **la transmisión generacional (2,7)**, situándose a continuación la **venta (2,3)**.

En términos de bastante o mucho, la transmisión generacional alcanzaría el 38,5%; y la venta, 22,5%.



# Motivos para la discontinuidad

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



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

Las **oportunidades de venta (91%, +2p)** superan a la **falta de rentabilidad (90%, -5p)** como principal razón para discontinuar la empresa familiar. A continuación, se sitúa la **falta de relevo (87%, +3p)**, el **cansancio (burocracia, impuestos....) (84%)** y, por último, la **dedicación a otros proyectos (76%, +4p)**.

En términos de **intensidad** de las empresas que se plantean cada opción, **la falta de rentabilidad** es la más determinante incluso frente a las oportunidades de venta (3,1 sobre 4). También destaca la importancia del **cansancio (2,9, +0,2p)**. Es decir, para las empresas que señalan esta razón ligada a la burocracia, presión fiscal..., un 84%, tiene un gran peso para sus planteamientos de continuidad.

# PARTE MONOGRÁFICA



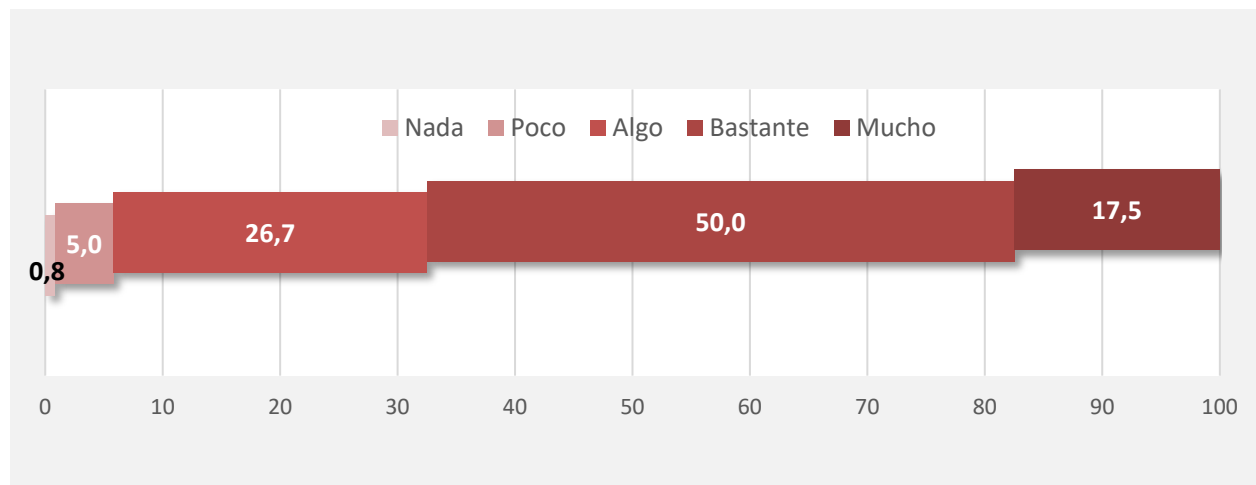
## COMPETITIVIDAD

Ante el incremento de la presión competitiva, resulta más necesario analizar las bases de la competitividad.

Primeramente, se examina el problema de la productividad, así como las medidas que los empresarios consideran más efectivas para mejorarla.

Seguidamente, apelamos al concepto de agilidad organizativa para valorar la medida en las que las empresas están preparadas para detectar y reaccionar convenientemente ante los cada vez más frecuentes cambios externos.

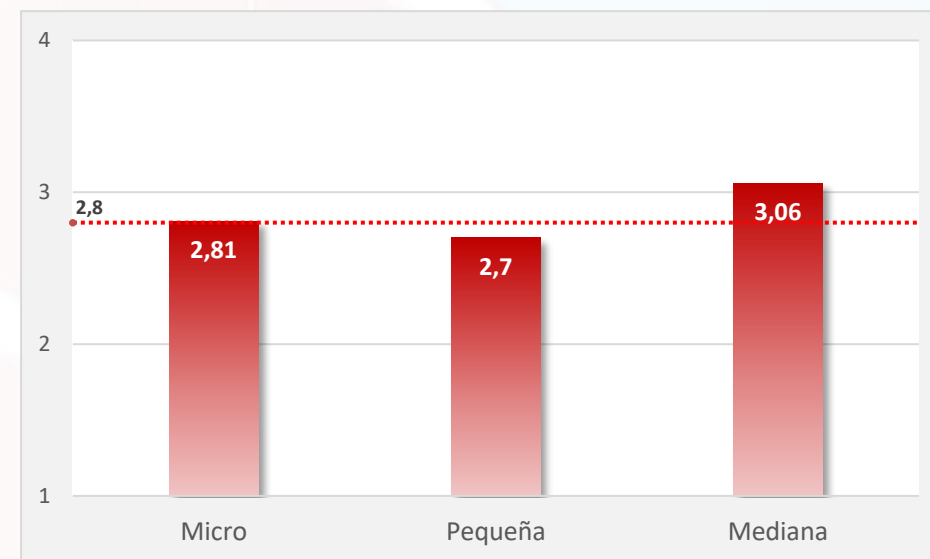
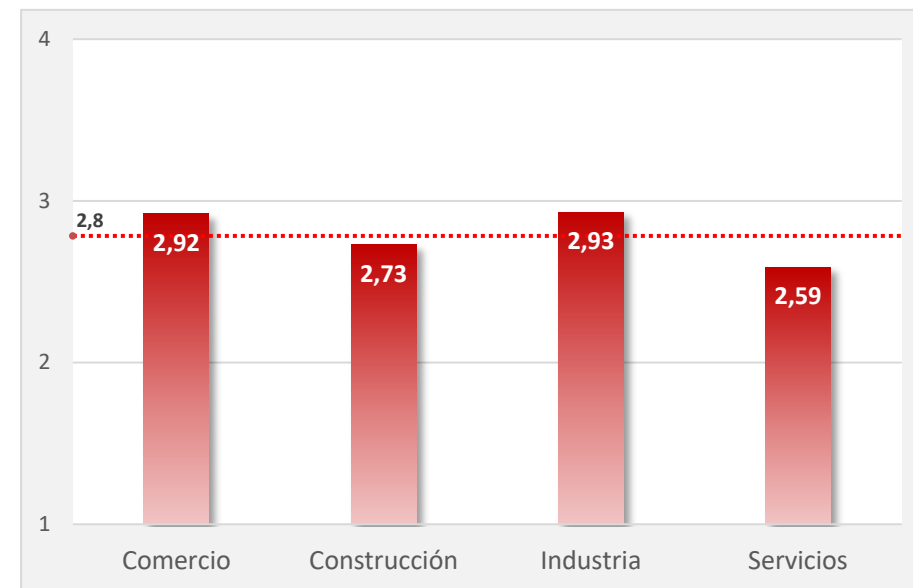
## ¿Considera que la empresa española tiene un problema de productividad?



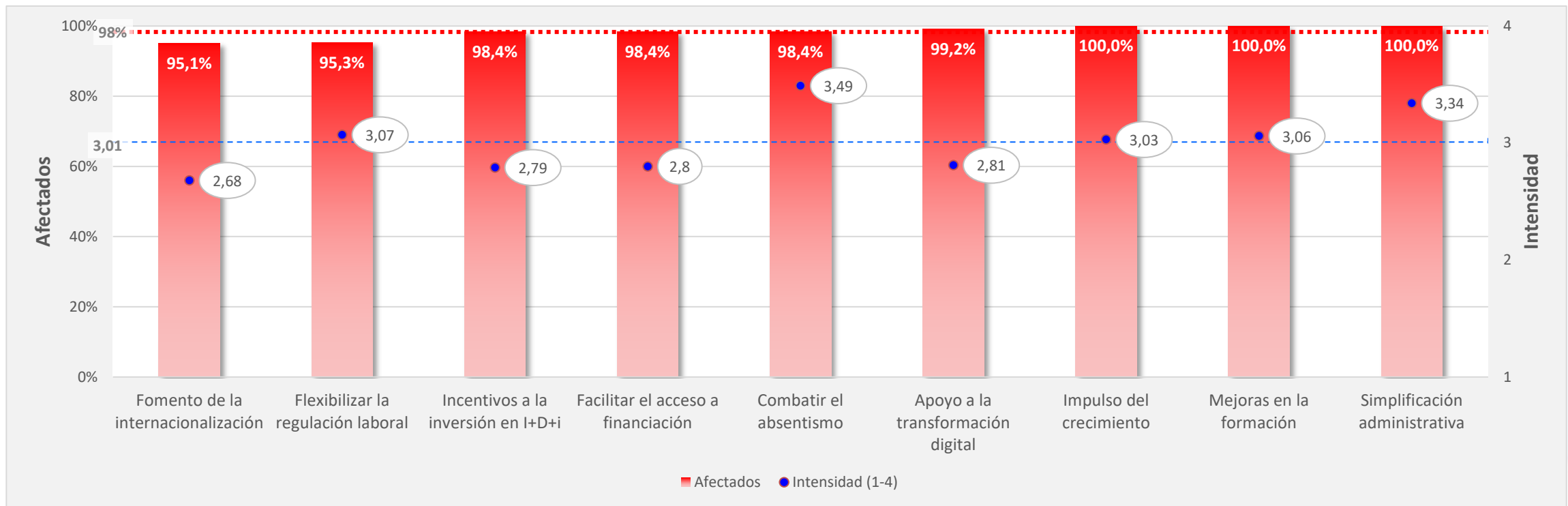
**El 67,5% considera que la empresa española tiene un elevado problema de productividad (50% bastante y 17,5% mucho).**

El sector comercial y el industrial perciben problemas por encima de la media.

Por tamaño, las **empresas medianas** son las que creen que existen problemas más importantes, le siguen las microempresas; las pequeñas son las que menos problemas perciben.



## ¿Qué medidas considera más efectivas para la mejora de la productividad de la empresa española?



Prácticamente todas las empresas consideran importantes las medidas propuestas. En cuanto a la intensidad del respaldo, en una escala de 1 (poco) a 4 (mucho), la media es 3. Por encima destacan las demandas para combatir el **absentismo** (3,49), la **simplificación administrativa** (3,34), la **flexibilización de la regulación laboral** (3,07), las **mejoras en la formación** (3,06) y el **impulso al crecimiento** (3,03).

Las empresas que observan los mayores problemas de productividad para la economía española reclaman principalmente **flexibilidad laboral** y **mejoras en la formación**.

## ¿Qué factores considera críticos para mejorar su competitividad? (ABIERTA)



código	n	%
Personal	27	30,7%
Administraciones\Regulación	15	17,0%
Costes	11	12,5%
Administraciones\Política	8	9,1%
Administraciones\Fiscalidad	7	8,0%
Innovación Tecnológica Procesos	6	6,8%
Administraciones\Apoyo	4	4,5%
Financiación	4	4,5%
Calidad	3	3,4%
Flexibilidad	3	3,4%
<b>Total general</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

<b>Personal</b>	Absentismo, cualificación, flexibilidad del mercado laboral, compromiso, motivación...
<b>Regulación</b>	Burocracia (laboral, protección datos, medio ambiente, requisitos...), comercio internacional...
Costes	Laborales, materias primas, personal... diferencias con las grandes
Política	Aranceles, falta de consenso, inestabilidad, falta homogeneización...
Fiscalidad	Cargas fiscales
Innovación tecnológica	Eficiencia operativa, automatización de procesos, transformación digital...
Apoyo	Ayudas a inversión, digitalización, beneficios fiscales, imagen del empresario...
Financiación	Acceso a financiación
Calidad	Inversiones en mejora de la calidad
Flexibilidad	Orientación al cliente



## El problema de la productividad



*“Si no tenemos personal para trabajar, es imposible seguir en el mercado”*



*“Mejorar la productividad mediante reducción del absentismo y cargas fiscales.”*



*“Todos sabemos que, además de la financiación, la modernización y la mejora continua, la base del funcionamiento de una empresa es el personal. Todo esto no es productivo si el personal no lo es. Y si no se es productivo, difícilmente se puede ser competitivo.”*



*“Automatización de los procesos y empleados cualificados para llevar a cabo esos procesos.”*



*“Necesidad creciente de personal no destinado a funciones productivas debido a la presión regulatoria.”*



*“La maraña legislativa y normativa, tanto española como europea.”*

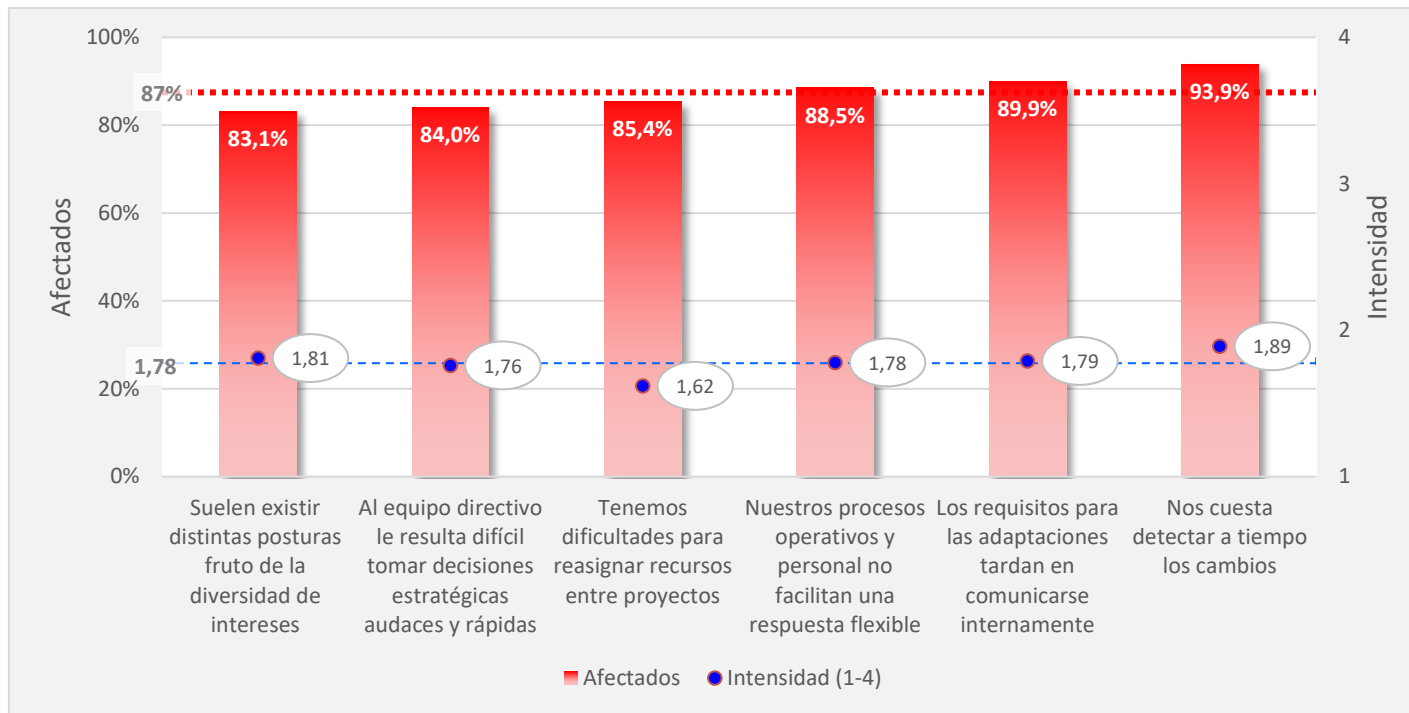


*“La elevada presión fiscal y los costes laborales disminuyen los recursos de las pequeñas empresas. Sin esos recursos, es más complicado invertir en activos que aumenten la productividad, por una parte, y, por otra, suponen una limitación para otras inversiones en áreas de expansión y en nuevos proyectos.”*



*“No poder competir con los precios de las grandes empresas.”*

## Ante los cambios externos (clientes, competidores, regulación...), en su empresa...

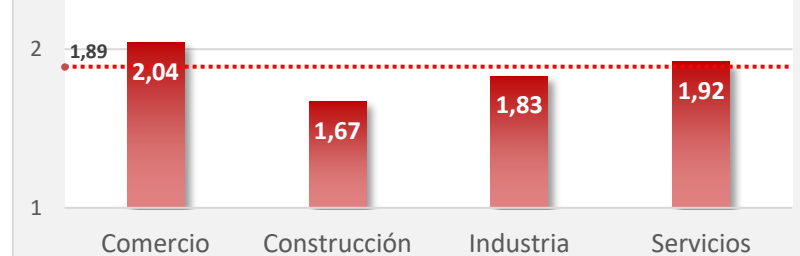


La **Agilidad Organizativa** —definida como la capacidad de percibir y reaccionar ante los cambios del entorno, ajustando procesos y productos de manera adecuada— resulta cada vez más esencial para hacer frente a la creciente presión competitiva.

Las empresas señalan como principales problemas la **detección a tiempo de los cambios**, afectando al 93,9% con una intensidad de 1,89 sobre 4, y los **problemas de comunicación** (89,9%, intensidad 1,79). La existencia de **diferentes posturas** afecta a una menor proporción (83,1%) pero con una intensidad mayor (1,81) que el resto de los problemas.

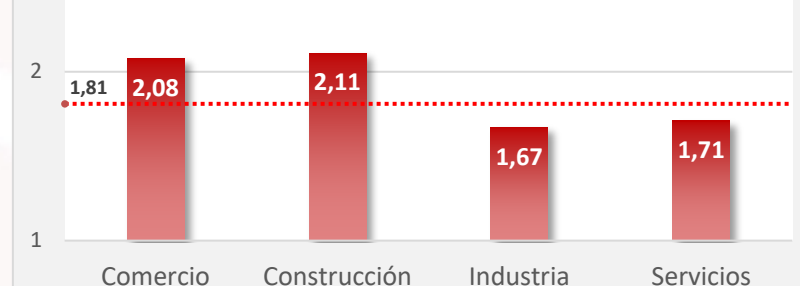
### Detección

El sector comercial es donde se producen las mayores deficiencias en la detección



### Diferentes posturas

En el de la construcción y comercio se producen los mayores conflictos de interés.



# Conclusiones



**Contexto económico:** desaceleración de la economía española. Tras situarse en primer lugar en 2024, la economía regional también experimenta una desaceleración. En ambos casos, el sector exterior desciende su contribución.

**Empeora la percepción económica:** La situación económica se percibe peor, especialmente en España. La opinión sobre la propia empresa sigue siendo positiva. Las expectativas también son peores.

**Incremento en empleo, inversiones y ventas:** En 2025, el 50,4% de las empresas familiares aumentaron sus ventas, un 45% incrementó sus inversiones y un 35,7% amplió sus plantillas. El ÍCEF sube 7,7 puntos situándose en 28,5, alcanzando el mejor valor de la serie (desde 2010)

**Planificación empresarial y familiar:** Mejora sensible tanto en la proporción que cuenta con Consejo de Administración (45%, +8p) como con Plan Estratégico (33%, +4p). También crece la proporción de empresas que cuentan con protocolo familiar (26%, +2p).

**Orientación estratégica:** Las empresas apuestan por la excelencia, en términos de calidad (80%) y personal (53%, +11p), seguida por la eficiencia mediante el control de costes (62%, +7p).

**Obstáculos estratégicos:** La escasez de personal cualificado, la burocracia y la estabilidad política siguen siendo percibidas como los principales impedimentos para el funcionamiento de las empresas familiares.

**Transmisión generacional y profesionalización:** La transmisión generacional es la prioridad (38,5%), seguida por la venta (22,5%). En caso de transmisión, el 59% se piensa en un hijo.

**Razones para discontinuar la empresa:** las oportunidades de venta (91%) y la falta de rentabilidad (90%) son las principales. Le siguen la falta de relevo (87%) y el cansancio (84%).

**Competitividad:** El 67,5% considera que la empresa española tiene un elevado problema de productividad. Combatir el absentismo y la simplificación administrativa son las principales demandas. Internamente, su principal debilidad es la detección de cambios en el entorno.



## Entrevista

### D<sup>a</sup> Ana Garre, CEO Salazones Garre



#### Salazones Garre

Fundada en 1983 en San Pedro del Pinatar, Región de Murcia, se dedica a la elaboración artesanal de salazones de pescado. Su técnica se basa en respetar la tradición artesanal milenaria que legaron fenicios y romanos. No obstante, han sabido incorporar la tecnología más avanzada para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.

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

Es un profundo honor y un reconocimiento a una trayectoria de 42 años. Este galardón valida la labor de las empresas familiares en la Región y pone en valor aspectos fundamentales para nosotros, como nuestra evolución histórica y la continuidad generacional. Este premio subraya nuestro esfuerzo por mantener la excelencia, la innovación (I+D+i) y un fuerte compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Para Salazones Garre, este reconocimiento nos impulsa a seguir siendo un referente en el sector y a generar valor, riqueza y bienestar.

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

El carácter familiar es la columna vertebral de Salazones Garre. Nuestros padres, Felipe Garre y Ana María García, nos dotaron de valores inquebrantables: responsabilidad, esfuerzo y visión a largo plazo. La estructura familiar es lo que nos permite conservar la esencia de la tradición del salazón, el legado de fenicios y romanos, mientras incorporamos constantemente la tecnología más avanzada para garantizar la calidad y la seguridad alimentaria. Además, ser una empresa familiar nos hace estar especialmente comprometidos con el relevo generacional.

#### 3. ¿Qué opinión tiene sobre los problemas de productividad de la empresa española?

La clave para una productividad sólida y sostenible reside en la capacidad de innovar y operar con estándares de excelencia. En Salazones Garre, hemos afrontado el reto de la eficiencia combinando nuestras técnicas artesanales con la incorporación de la I+D+i y la tecnología. Además, operar bajo un esquema de sostenibilidad —empleando energía renovable y programas de reciclaje de agua— asegura que nuestra producción no solo sea eficiente, sino también responsable, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo.

#### 4. ¿Cómo cree que las empresas están afrontando la presión competitiva y los continuos cambios del entorno?

Las empresas de éxito, y en particular las familiares, están afrontando los cambios continuos mediante una combinación de adaptación, superación y anticipación. Hay tres pilares esenciales que observamos en la forma de gestionar estos desafíos: innovación y tecnología, sostenibilidad como estrategia y liderazgo resiliente. Se requieren capacidad de esfuerzo y responsabilidad para gestionar los cambios.

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

El futuro de la empresa familiar es prometedor, siempre y cuando se aborde activamente el desafío del relevo generacional. Las empresas familiares como la nuestra tienen una ventaja inherente: ofrecen una visión a largo plazo y una estabilidad basada en la tradición y los valores. Sin embargo, para asegurar su continuidad, deben ser capaces de impulsar el empoderamiento y la formación de las nuevas generaciones. Esto incluye promover el liderazgo, la gestión y las habilidades técnicas necesarias para navegar por la innovación y la tecnología.

# Barómetro

## Observatorio de la Empresa Familiar



### Contexto económico

Mundial  
España  
Región de Murcia



### Metodología

Recogida de información  
Cuestionario  
Participantes



### Perfil empresarial

Sector – Tamaño - Generación  
Gerente



### Situación eco-empresarial

Evolución economía  
Situación empresarial  
Índice Confianza Empresa Familiar



### Estrategia

Orientación estratégica  
Obstáculos Índice Confianza Entorno  
Factores clave



### Familia

Objetivos  
Planificación  
Gobierno Corporativo  
Continuidad



### Competitividad

Productividad  
Medidas  
Agilidad Organizativa



### Conclusiones

Situación eco-empresarial  
Estrategia  
Dimensión Familiar



### Opinión

# Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

## Competitividad

# 25

# 2025