



# La Empresa Familiar de Castilla-La Mancha

Características, valores, comportamiento  
estratégico y resultados 2025



## LA EMPRESA FAMILIAR DE CASTILLA-LA MANCHA: CARACTERÍSTICAS, VALORES, COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y RESULTADOS 2025

ISSN: 2340-9206

Número: 1

Fecha: Noviembre, 2025

**Autores:** Ángela González Moreno, Juan J. Jiménez Moreno, Francisco J. Sáez Martínez, M<sup>a</sup> Cristina Díaz García, Laura Mercedes Avellaneda Rivera, Marcos Carchano Alcaraz, Isabel de Miguel Palomino.

**Editor:** Universidad de Castilla-La Mancha

**Lugar de publicación:**  
Universidad de Castilla-La Mancha.  
Pza. de la Universidad, 1 - 02071 Albacete (España)

**Páginas:** 98

Los datos utilizados para la confección de este Informe son recogidos por la Unidad de Transferencia de conocimiento de Investigación e Innovación para el Desarrollo Económico y Social -In2des- de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de los autores.

**Diseño y maquetación:**  
Báltico Estudio · [www.balticoestudio.com](http://www.balticoestudio.com)









# La Empresa Familiar de Castilla-La Mancha

Características,  
valores, comportamiento  
estratégico y resultados 2025

## **Equipo de trabajo:**

Ángela González Moreno (Dir.)  
Juan J. Jiménez Moreno  
Francisco J. Sáez Martínez  
Cristina Díaz García  
Laura Avellaneda Rivera  
Marcos Carchano Alcaraz  
Isabel de Miguel Palomino

---

# ÍNDICE

1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
2.	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
2.1.	ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE LA AEFCLM	12
2.1.1.	Descripción de la muestra de empresas de la AEFCLM 2025	12
2.1.2.	El cuestionario	12
2.2.	ESTUDIO de los datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos -sabi-	13
3.	<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA AEFCLM</b>	<b>16</b>
4.	<b>DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>20</b>
5.	<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>22</b>
6.	<b>VALORACIÓN DEL CARÁCTER FAMILIAR EN LA EMPRESA</b>	<b>26</b>
7.	<b>LA ESTRATEGIA</b>	<b>28</b>
7.1.	Valores	28
7.2.	Objetivos	32
7.3.	Ejes estratégicos	34
7.3.1.	Innovación	34
7.3.2.	Digitalización	36
7.3.3.	Diversificación	46
7.3.4.	Cooperación	48
7.3.5.	Internacionalización	50
7.4.	RECURSOS Y CAPACIDADES	52
7.5.	RESULTADOS	58
8.	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	<b>60</b>
8.1.	INDICADORES DE RENTABILIDAD	60
8.1.1.	Margen de beneficio	61
8.1.2.	Rentabilidad económica	62
8.1.3.	Rentabilidad financiera	62
8.1.4.	Rentabilidad sobre el capital empleado	63
8.2.	RATIOS DE ESTRUCTURA	64
8.2.1.	Activo total	64
8.2.2.	Fondos propios	66
8.2.3.	Endeudamiento	68
8.2.4.	Autonomía financiera a medio y largo plazo	70
8.2.5.	Coficiente de solvencia	71
8.2.6.	Liquidez	71
8.2.7.	Ratio de Apalancamiento	73
8.3.	RATIOS OPERATIVOS	75
8.3.1.	Periodo de crédito	76
8.3.2.	Periodo de cobro	77
8.3.3.	Rotación de las existencias	78
8.3.4.	Cobertura de intereses	79
8.3.5.	Rotación de activos netos	81
8.4.	RATIOS POR EMPLEADO	82
8.4.1.	Beneficio por empleado	84
8.4.2.	Ingresos de explotación por empleado	85
8.4.3.	Coste medio por empleado	87
8.4.4.	Recursos propios por empleado	88
8.4.5.	Coste de los trabajadores/ingresos de explotación (%)	89
8.4.6.	Capital circulante por empleado	90
8.4.7.	Activo total por empleado	91
9.	<b>REFERENCIAS</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relevancia de las empresas familiares en Castilla-La Mancha (2015-2024)	10
Tabla 2. Número de empresas por filtro utilizado	13

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Muestra de empresas familiares. España y Castilla-La Mancha	14
Gráfico 2. Forma jurídica	16
Gráfico 3. Generación de la familia en la empresa	16
Gráfico 4. ¿Es una empresa independiente?	16
Gráfico 5. Sector de actividad	17
Gráfico 6. Rama del sector Servicios	17
Gráfico 7. Localización de la empresa	17
Gráfico 8. Número de empleados	18
Gráfico 9. Crecimiento del empleo	18
Gráfico 10. Ámbito del mercado	18
Gráfico 11. Porcentaje de empresas en función del porcentaje de ventas en el mercado extranjero	19
Gráfico 12. Países destino de las ventas	19
Gráfico 13. Formas de llegar al mercado extranjero	19
Gráfico 14. Dirección y familia	20
Gráfico 15. Generación de la dirección de la empresa	20
Gráfico 16. Sexo de la persona que ejerce la dirección	20
Gráfico 17. Formación de la persona que ejerce la dirección	21
Gráfico 18. Forma de gobierno	22
Gráfico 19. Mujeres en los equipos de dirección	22
Gráfico 20. Consejo familiar	23
Gráfico 21. Protocolo familiar	23
Gráfico 22. Criterios para seleccionar al sucesor	24
Gráfico 23. ¿Tiene plan de formación para los sucesores?	24
Gráfico 24. Forma de transmisión de la propiedad de la empresa	24
Gráfico 25. Percepción del impacto de ser una empresa familiar	26
Gráfico 26. Ventajas de ser empresa familiar	26
Gráfico 27. Desventajas de ser empresa familiar	26
Gráfico 28. Compromiso con la sostenibilidad a largo plazo	28
Gráfico 29. Compromiso con el empleo del entorno	28
Gráfico 30. Compromiso con la permanencia en la Región	28
Gráfico 31. Compromiso con la generación de riqueza y bienestar para la sociedad	29
Gráfico 32. Mantener los resultados obtenidos	29
Gráfico 33. Compromiso con la igualdad de género	29
Gráfico 34. Compromiso con la Economía Circular	29
Gráfico 35. Búsqueda de oportunidades para sobrevivir	30
Gráfico 36. El esfuerzo determina el resultado	29
Gráfico 37. El trabajo y la determinación determinan el funcionamiento	30
Gráfico 38. Valores de las empresas familiares de CLM	31
Gráfico 39. Aumento de beneficios	32
Gráfico 40. Crear el máximo valor	32
Gráfico 41. Aumentar la dimensión	32

Gráfico 42. Crear empleo para los miembros de la familia	33
Gráfico 43. Garantizar el control de la empresa	33
Gráfico 44. Garantizar la supervivencia de la empresa	33
Gráfico 45. Objetivos de las empresas familiares	34
Gráfico 46. ¿Innova?	34
Gráfico 47. Tipo de innovaciones	35
Gráfico 48. Grado de cambio de las innovaciones	35
Gráfico 49. Formas de realizar la innovación	36
Gráfico 50. Digitalización de los procesos para relacionarse con los clientes	36
Gráfico 51. Digitalización para relacionarse con los proveedores	37
Gráfico 52. Inteligencia artificial en sus operaciones	37
Gráfico 53. Comunicación mediante email con empleados, proveedores y clientes	38
Gráfico 54. Marketing a través de email	38
Gráfico 55. Venta online a través de la web de la empresa	38
Gráfico 56. Uso de redes sociales como herramienta de comunicación	39
Gráfico 57. Uso de herramientas de análisis de datos	39
Gráfico 58. Uso de servicios de computación en la nube	39
Gráfico 59. Uso de aplicaciones de inteligencia artificial	40
Gráfico 60. Inteligencia artificial en el modelo de negocio	40
Gráfico 61. Impacto de IA en la seguridad de los datos	40
Gráfico 62. Impacto de la IA en el incremento de los costes por su implementación	41
Gráfico 63. Impacto de la IA. Resistencia entre los empleados	41
Gráfico 64. Impacto de la IA. Dilemas éticos	41
Gráfico 65. Impacto de la IA. Resistencia o desconfianza de los clientes	42
Gráfico 66. Impacto IA. Personalización y mejoras para los clientes	42
Gráfico 67. Impacto de la IA. Mejora de la productividad y eficiencia en las operaciones	43
Gráfico 68. Impacto de la IA. Desarrollo de productos y procesos innovadores	43
Gráfico 69. Impacto IA. Mayores ingresos por ventas	44
Gráfico 70. Impacto de la IA. Mayor crecimiento y más rápido	44
Gráfico 71. Impacto de la IA	45
Gráfico 72. Diversificación	46
Gráfico 73. Nuevos mercados geográficos	47
Gráfico 74. Especialización por tipo de cliente	47
Gráfico 75. Estandarización de productos o servicios	47
Gráfico 76. Cooperación con proveedores de CLM	48
Gráfico 77. Cooperación con proveedores de otras zonas geográficas	48
Gráfico 78. Cooperación con distribuidores de CLM	48
Gráfico 79. Cooperación con distribuidores de otras zonas geográficas	49
Gráfico 80. Exportaciones. Ventas en el extranjero	50
Gráfico 81. Importaciones. Compra a proveedores en el extranjero	50
Gráfico 82. Inversiones en el extranjero	50
Gráfico 83. Socios extranjeros	51
Gráfico 84. Conocimiento del mercado	52
Gráfico 85. Acceso a mercados internacionales	52
Gráfico 86. Control y acceso a los canales de distribución	52
Gráfico 87. Ventajas de las relaciones con los clientes	53
Gráfico 88. Base establecida de clientes	53
Gráfico 89. La imagen y la reputación de la empresa	53
Gráfico 90. Eficiencia y eficacia del departamento de fabricación	54
Gráfico 91. Explotación de economías de escala	54
Gráfico 92. Capacidades y equipamiento de alta tecnología	54
Gráfico 93. Procesos de fabricación automatizados	55
Gráfico 94. Capacidad de I+D propias	55
Gráfico 95. Disponibilidad de laboratorios de investigación propios	55
Gráfico 96. Localización próxima a la materia prima y auxiliares	56

Gráfico 97. Acuerdos de I+D con universidades y OPIs	56
Gráfico 98. Contrato de mantenimiento preventivo de equipos	56
Gráfico 99. Valoración como fuerza de los recursos y capacidades	57
Gráfico 100. Rentabilidad	58
Gráfico 101. Crecimiento de las ventas	58
Gráfico 102. Reducción de costes	58
Gráfico 103. Productividad	59
Gráfico 104. Margen de beneficio (%) ENFCLM vs EFCLM	61
Gráfico 105. Margen de beneficio. Comparación territorial	61
Gráfico 106. Rentabilidad sobre el activo total (%). ENFCLM vs EFCLM	62
Gráfico 107. Rentabilidad económica (%). Comparación territorial	62
Gráfico 108. Rentabilidad financiera (%). ENFCLM vs EFCLM	62
Gráfico 109. Rentabilidad financiera (%). Comparación territorial	63
Gráfico 110. Rentabilidad sobre el capital empleado (%). ENFCLM vs EFCLM	63
Gráfico 111. Rentabilidad sobre el capital empleado (%). Comparación territorial	64
Gráfico 112. Activo total (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	64
Gráfico 113. Activo total (miles de euros). Comparación territorial	65
Gráfico 114. Fondos propios (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	66
Gráfico 115. Fondos propios (miles de euros). Comparación territorial	67
Gráfico 116. Endeudamiento. ENFCLM vs EFCLM	68
Gráfico 117. Endeudamiento. Comparación territorial	69
Gráfico 118. Autonomía financiera a medio y largo plazo. ENFCLM vs EFCLM	70
Gráfico 119. Autonomía financiera a medio y largo plazo. Comparación territorial	70
Gráfico 120. Solvencia. ENFCLM vs EFCLM	71
Gráfico 121. Solvencia. Comparación territorial	71
Gráfico 122. Liquidez. ENFCLM vs EFCLM	72
Gráfico 123. Liquidez. Comparación territorial	72
Gráfico 124. Apalancamiento (%). ENFCLM vs EFCLM	74
Gráfico 125. Apalancamiento (%). Comparación territorial	74
Gráfico 126. Periodo de crédito (Número de días). ENFCLM vs EFCLM	76
Gráfico 127. Periodo de crédito (Número de días). Comparación territorial	76
Gráfico 128. Periodo de cobro (Número de días). ENFCLM vs EFCLM	77
Gráfico 129. Periodo de cobro (Número de días). Comparación territorial	77
Gráfico 130. Rotación de las existencias. ENFCLM vs EFCLM	78
Gráfico 131. Rotación de las existencias. Comparación territorial	78
Gráfico 132. Ratio de cobertura de intereses (%). ENFCLM vs EFCLM	79
Gráfico 133. Ratio de cobertura de los intereses (%). Comparación territorial	79
Gráfico 134. Rotación de activos netos. ENFCLM vs EFCLM	81
Gráfico 135. Rotación de activos netos. Comparación territorial	81
Gráfico 136. Beneficio por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	84
Gráfico 137. Beneficio por empleado (miles de euros). Comparación territorial	85
Gráfico 138. Ingresos de explotación por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	86
Gráfico 139. Ingresos de explotación por empleado (miles de euros). Comparación temporal	86
Gráfico 140. Coste medio por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	87
Gráfico 141. Coste medio por empleado (miles de euros). Comparación territorial	88
Gráfico 142. Recursos propios por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	89
Gráfico 143. Recursos propios por empleado (miles de euros). Comparación territorial	89
Gráfico 144. Coste de los trabajadores/ingresos de explotación (%). ENFCLM vs EFCLM	89
Gráfico 145. Coste de los trabajadores/Ingresos de los trabajadores (%). Comparación territorial	90
Gráfico 146. Capital circulante por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	90
Gráfico 147. Capital circulante por empleado (miles de euros). Comparación territorial	91
Gráfico 148. Activo total por empleado (miles de euros). ENFCLM vs EFCLM	92
Gráfico 149. Activo total por empleado (miles de euros). Comparación territorial	92

# 1. INTRODUCCIÓN

Tras casi diez años, el Instituto de la Empresa Familiar ha actualizado los datos acerca de la presencia de las empresas familiares en España y en sus comunidades autónomas, en colaboración con la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y SAFER (Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar). En su informe Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025, muestra los últimos datos sobre empresas familiares en España, estas suponen el 92,4% de las empresas (3,6 puntos por encima que hace 10 años), generan el 70% del empleo privado, un total de más de 10,2 millones de trabajadores, y suponen el 57,8% del Valor Añadido Bruto -VAB-. Estas cifras señalan la importancia de las empresas familiares dentro de la estructura económica-empresarial española.

En el citado estudio se han introducido cambios en la metodología de cálculo orientados a ofrecer una visión más precisa de la realidad demográfica empresarial española: se han incluido en el cómputo las sociedades cooperativas a

las formas societarias que se venían analizando. También se ha tomado como referencia la información sobre los últimos propietarios de las empresas y no exclusivamente de sus accionistas directos para determinar la propiedad e identificar el carácter familiar.

Esta metodología permitió una estimación del peso de las empresas familiares españolas y, su aplicación a las empresas de Castilla-La Mancha, al de nuestra nuestra región, poniendo de manifiesto su relevancia y su evolución en el periodo considerado en este estudio (2015-2024).

Con la información obtenida de las sociedades identificadas, por su localización y el cumplimiento de los criterios anteriormente citados, se puede estimar la relevancia de las empresas familiares en Castilla-La Mancha a través del cálculo del porcentaje de estas sobre el total de la estructura empresarial regional, tomando los indicadores de número de empresas, empleados y Valor Añadido Bruto -VAB-. En la Tabla 1 pueden verse los valores obtenidos.

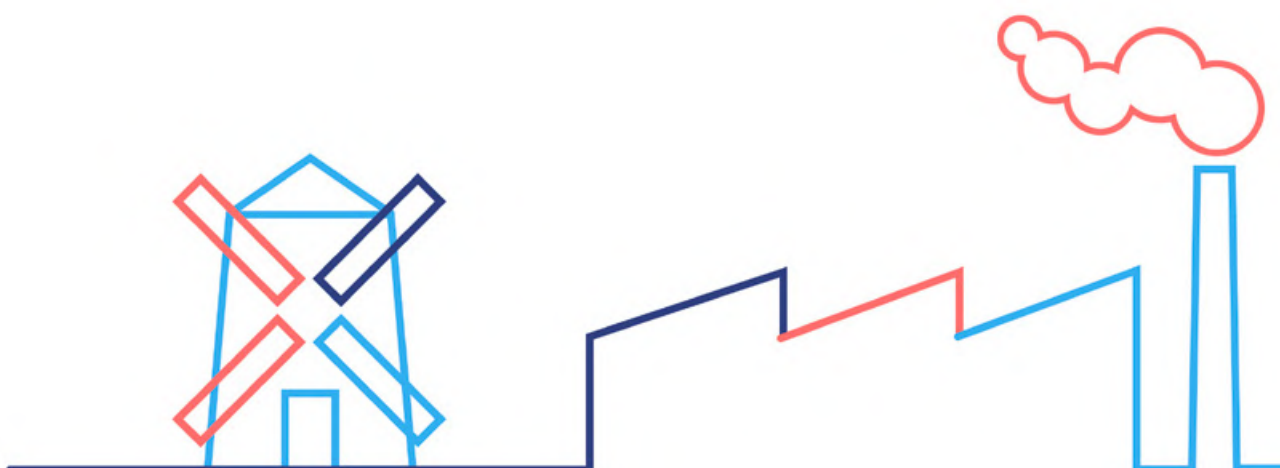


Tabla 1. Relevancia de las empresas familiares en Castilla-La Mancha (2015-2024)

	2015	2024	Variación 2024-2015
Número	94,30%	91,10%	-3,20%
Empleados	85,50%	84,90%	-0,60%
VAB	74,50%	84,79%	10,29%

Fuente: Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025.





Podemos observar que el peso de las empresas familiares prácticamente se mantiene, se identifica una ligera caída de 3,2 puntos porcentuales y 0,6 puntos cuando se toma el indicador de número de empresas y número de empleados, respectivamente. Sin embargo, la aportación al VAB de las EF aumenta, es decir, se incrementa la diferencia entre el valor de la producción y el coste de los insumos utilizados, con lo que se aumenta la riqueza. Esto puede interpretarse como una concentración de valor en menos empresas más productivas, el cambio en el perfil de las empresas familiares, hacia actividades de mayor valor añadido o una mejor estimación metodológica, al incluir cooperativas y considerar la propiedad real.

Un aumento del VAB indica que las empresas están generando más valor económico, lo que implicaría una mayor contribución al PIB regional o nacional. Esto puede reflejar que las empresas están utilizando sus recursos (trabajo, capital, tecnología) de forma más eficiente debido a la optimización de sus procesos, inversiones en tecnología, digitalización o mejora de la gestión empresarial. Un VAB creciente indicaría que las empresas están ganando competitividad, tanto en mercados nacionales como internacionales, lo cual podría estar vinculado a sus decisiones estratégicas en ejes como la internacionalización, la innovación y la diversificación de productos y mercados.

Dado que se ha cambiado la forma en la que se determina la muestra de empresas debemos tener presente que este aumento del Valor Añadido Bruto -VAB- podría derivarse, no solo de mejoras de tipo económico, sino también de mejoras estadísticas por una metodología más precisa que refleja mejor la realidad empresarial.

Con esta estimación de la población de empresas familiares en Castilla-La Mancha como punto de partida nos planteamos, tras dos años de la primera edición del Estudio de las Empresas familiares de Castilla-La Mancha, una segunda edición manteniendo la estructura del primer informe. En la primera parte se presentan los resultados de una encuesta realizada a las empresas de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha -AEFCLM- en la que se realiza una aproximación al perfil estratégico de las mismas. En la segunda parte se realiza un análisis económico-financiero de 23 ratios agrupados en cuatro categorías: rentabilidad, estructurales, operativos y por empleado. Ambas partes nos permiten obtener conclusiones acerca de la relevancia de las empresas familiares en la Región con resultados cuantitativos y cualitativos.

## 2. METODOLOGÍA

---

### 2.1. ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE LA AEFCLM

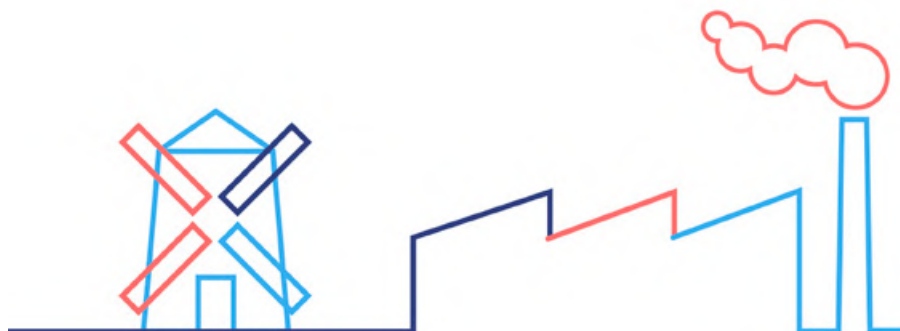
La primera parte de este estudio ha requerido la recopilación de información acerca de las cuestiones de interés vinculadas con el objetivo fijado. Para ello, se diseñó un cuestionario que se dirigió a las empresas asociadas a la AEFCLM.

#### 2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS DE LA AEFCLM 2025

La encuesta se dirigió a un total de 71 empresas familiares asociadas, de las cuales respondieron 37 (52,9%). El error muestral se estima en  $\pm 11,1\%$  para un nivel de confianza del 95% ( $p=q=0,5$ ;  $N=70$ ). Esto otorga un nivel de representatividad moderado, adecuado para estudios exploratorios y de diagnóstico, aunque con limitaciones para generalizaciones absolutas.

#### 2.1.2. EL CUESTIONARIO

El cuestionario se estructuró en 4 partes: características básicas, dirección, gobierno corporativo y estrategia, incluyendo cuatro apartados -valores, objetivos, ejes estratégicos y valoración de los resultados-. Las preguntas contenidas en el cuestionario eran de diferente tipo, la mayoría eran cerradas, en las que se tenía que seleccionar la respuesta entre una serie de opciones, otras eran de escala tipo Likert, en la que se seleccionaba una posición en la escala equivalente a su valoración, y otras eran dicotómicas. Tras la codificación y el análisis descriptivo de cada una de las variables, pudimos obtener un perfil general de las empresas familiares.



## 2.2. ESTUDIO DE LOS DATOS DE SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS -SABI-

La segunda parte del estudio se centra en el análisis de los datos obtenidos de la base de datos SABI. Esta base incluye más de 2.900.000 empresas españolas y casi un millón de empresas portuguesas. La información procede de las cuentas depositadas en el Registro Mercantil. Tomando la base de las empresas españolas aplicamos filtros para identificar las empresas familiares y poder segmentar la muestra total, siguiendo el procedimiento usado en la anterior edición de este estudio (2023).

La aplicación de los filtros nos permitió diferenciar dos grupos de empresas: Empresas Familiares -EF- y Empresas no Familiares -ENF-. Los casos seleccionados, para formar parte del grupo de empresas familiares (tanto en España como en Castilla-La Mancha), debían cumplir con alguna de las siguientes características:

1. Poseer accionistas que desempeñan funciones de dirección.
2. Poseer accionistas, personas físicas o familias que, individualmente, cuenten con una participación de al menos 5%.
3. Poseer accionistas, personas físicas o familias que, conjuntamente, cuenten con una participación de al menos 20%.

En la *Tabla 2* se recoge el número de empresas y el número de casos resultantes de la aplicación de los filtros y en el *Gráfico 7* se muestra el número de casos en cada ámbito geográfico considerado según el cumplimiento de los criterios utilizados de filtro.

**TABLA 2. NÚMERO DE EMPRESAS POR FILTRO UTILIZADO**

Criterios utilizados como filtro	ESPAÑA	CLM
1. Sociedades y Cooperativas Activas	887.871	34.268
2. Accionista directivo	279.306	11.765
3. Accionista, persona física o familia, con participación individual > 5%	303.031	12.973
4. Accionista, persona física o familia, con participación conjunta > 20%	301.201	11.553
Empresas incluidas en el estudio <sup>1</sup>	313.260	13.168

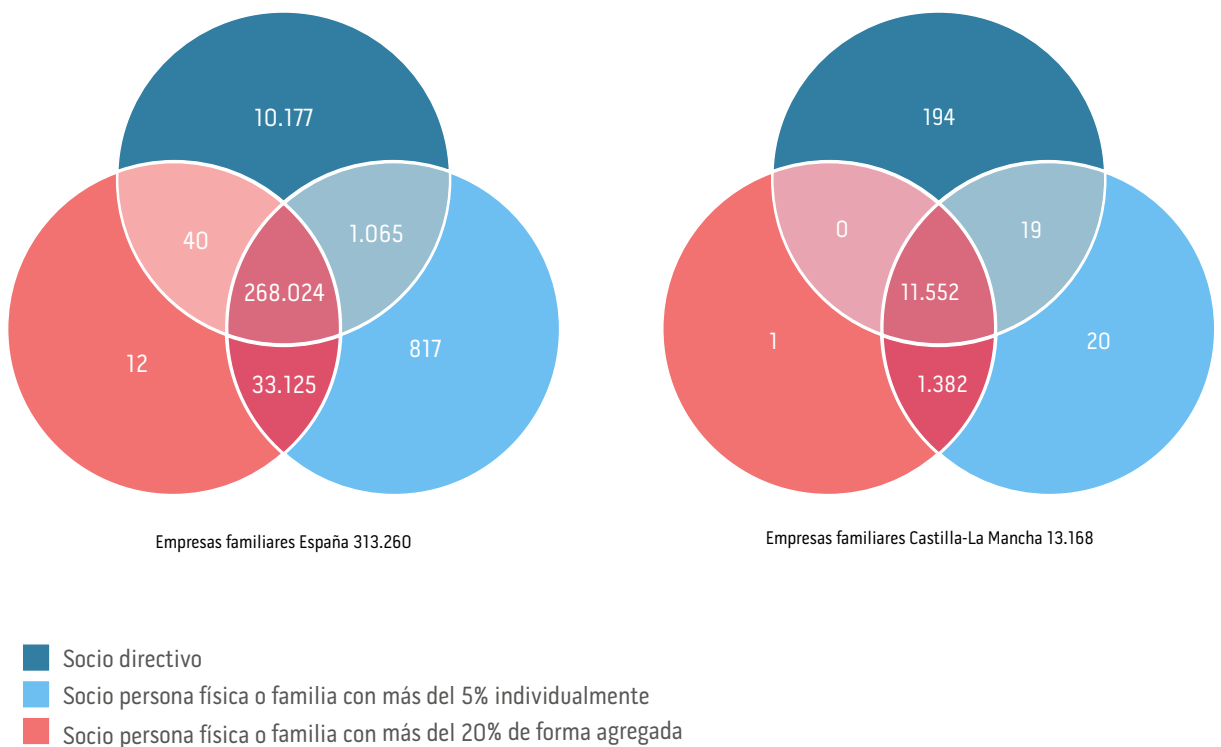
(1) Empresas que cumplen el criterio 1 y cualquiera de los criterios 2, 3 y 4.



Esta forma de proceder con la muestra total se replicó para los dos ámbitos geográficos contemplados en este estudio, España y Castilla-La Mancha, lo que nos permitió realizar el análisis comparativo de las variables económico-financieras enfrentando los valores de las ratios en las EF y las ENF en la muestra de empresas de España y en la muestra de empresas de Castilla-La Mancha. Esta com-

paración evidenció las diferencias vinculadas con el carácter familiar. También se realizó la confrontación entre las EF de España y las de Castilla-La Mancha, para determinar si existen diferencias entre ambas muestras. Finalmente, agregamos un grupo creado con la identificación de los socios de la AEFCLM para determinar su posición con respecto a la media de las EF de Castilla-La Mancha.

GRÁFICO 1. MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES. ESPAÑA Y CASTILLA-LA MANCHA





En concreto, hemos incluido en el estudio las siguientes 23 magnitudes económico-financieras:

- ▲ **Rentabilidad:** Margen de explotación, Rentabilidad económica, Rentabilidad financiera y Rentabilidad sobre el capital empleado.
- ▲ **Operaciones:** Rotación del activo neto, Rotación de existencias, Periodo de cobro, Periodo de crédito, Ratio de autonomía financiera a medio y largo plazo, Endeudamiento y Ratio de cobertura de los intereses.
- ▲ **Estructura:** Solvencia, Liquidez, Apalancamiento, Recursos propios y Total de activo.
- ▲ **Por empleado:** Número de empleados, Ingresos por empleado, Coste medio de los empleados, Coste de los trabajadores por cifra de ingresos, Capital circulante por empleado, Total activo por empleado y Recursos propios por empleado.

Para cada uno de los indicadores económico-financieros realizamos las comparaciones del valor de la mediana<sup>1</sup> en cada submuestra. El cálculo y la comparación se realizó tomando como referencia el año 2015 (diez años atrás), el 2020 (cinco años atrás), el 2023 y el 2024 (para poder valorar la variación en el último año). Esto nos permitió observar, adicionalmente, la evolución. Las comparaciones efectuadas fueron:

**A) EF frente a las ENF de Castilla-La Mancha.** Esta comparación nos permite identificar las fortalezas o debilidades que podrían derivarse del carácter familiar de las empresas.

**B) EF de Castilla-La Mancha frente a las EF de España.** Esta comparación nos permite identificar las fortalezas o debilidades que podrían derivarse de la localización en la Región.

**C) EF asociadas a la AEFCLM y EF de Castilla-La Mancha.** Esta comparación nos permitió identificar si presentan un perfil económico-financiero diferente.

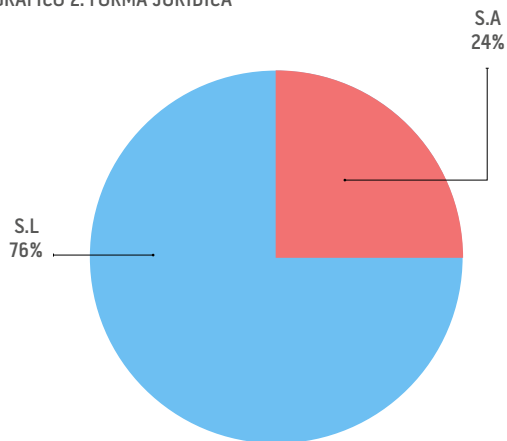
<sup>1</sup> La mediana muestra el valor de la variable que divide la muestra en dos submuestras de igual tamaño.

### 3. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA AEFCLM

En este apartado se recogen los resultados del análisis de variables descriptivas básicas: forma jurídica, edad, generación en la dirección de la empresa, actividad principal, dimensión y ámbito de mercado.

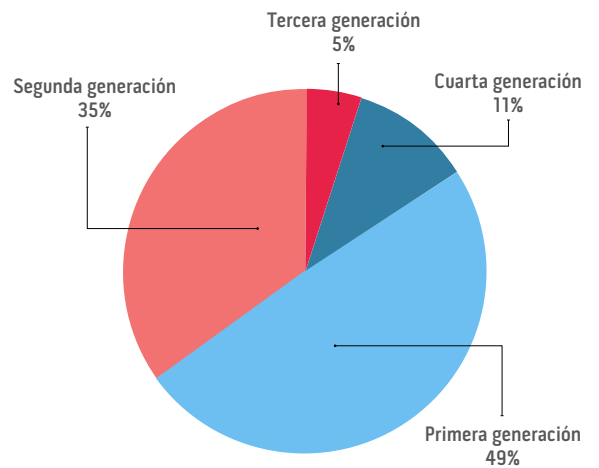
La antigüedad de las empresas oscila entre los 219 años (3 de las empresas tienen más de 100 años) y la más joven con 2 años de edad. Las empresas que han participado en el estudio se distribuyen por tramo de edad como sigue: el 10,8% de la muestra tiene menos de 10 años, el 29,7% entre 11 y 25 años. En el intervalo de 25 y 50 años se encuentra la mayoría de las empresas -37,8%- y más de 50 años tienen el 21,6% de la muestra.

GRÁFICO 2. FORMA JURÍDICA



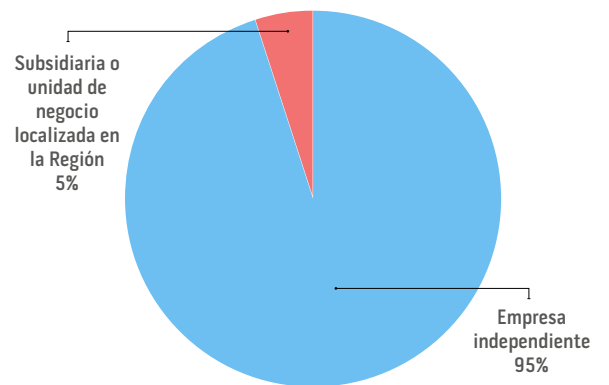
Casi la mitad de las empresas se encuentran en la primera generación, no han pasado todavía por uno de los procesos más críticos en la vida de las empresas familiares: la sucesión del fundador. Tan solo el 5% está en tercera generación y un 11% de la muestra está en cuarta generación o posterior (Gráfico 3).

GRÁFICO 3. GENERACIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA



El 95% de las empresas son independientes, tan solo el 5% es subsidiaria de otra empresa o pertenece a un grupo, por tanto, se mantiene el núcleo de control de la compañía en la Región (Gráfico 4).

GRÁFICO 4. ¿ES UNA EMPRESA INDEPENDIENTE?







En cuanto a la actividad principal de las empresas, son principalmente industriales (40%), seguidas por empresas del sector servicios (35%), dentro del cual predominan los servicios a empresas (Gráfico 5 y Gráfico 6).

En la muestra están representadas las cinco provincias de Castilla-La Mancha, aunque hay un mayor peso de empresas de la provincia de Toledo (38%), el 24% en Albacete, el 22% en Cuenca, el 11% en Ciudad Real y 5% en Guadalajara (Gráfico 7).

GRÁFICO 5. SECTOR DE ACTIVIDAD

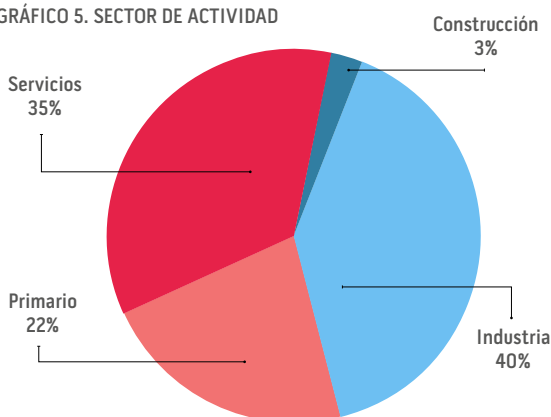


GRÁFICO 7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

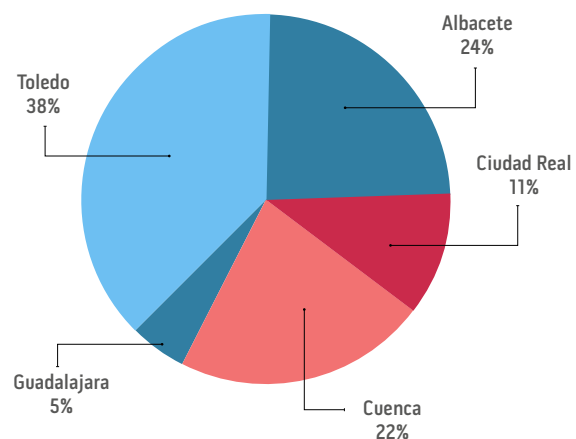
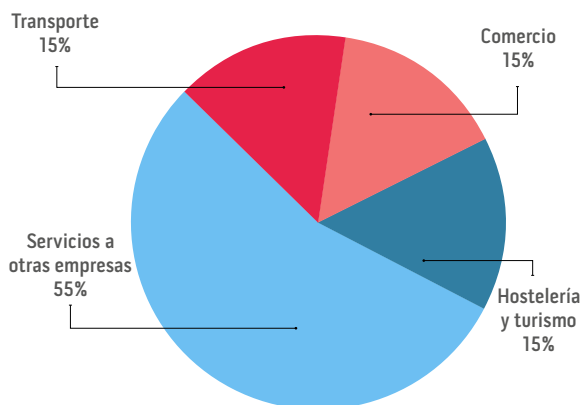
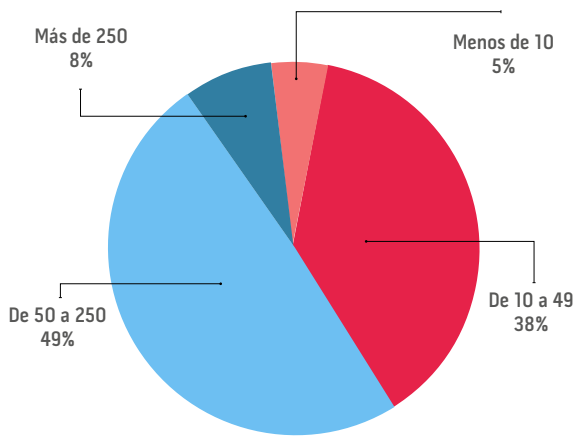


GRÁFICO 6. RAMA DEL SECTOR SERVICIOS



La muestra de empresas participantes en el estudio tiene una distribución por tamaño diferente de la de la población de empresas familiares de la región. Las microempresas y pequeñas empresas están infrarrepresentadas, el 5% de los encuestados son microempresas (<10 empleados) y el 38%, pequeñas empresas (10-49 empleados). El tramo de tamaño más frecuente es el de empresas medianas, el 49%, que cuentan con un número entre 50 y 249 empleados y la categoría de empresa grande (250+ empleados) representa el 8% de la muestra (Gráfico 8).

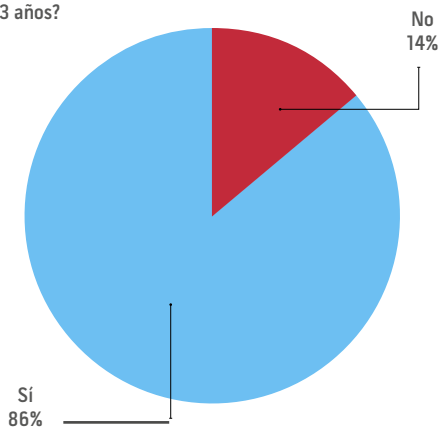
GRÁFICO 8. NÚMERO DE EMPLEADOS



Todas las empresas han manifestado que han incrementado el número de empleados en los últimos 5 años lo que muestra su dinamicidad y crecimiento en los últimos años, y el 86% de las empresas tienen previsto contratar en los próximos 3 años, con lo que prevén un escenario de crecimiento en su actividad (Gráfico 9).

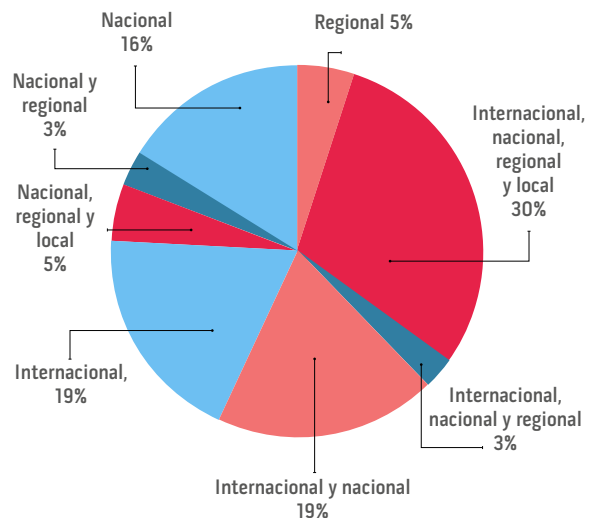
GRÁFICO 9. CRECIMIENTO DEL EMPLEO

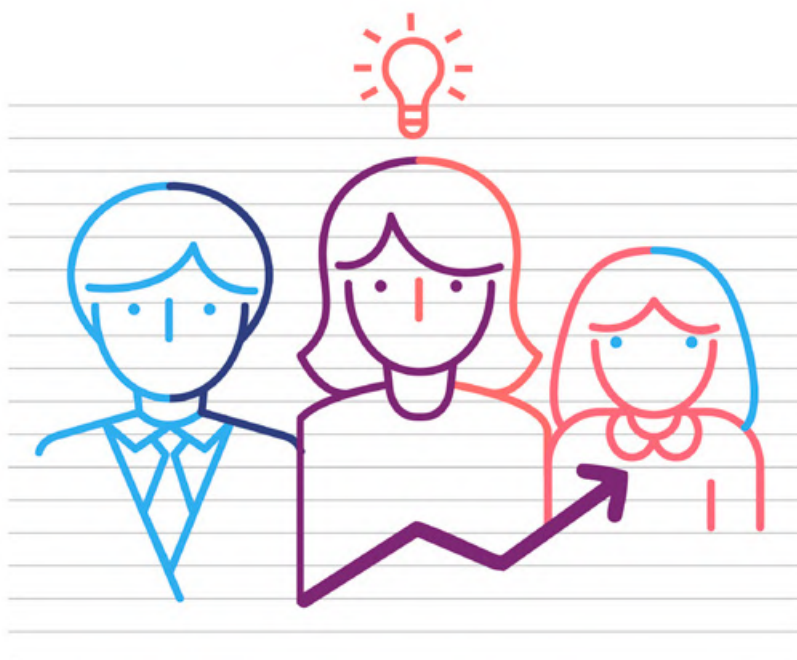
¿Tiene previsto incrementar la contratación en los próximos 3 años?



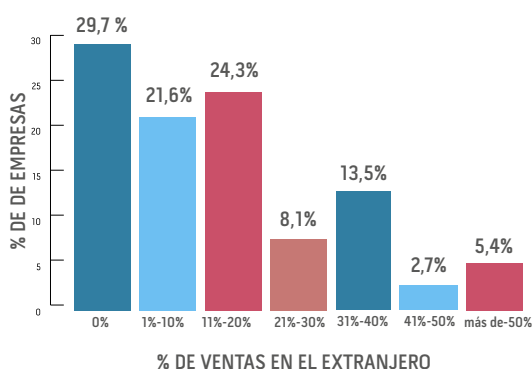
Las empresas de la muestra tienen un ámbito de mercado amplio, el 71% de ellas se dirigen a un mercado internacional y más del 35% de las empresas indican que más del 20% de sus ingresos proceden de ventas en mercados extranjeros, lo que muestra una fuerte orientación internacional (Gráfico 10 y Gráfico 11). El país de destino mayoritariamente es Francia, seguido de Portugal y Alemania (Gráfico 12).

GRÁFICO 10. ÁMBITO DEL MERCADO

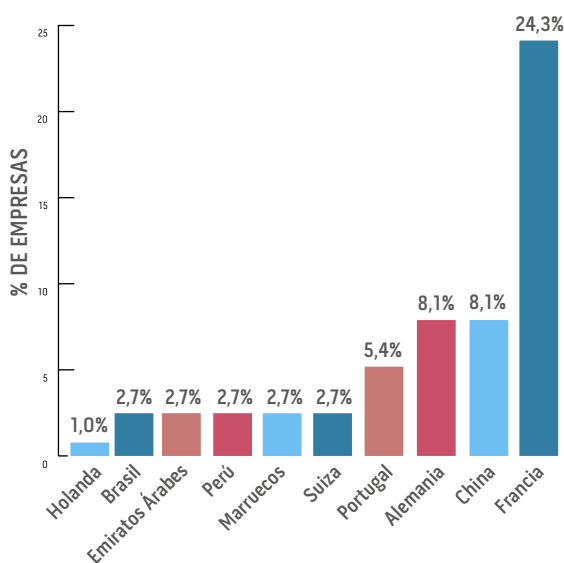




**GRÁFICO 11. PORCENTAJE DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL PORCENTAJE DE VENTAS EN EL MERCADO EXTRANJERO**

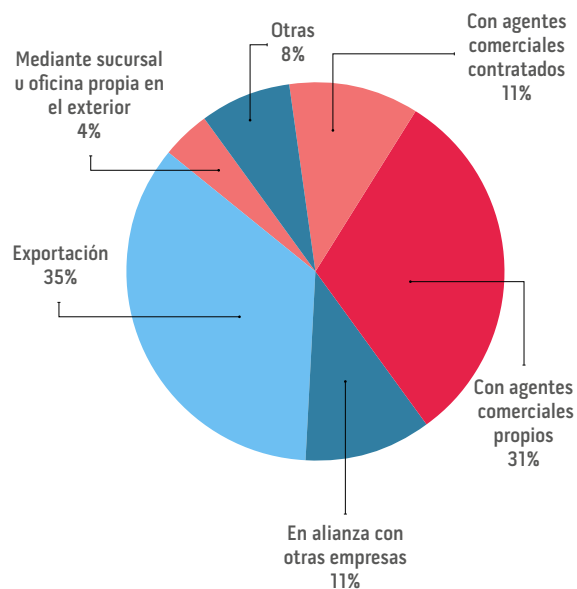


**GRÁFICO 12. PAÍSES DE DESTINO DE LAS VENTAS**



En el Gráfico 13 se muestran las formas de llegar a los clientes extranjeros. El 35% de las empresas optan por el método más sencillo: ventas directas, esto es, exportaciones, el 31% cuenta con agentes comerciales en sus plantillas para atender las demandas de los países de interés, el 11% subcontrata los servicios de agentes comerciales y otro tanto coopera con otras empresas para acceder a los mercados extranjeros. Tan solo el 4% ha realizado inversiones para la distribución en otros países instalando una oficina o delegación comercial.

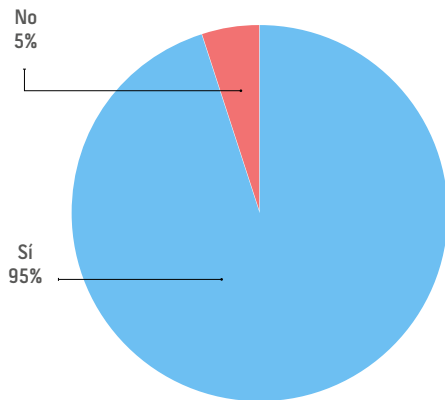
**GRÁFICO 13. FORMAS DE LLEGAR AL MERCADO EXTRANJERO**



## 4. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y EQUIPO DIRECTIVO

**A**nalizamos la dirección de la empresa y la relación con la familia. La primera cuestión que se planteó en este sentido fue la de si la persona que dirige la empresa es miembro de la familia -Gráfico 14- y, si pertenece al núcleo familiar, a qué generación pertenece -Gráfico 15-.

GRÁFICO 14. DIRECCIÓN Y FAMILIA  
¿EL DIRECTOR DE LA EMPRESA PERTENECE A LA FAMILIA?



El 95% de las empresas son dirigidas por un miembro de la familia, en el 34% de ellas el directivo pertenece a la primera generación, en el 43% a la segunda, en el 11% a tercera generación y en el 12% a la cuarta o posteriores. Lógicamente, existe una correlación clara con la edad de las empresas.

Cuando tomamos como referencia todo el equipo directivo, la distribución entre miembros de la empresa y externos es la siguiente: en el 51,4% de las empresas todos los puestos directivos están ocupados por miembros de la familia y en un 24% de las empresas la familia representa menos de un 20% de los puestos directivos.

En cuanto al sexo, las empresas están dirigidas mayoritariamente por hombres (81%) -Gráfico 16-.

GRÁFICO 15. GENERACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

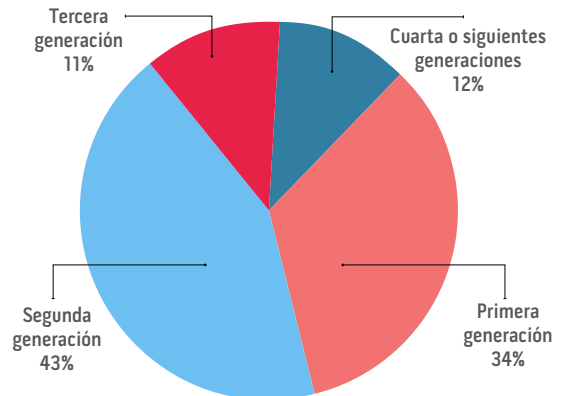
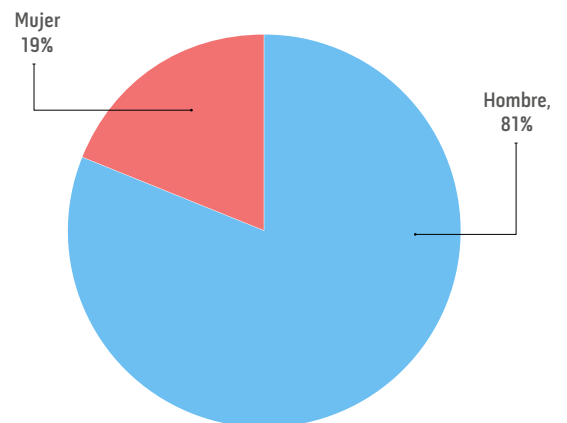
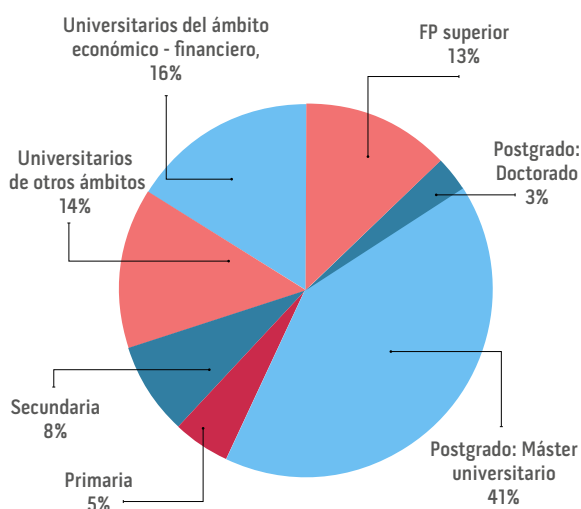


GRÁFICO 16. SEXO DE LA PERSONA QUE EJERCE LA DIRECCIÓN



El director de la empresa es en el 74% de los casos universitario y, de entre estos, el 44% posee un título de postgrado, siendo el 3% doctores (Gráfico 17).

GRÁFICO 17. FORMACIÓN DE LA PERSONA QUE EJERCE LA DIRECCIÓN



Tomando en consideración la formación de todas las personas del equipo directivo, el 54,1% de las empresas tienen un equipo directivo en el que todos sus integrantes poseen formación universitaria y tan solo en el 5,4% de las empresas de la muestra el equipo directivo no tiene ningún miembro con titulación universitaria.

Esta situación es coherente con que el nivel educativo sea uno de los criterios utilizados para seleccionar a los miembros de la familia que ostentarán puestos directivos en la empresa. Aunque la experiencia dentro y fuera de la empresa es el criterio más importante para la mayoría de las empresas (56,7%), el 78% de las empresas indican que la formación universitaria y de postgrado es uno de los criterios utilizados para dicha decisión, considerándose como el principal criterio por el 25%.

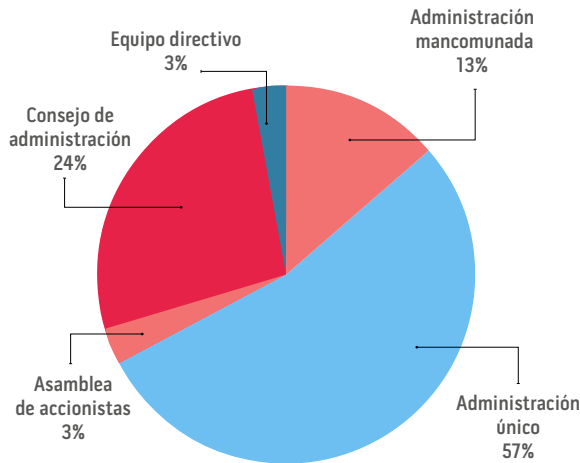


## 5. GOBIERNO CORPORATIVO

En el cuestionario utilizado para recabar información se incluyó un grupo de preguntas dirigida a poder describir la forma de gobierno corporativo, los órganos creados para una mejor gestión de la empresa y las perspectivas ante la sucesión y la planificación de este proceso.

En el Gráfico 18 se observan las frecuencias de diferentes formas de gobierno. El 57% de las empresas cuentan con administrador único y el 24% con consejo de administración. Tan solo el 3% de las compañías de la muestra concentran el gobierno en el equipo directivo.

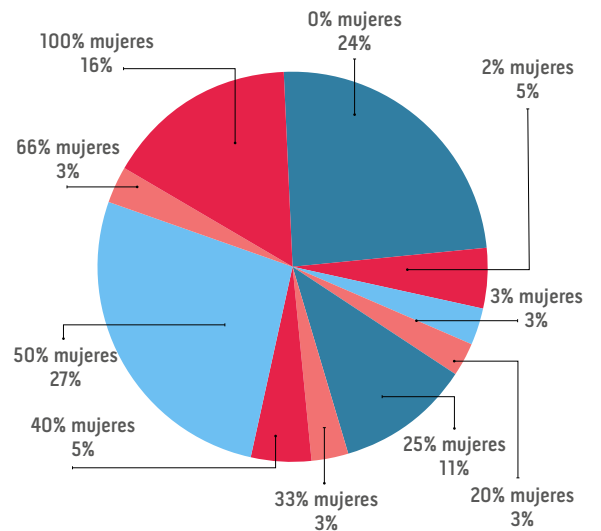
GRÁFICO 18. FORMA DE GOBIERNO



Los equipos de dirección muestran paridad en el 51% de las empresas (más del 40% de los integrantes son mujeres). En el otro extremo, el 24% de las empresas no tienen ninguna mujer en el equipo de dirección, y el 8% tiene menos de un 5% de mujeres (Gráfico 19). A pesar de que el 51% de las

empresas tiene más de 40% de mujeres en los equipos, todavía existe un 24% de empresas en las que las mujeres están ausentes.

GRÁFICO 19. MUJERES EN LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN



El consejo de familia es el instrumento que se utiliza para gestionar la relación entre la familia y la empresa. A diferencia del consejo de administración que se enfoca en la gestión empresarial, este se centra en los intereses, valores y dinámicas de la familia propietaria. El 43% de las familias tiene constituido un consejo familiar o formas similares -Gráfico 20.



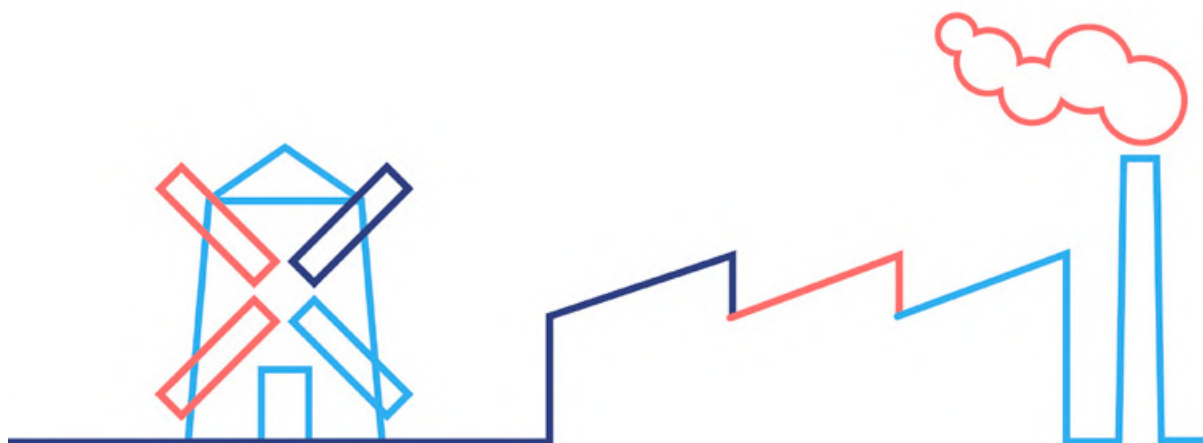
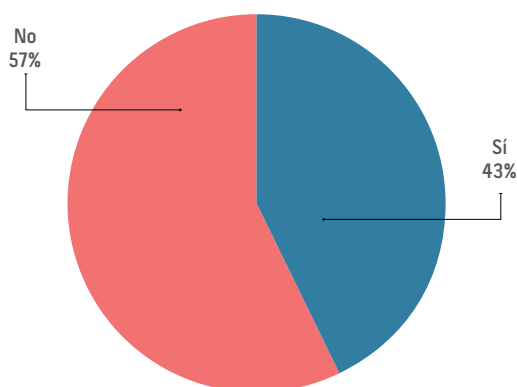


GRÁFICO 20. CONSEJO FAMILIAR  
¿TIENE CONSTITUIDO UN CONSEJO FAMILIAR?

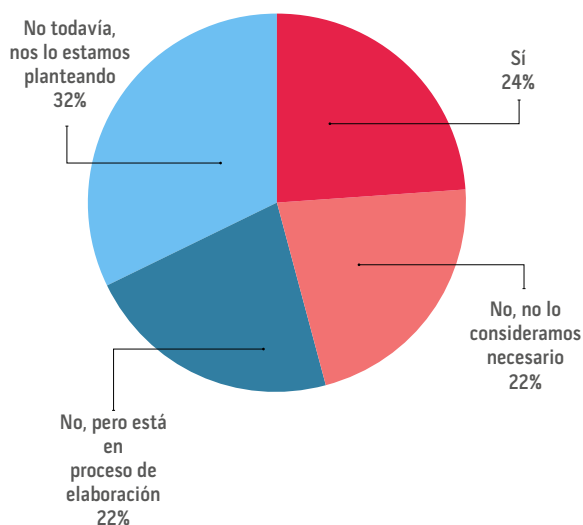


El 24% de las empresas de la muestra cuenta con protocolo familiar, el 22% está en proceso de elaboración y el 32% se está planteando elaborarlo. Esto pone de manifiesto la utilidad que otorgan las empresas a este instrumento, tan solo el 22% no lo considera necesario -Gráfico 21-.

El contenido del protocolo suele ser amplio, la mayoría de las empresas incluyen aspectos como: mención a los fundadores; vinculación y arraigo de la empresa con su entorno; misión, visión y valores familiares; criterios para la composición del consejo de administración; criterios de composición y funcionamiento de la junta de familia/el consejo de familia; criterios de entrada/salida de familiares a/de la propiedad; criterios de entrada/salida de familiares e/de la dirección; cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa; condiciones para la formación de futuros directivos familiares; retribuciones de los familiares; régi-

men jurídico de las acciones/participaciones; pactos intra-familiares de representación de los propietarios; mayorías exigibles para tomar acuerdos; y el plan de preparación de la sucesión, entre otros.

GRÁFICO 21. POSEE PROTOCOLO FAMILIAR  
¿POSEE PROTOCOLO FAMILIAR?



La sucesión del director es uno de los asuntos que más preocupan a las empresas familiares, los criterios que se utilizan para la selección del mismo están basados en la formación, el 60% de las empresas indican que lo más importante es que posean la formación adecuada (Gráfico 22). A pesar de ello, sólo el 27% de las empresas tiene un plan de formación para los miembros de la familia potenciales directores tras la sucesión -Gráfico 23-.

GRÁFICO 22. CRITERIOS PARA SELECCIONAR AL SUCESOR

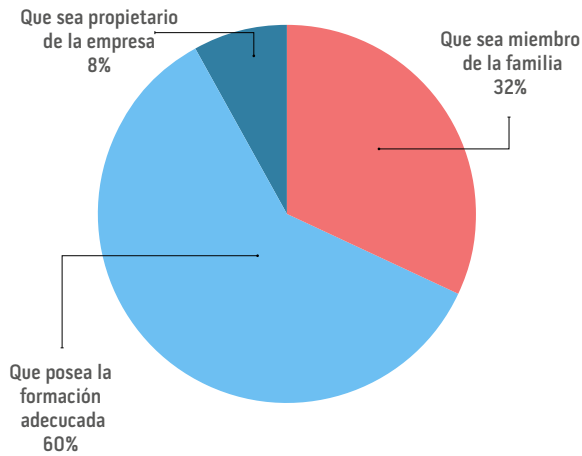
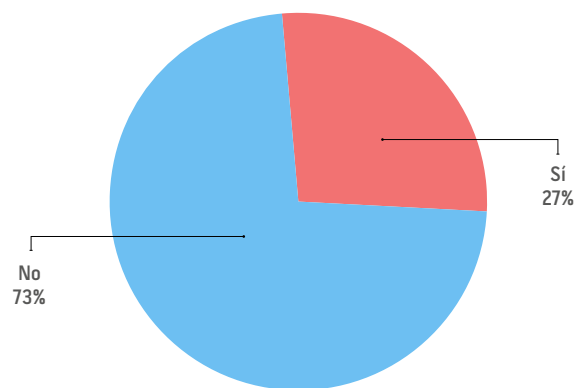
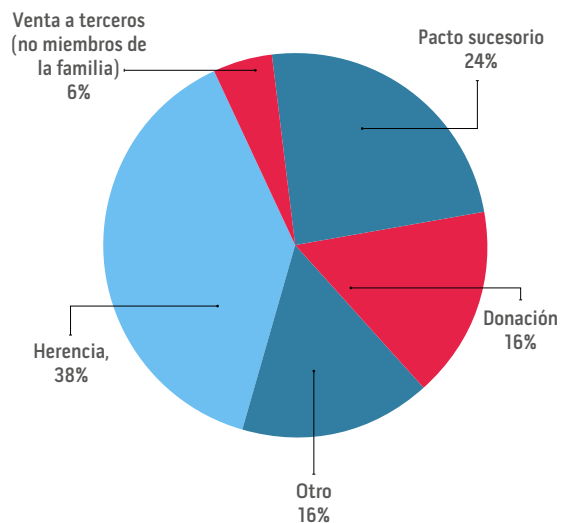


GRÁFICO 23. ¿TIENE PLAN DE FORMACIÓN PARA LOS SUCESORES?



En el Gráfico 24 se muestra la forma utilizada para la transmisión de la propiedad de la empresa que va desde la venta a terceros hasta la donación, siendo los métodos más utilizados por las empresas analizadas la herencia (38%) y el pacto sucesorio (24%).

GRÁFICO 24. FORMA DE TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA





## 6. VALORACIÓN DEL CARÁCTER FAMILIAR EN LA EMPRESA

El carácter familiar de la empresa es percibido como una ventaja por el 73% de la muestra, sólo el 3% piensa que esta circunstancia les perjudica (Gráfico 25). El Gráfico 26 recoge las ventajas identificadas por los encuestados y la frecuencia con la que cada una es apuntada.

La principal ventaja es la lealtad y el compromiso de los empleados, la reputación de la marca en el mercado y la flexibilidad en la toma de decisiones. En el Gráfico 27 se recogen las desventajas. La falta de separación entre el ámbito familiar y de la empresa y los conflictos familiares son las dos cuestiones que se apuntan con mayor frecuencia.

GRÁFICO 25. PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR

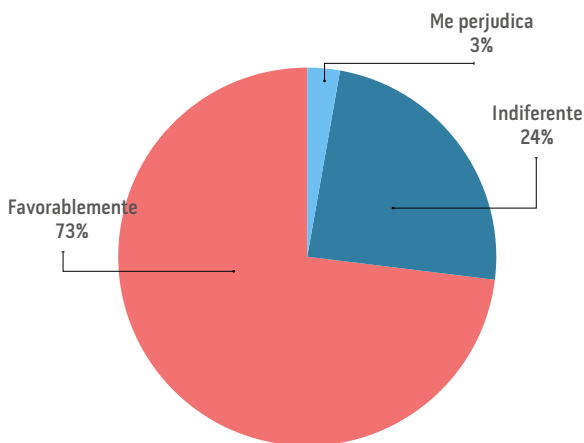


GRÁFICO 26. VENTAJAS DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR

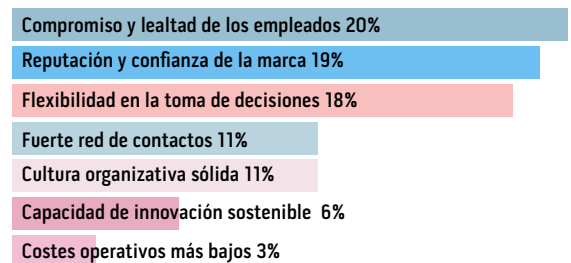
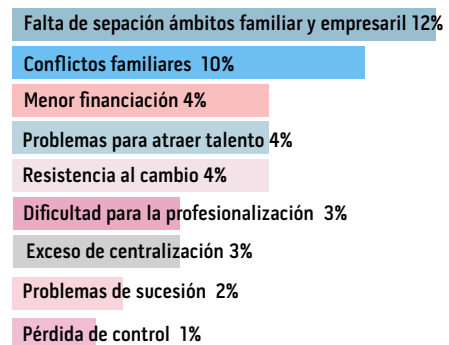


GRÁFICO 27. DESVENTAJAS DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR





## 7. LA ESTRATEGIA

### 7.1. VALORES

La aproximación al análisis de los valores se realizó con preguntas de escala Likert de 5 puntos, en las que el encuestado tenía que señalar el grado en el que se compartían los valores y objetivos propuestos, variando ese grado desde 1 “Nada compartido” hasta 5 “Totalmente compartido”. En los gráficos del 28 al 37 se muestra el compromiso con los diferentes valores propuestos y, posteriormente, se recogen aquellos en los que ha habido más consenso entre los respondentes de la muestra.

GRÁFICO 28. COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO

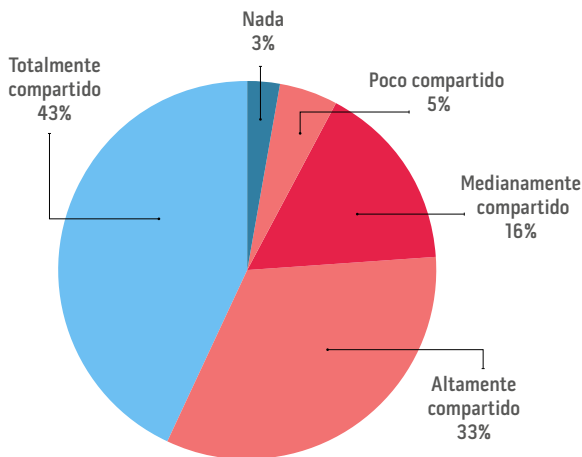


GRÁFICO 29. COMPROMISO CON EL EMPLEO DE RETORNO

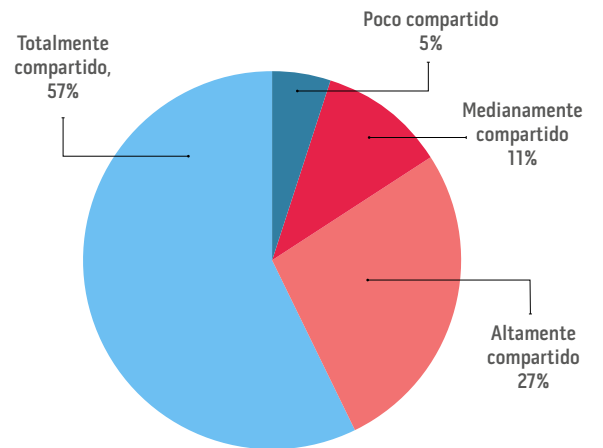
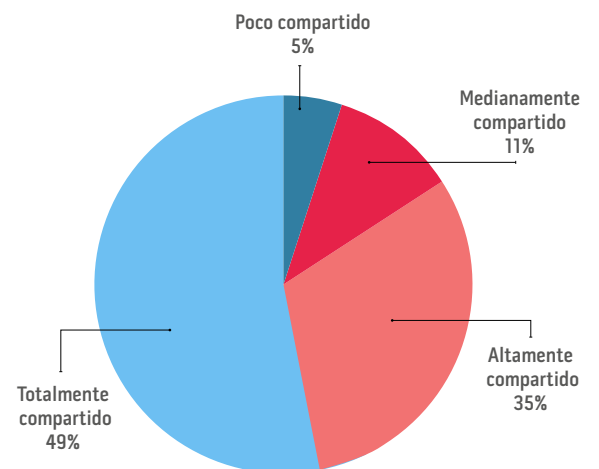


GRÁFICO 30. COMPROMISO CON EL EMPLEO DE RETORNO





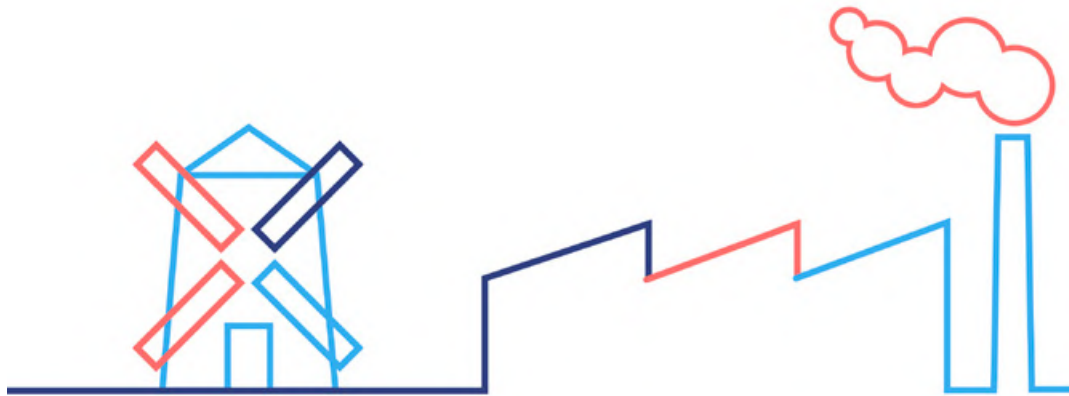


GRÁFICO 31. COMPROMISO CON LA GENERACIÓN DE RIQUEZA Y BIENESTAR PARA LA SOCIEDAD

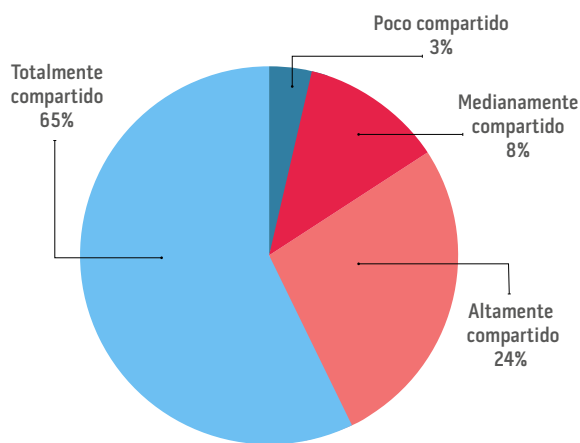


GRÁFICO 33. COMPROMISO CON LA IGUALDAD DE GÉNERO

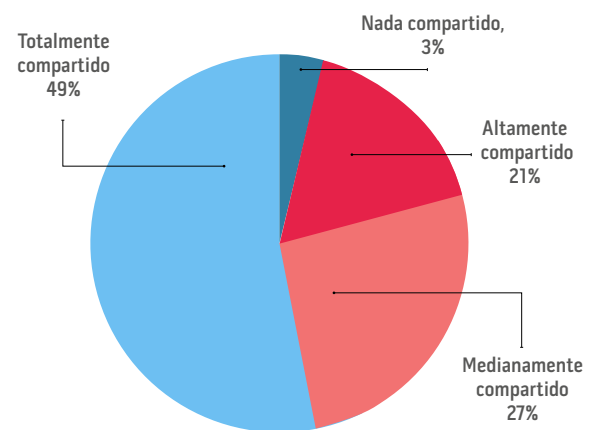


GRÁFICO 32. MANTENER LOS RESULTADOS OBTENIDOS

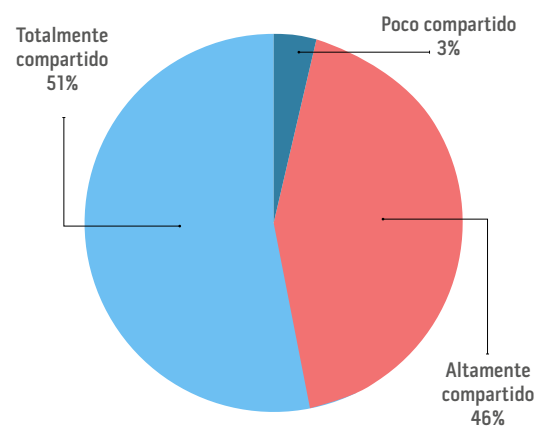


GRÁFICO 34. COMPROMISO CON LA ECONOMÍA CIRCULAR

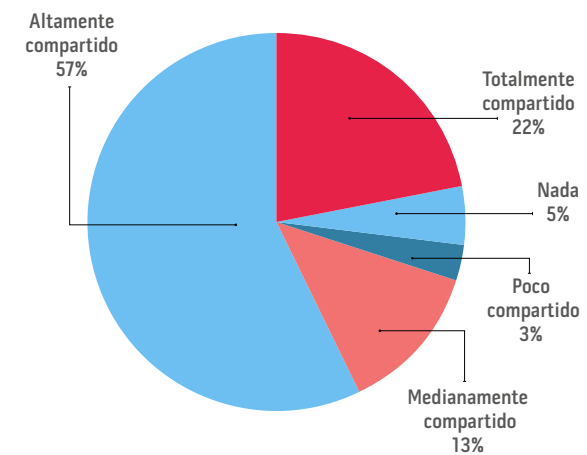


GRÁFICO 35. BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES PARA SOBREVIVIR

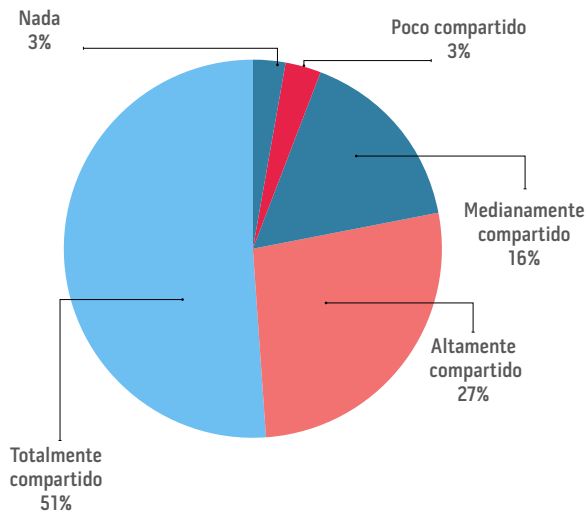


GRÁFICO 37. EL TRABAJO Y LA DETERMINACIÓN DETERMINAN EL FUNCIONAMIENTO

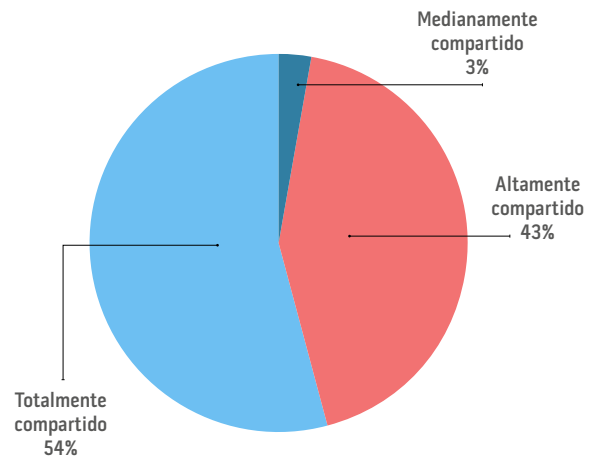
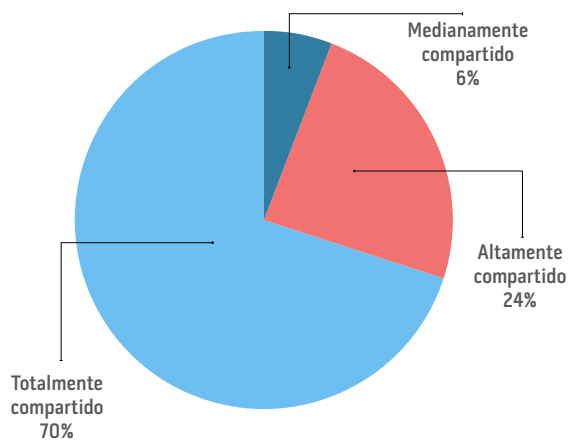


GRÁFICO 36. EL ESFUERZO DETERMINA EL RESULTADO



Para tener una visión conjunta de los valores de las empresas familiares de CLM se presentan el Gráfico 38 los porcentajes de empresas que manifestaron un nivel de acuerdo alto o muy alto con cada uno de los valores propuestos.



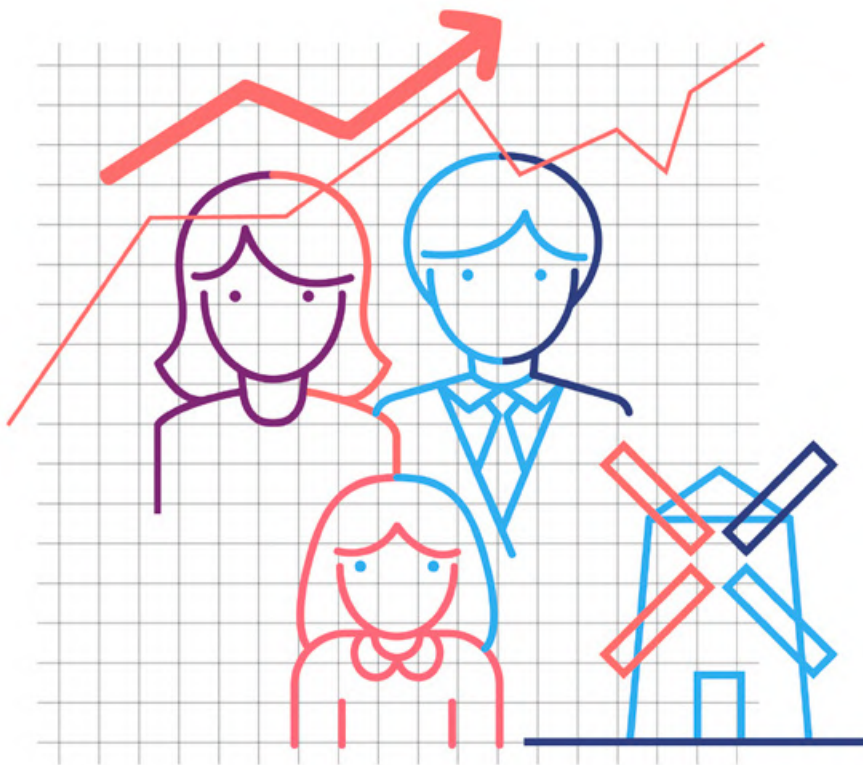
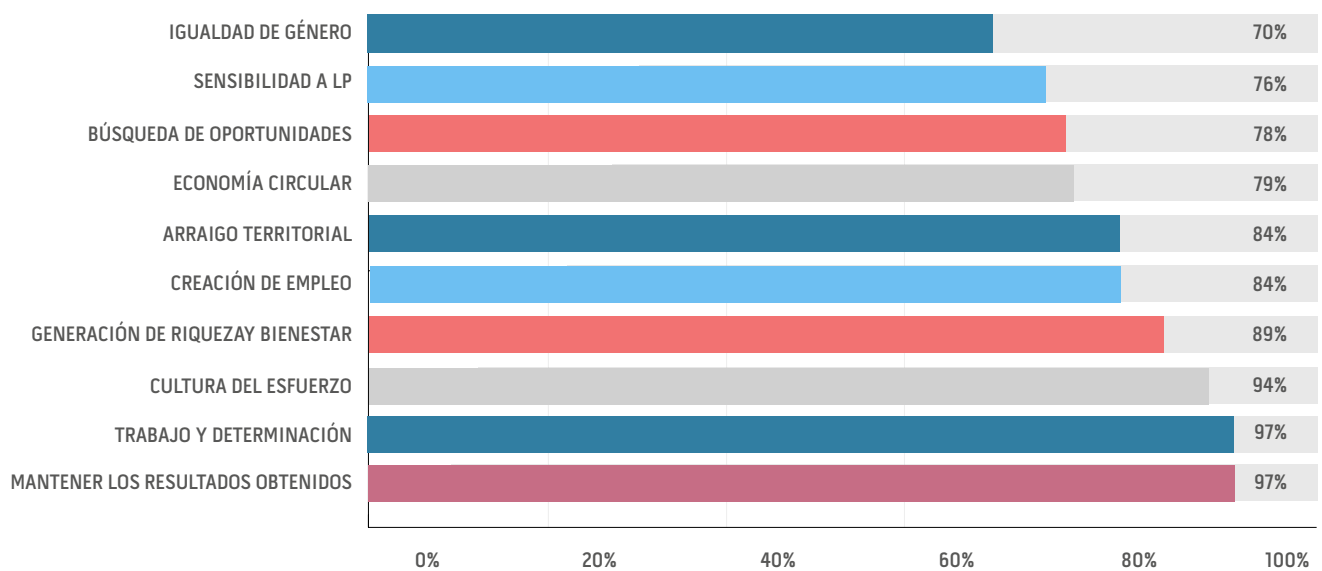


GRÁFICO 38. VALORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE CLM



## 7.2. OBJETIVOS

Al igual que en el apartado anterior, para acercarnos a conocer los objetivos predominantes en las empresas familiares de Castilla-La Mancha preguntamos acerca de la importancia otorgada a diferentes objetivos propuestos. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos para representar la importancia de cada uno de los objetivos, donde 1 indicaba “Nada importante” y 5 “Muy importante”. Los resultados muestran que la creación de valor, conseguir la supervivencia de la empresa y aumentar los beneficios son los objetivos considerados más importantes por el mayor número de empresas (más del 90% de las empresas) -del Gráfico 39 al Gráfico 44-.

GRÁFICO 39. AUMENTO DE BENEFICIOS

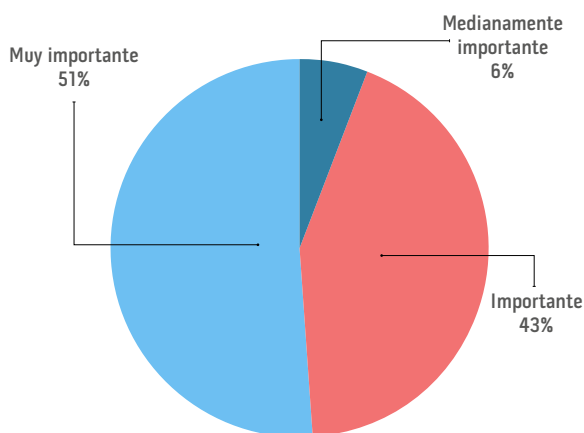


GRÁFICO 40. CREAR EL MÁXIMO VALOR

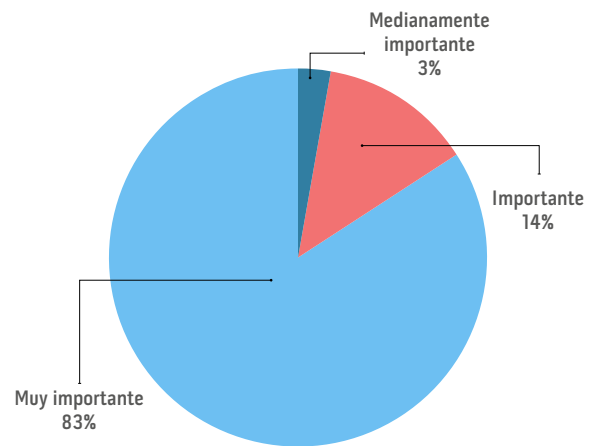


GRÁFICO 41. AUMENTAR LA DIMENSIÓN

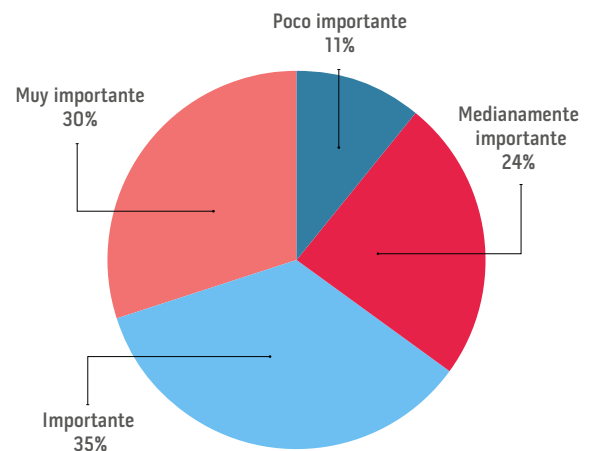


GRÁFICO 42. EL ESFUERZO DETERMINA EL RESULTADO

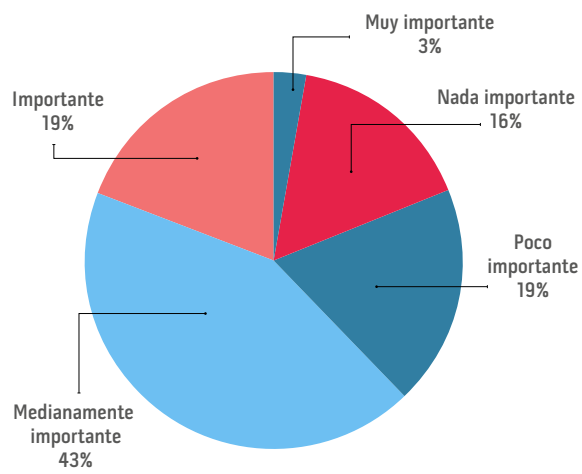


GRÁFICO 44. GARANTIZAR LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

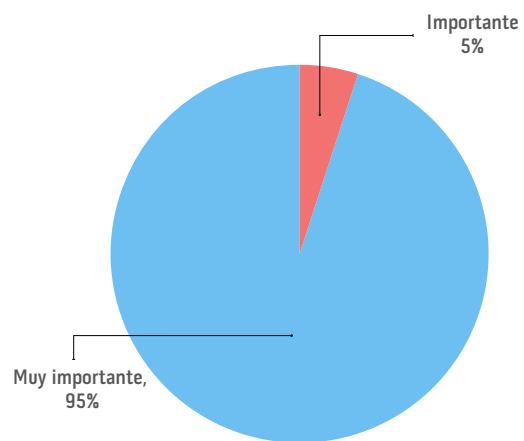
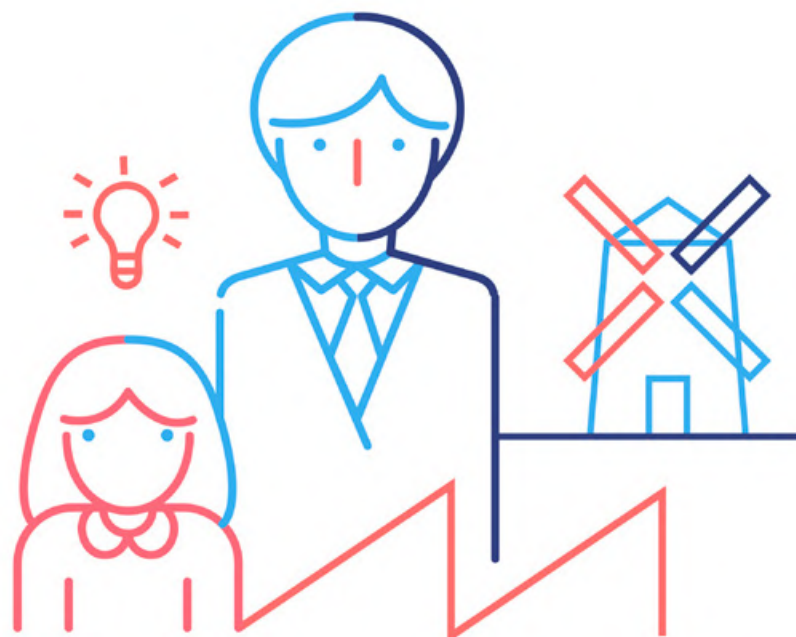
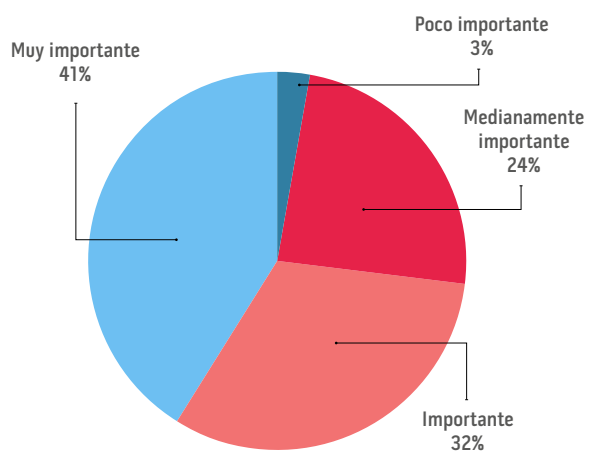


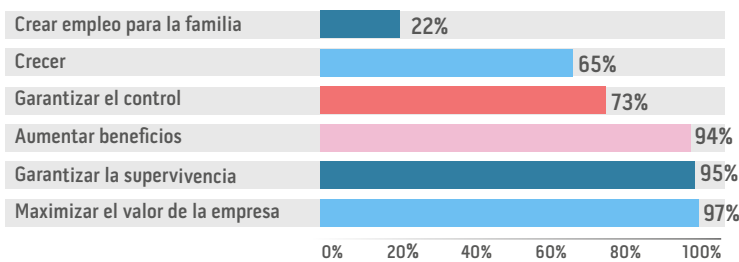
GRÁFICO 43. GARANTIZAR EL CONTROL DE LA EMPRESA





Al igual que hicimos con la representación de las opiniones sobre los valores, analizamos de forma conjunta los objetivos en los que mayor consenso se había obtenido. En el Gráfico 45 pueden verse los porcentajes de la muestra que valoraron con las puntuaciones más altas cada uno de los objetivos propuestos.

GRÁFICO 45. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



Además de pedir el posicionamiento en una lista de posibles objetivos, se preguntó acerca de la identificación de los principales retos en la actualidad. Entre los retos a los que se enfrentan destacan: la búsqueda de crecimiento por la diversificación y la internacionalización, el ajuste de la estructura financiera a los objetivos de crecimiento y hacer frente a la normativa y a la presión fiscal.

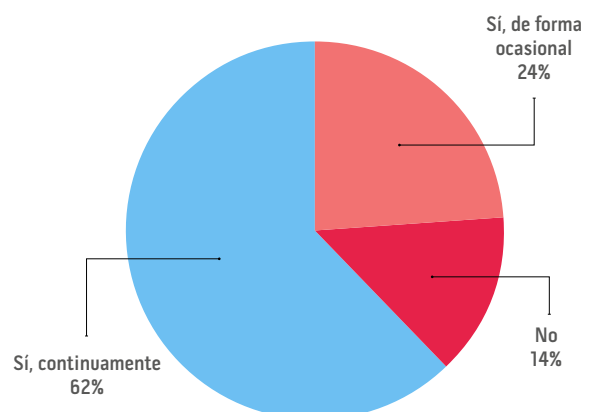
## 7.3. EJES ESTRATÉGICOS

En la encuesta incluimos preguntas para determinar los ejes estratégicos del comportamiento de las empresas familiares. A continuación, se recogen los resultados sobre: innovación, diversificación, digitalización y uso de la inteligencia artificial, cooperación e internacionalización.

### 7.3.1. INNOVACIÓN

El 86% de las empresas de la muestra innovan, el 62% lo hacen de forma continua. Sólo el 14% no implementan ningún tipo de innovación -Gráfico 46-, realizan innovaciones de todo tipo, aunque la más frecuente es la innovación de proceso (43,2%), seguida por la innovación de producto (35,1%) -Gráfico 47-.

GRÁFICO 46. ¿INNOVA?

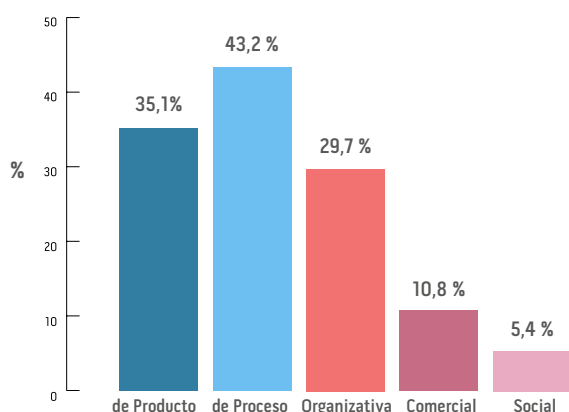




Al preguntar por el grado de cambio de las innovaciones, el 36% de las empresas encuestadas señalan que las innovaciones han supuesto un cambio radical para la empresa y el 7% consideran que ha sido un cambio radical para el mercado. El resto manifiesta que las innovaciones han sido incrementales -Gráfico 48-.

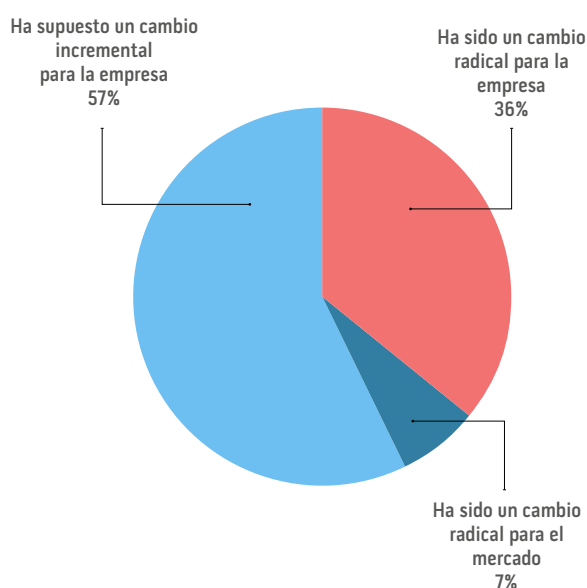
la cooperación con otras empresas y el mismo porcentaje opta por la cooperación con Organismos Públicos de Investigación y Universidades. Además, el 27% elige las innovaciones desarrolladas por otros (adquisición de equipos y contratos de licitación) y un 29,7% elige contratar las actividades de I+D a otros (para luego

GRÁFICO 47. TIPO DE INNOVACIONES



Entre las formas de innovación que se pueden usar, observamos que las empresas familiares que han participado en el estudio tienen un comportamiento individualista, pues el 32,4% desarrollan o incorporan las innovaciones sin socios, mientras que el 24,3% opta por

GRÁFICO 48. GRADO DE CAMBIO EN LAS INNOVACIONES



incorporarles innovación a sus productos y/o procesos con la posibilidad de licenciar los resultados obtenidos). Por último, en relación con la financiación, el 32,4% de las empresas de la muestra han innovado recurriendo a la financiación pública (Gráfico 49).

La digitalización está cambiando la forma en la que nos relacionamos con otros agentes de la cadena de valor y del mercado. El 76% de las empresas ha digitalizado los procesos para relacionarse con los clientes con lo que ha cambiado la forma de llegar a ellos -Gráfico 50-.

GRÁFICO 49. FORMAS DE REALIZAR LA INNOVACIÓN

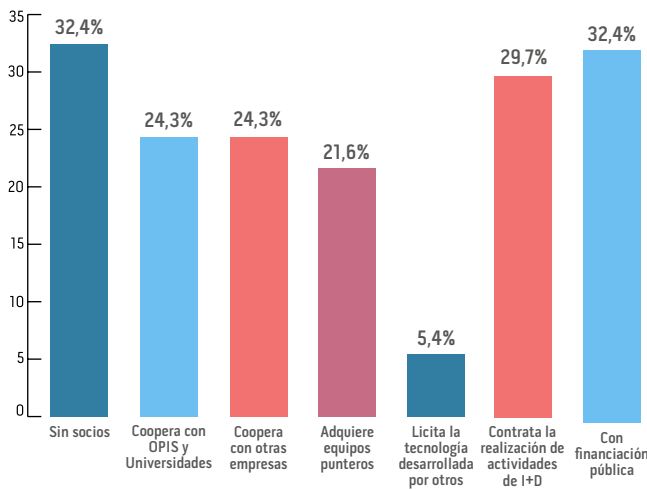
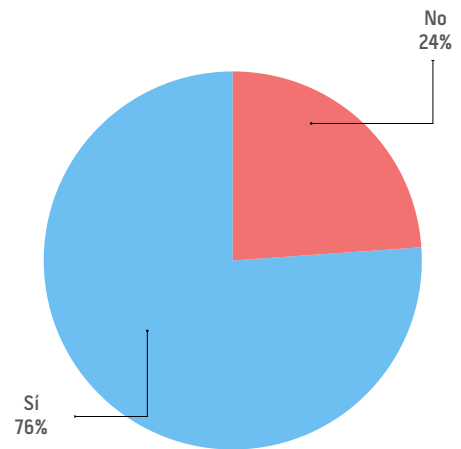


GRÁFICO 50. DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS PARA RELACIONARSE CON LOS CLIENTES.

¿HA DIGITALIZADO LOS PROCESOS PARA RELACIONARSE CON SUS CLIENTES?



### 7.3.2 DIGITALIZACIÓN

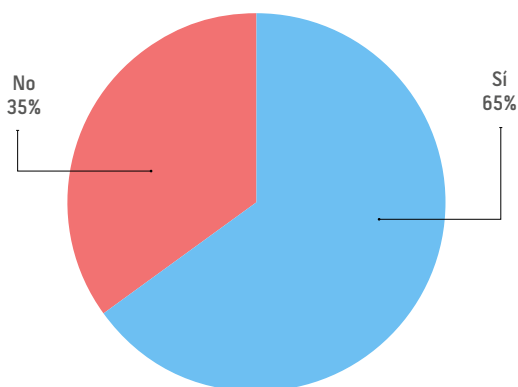
Muchas de las innovaciones incorporadas en los últimos años en las empresas van dirigidas a incrementar la digitalización de los procesos, por esta causa, se ha incluido este apartado que nos permite abordar las decisiones que se han tomado en este ámbito, así como las percepciones acerca del impacto que las herramientas digitales están teniendo en sus operaciones y funcionamiento.



Un porcentaje ligeramente menor (65%) ha digitalizado los procesos para relacionarse con los proveedores -Gráfico 51-

**GRÁFICO 51. DIGITALIZACIÓN PARA RELACIONARSE CON LOS PROVEEDORES**

¿HA DIGITALIZADO LOS PROCESOS PARA RELACIONARSE CON SUS PROVEEDORES?



En el Gráfico 52 se muestra el porcentaje de empresas que ha incorporado la inteligencia artificial en sus operaciones (44% de las encuestadas).

La digitalización puede ser introducida por diferentes herramientas con distinto grado de cambio e impacto: uso de email, ventas online, uso de redes sociales, análisis de datos, computación en la nube, entre otros.

Se preguntó a las empresas acerca de la importancia de distintos recursos digitales en el desarrollo de las actividades y operaciones diarias de la organización. Se utilizó, nuevamente, la escala Likert de 5 puntos para obtener su valoración, siendo 1 "Nada importante" y 5 "Muy importante". Los resultados se muestran en los siguientes gráficos (del 53 al 60).

**GRÁFICO 52. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN SUS OPERACIONES**  
¿HA INCORPORADO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN SUS OPERACIONES?

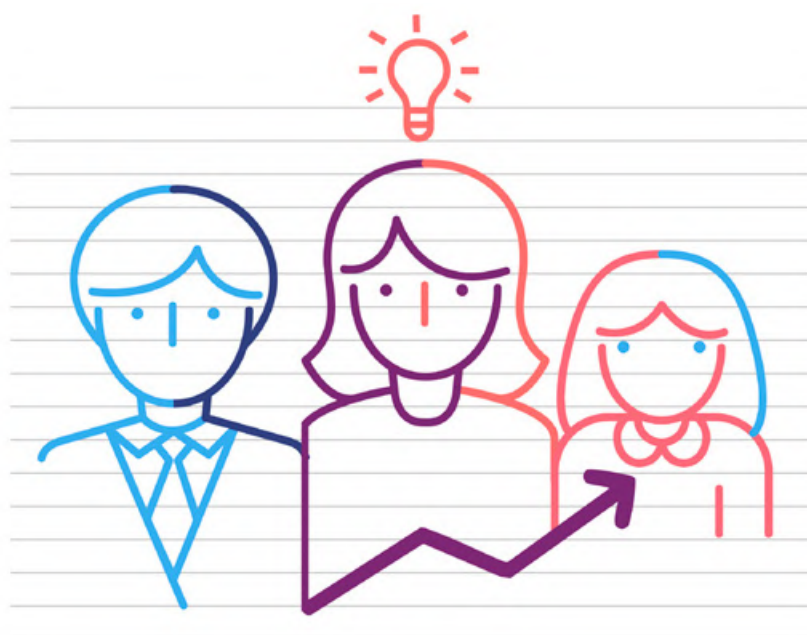
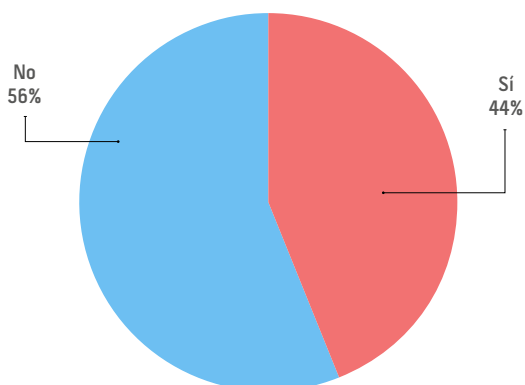




GRÁFICO 53. COMUNICACIÓN MEDIANTE EMAIL CON EMPLEADOS, PROVEEDORES Y CLIENTES

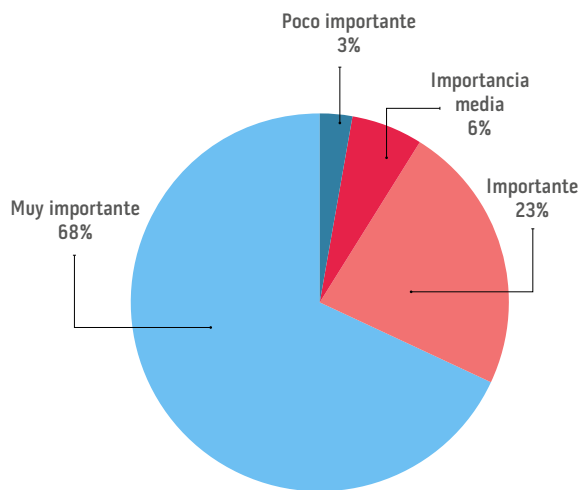


GRÁFICO 55. VENTA ONLINE A TRAVÉS DE LA WEB DE LA EMPRESA

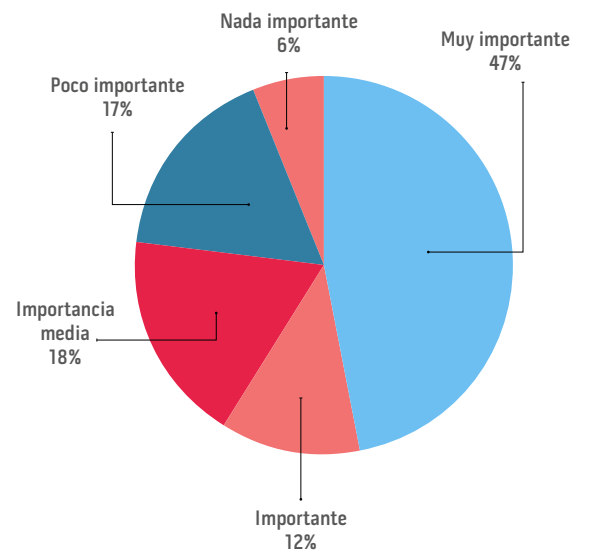
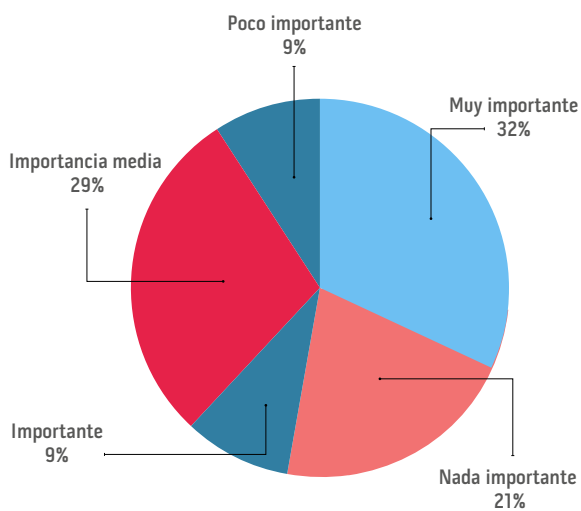


GRÁFICO 54. MARKETING A TRAVÉS DE EMAIL



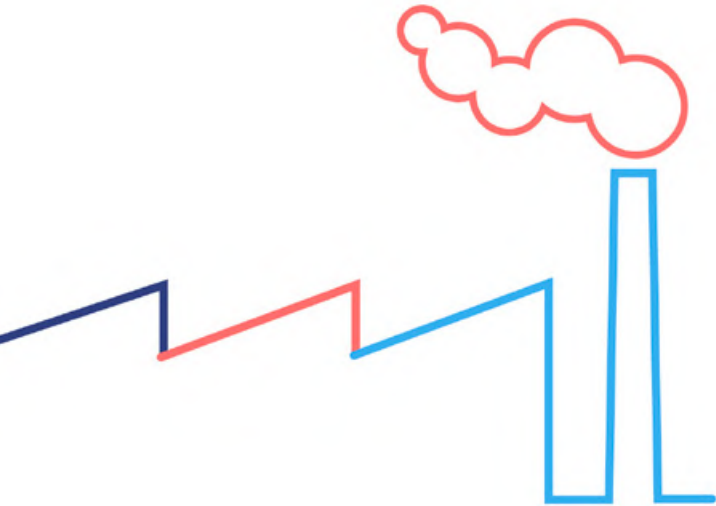


GRÁFICO 56. USO DE REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

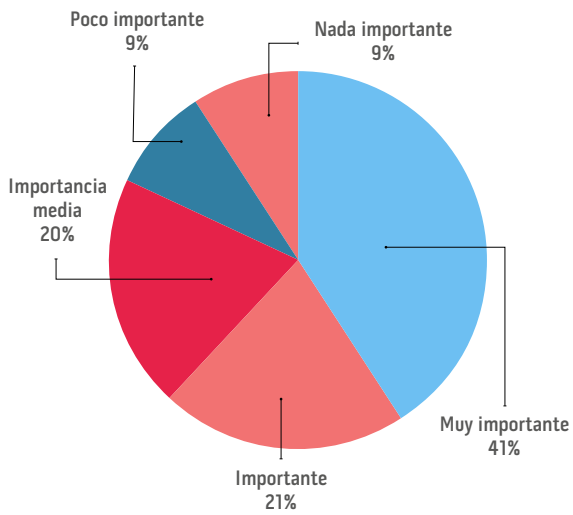


GRÁFICO 57. USO DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS

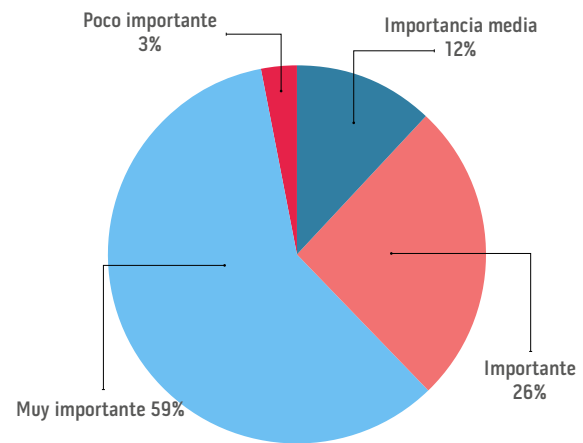


GRÁFICO 58. USO DE SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN LA NUBE

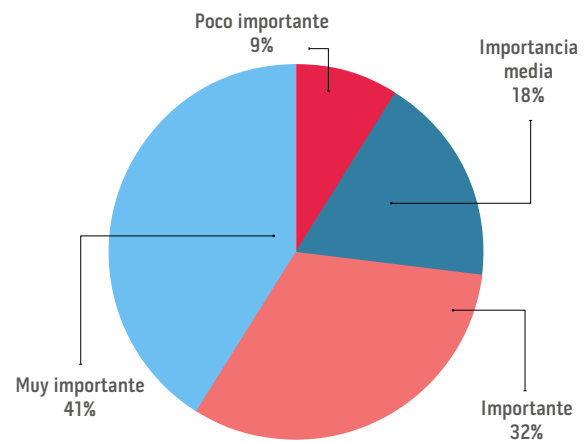


GRÁFICO 59. USO DE APLICACIONES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

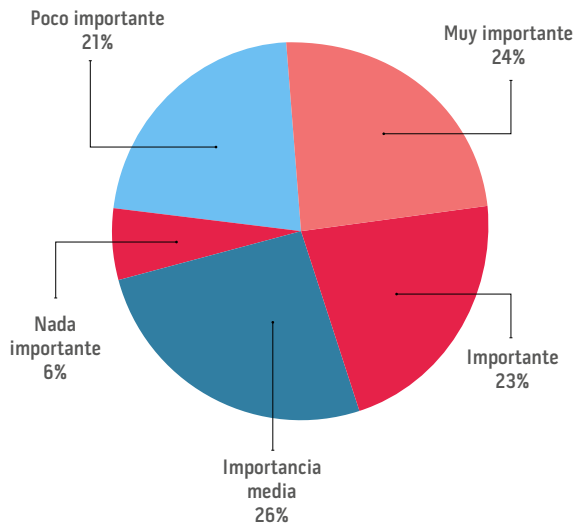
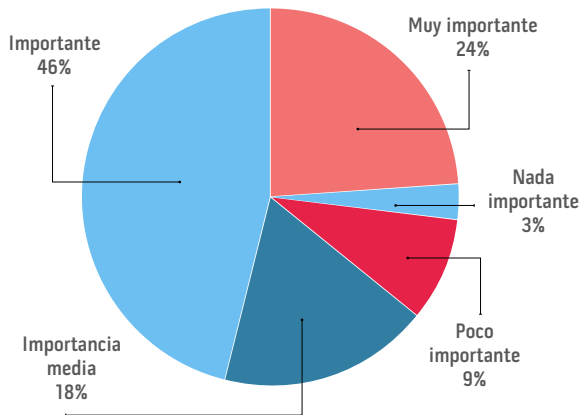


GRÁFICO 60. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MODELO DE NEGOCIO



La IA tiene impactos en las actividades de las empresas, estos pueden ser positivos ya que permite la mejora del rendimiento de muchas operaciones, pero también puede tener efectos negativos en el funcionamiento de la organización. Se pidió a las empresas que valoraran los impactos negativos en diferentes factores. A continuación, se muestran los resultados del Gráfico 61 al Gráfico 65.

GRÁFICO 61. IMPACTO DE LA IA EN LA SEGURIDAD DE DATOS

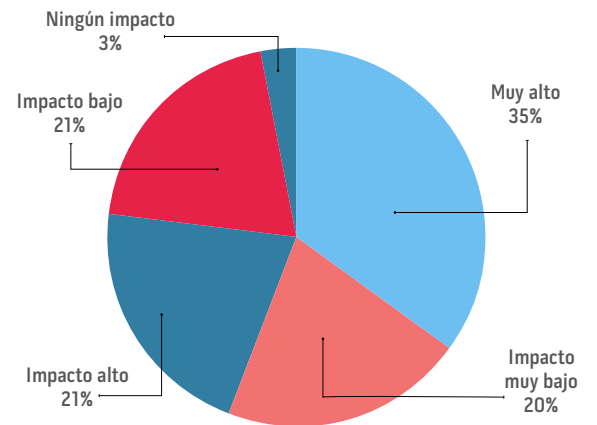




GRÁFICO 62. IMPACTO DE LA IA EN EL INCREMENTO DE COSTES POR SU IMPLEMENTACIÓN

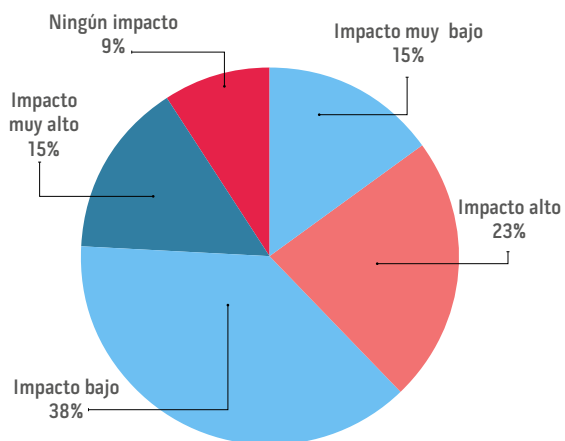


GRÁFICO 64. IMPACTO DE LA IA. DILEMAS ÉTICOS

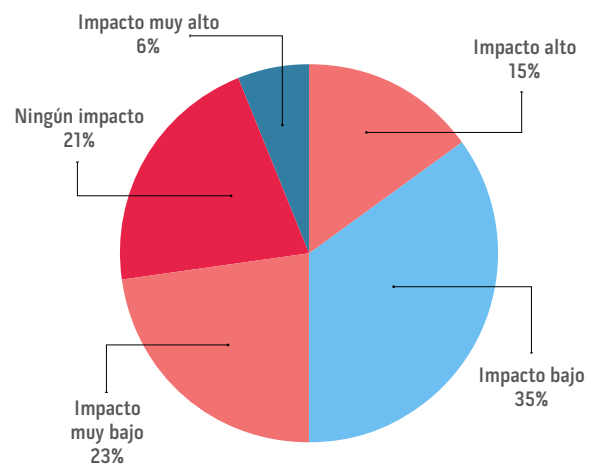


GRÁFICO 63. IMPACTO DE LA IA. RESISTENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS

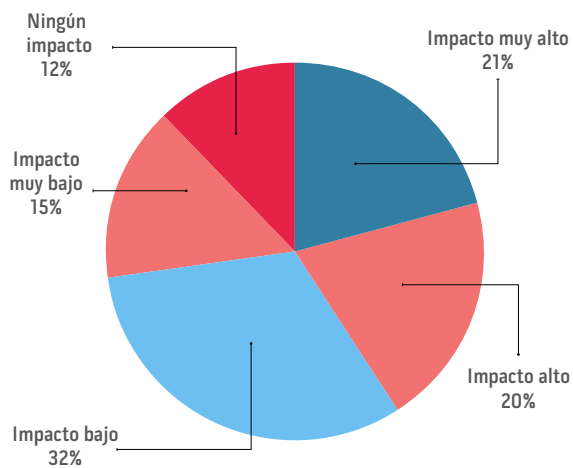
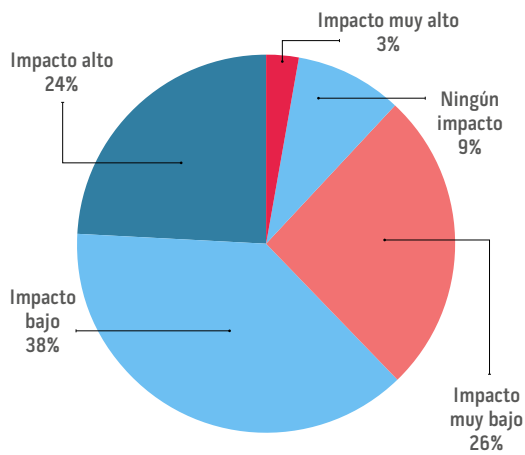


GRÁFICO 65. IMPACTO DE LA IA. RESISTENCIA O DESCONFIANZA DE LOS CLIENTES



También se pidió que evaluaran el impacto de la IA en factores claramente positivos, en los siguientes gráficos -del Gráfico 66 al Gráfico 70- se muestran los resultados obtenidos. El 85% otorga un impacto alto o muy alto en la personalización de los productos para los clientes; el 94% considera que el impacto es alto o muy alto en la productividad y el 82% considera que la IA tiene un impacto alto o muy alto en el desarrollo de innovaciones de producto y proceso, pero sólo el 55% considera que el impacto es alto o muy alto en el crecimiento de las ventas.

GRÁFICO 66. IMPACTO IA. PERSONALIZACIÓN Y MEJORAS PARA LOS CLIENTES

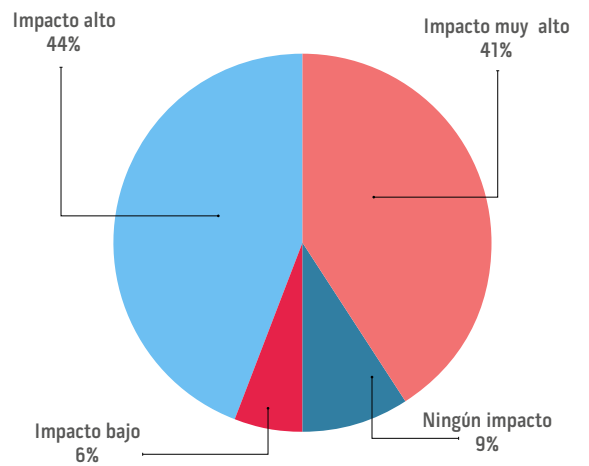


GRÁFICO 67. IMPACTO DE LA IA. MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.

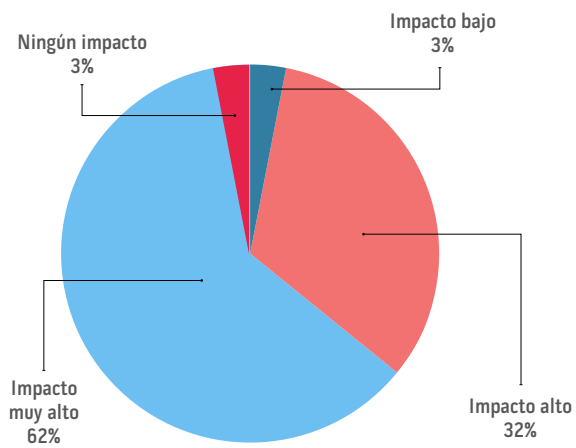
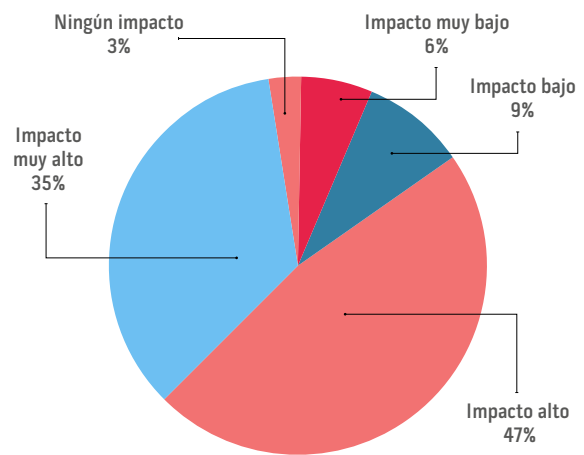


GRÁFICO 68. IMPACTO DE LA IA. DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PROCESOS INNOVADORES



En el Gráfico 71 se presenta un resumen de la valoración de los impactos de la IA en las empresas familiares, en la parte superior del gráfico se recogen los impactos positivos y en la parte inferior los negativos. Para cada una de las dimensiones de impacto se ha optado por introducir los datos de las valoraciones extremas: el porcentaje de las que consideran que el factor propuesto tiene un impacto nulo y el porcentaje de las que consideran que el impacto es muy alto o alto.

GRÁFICO 69. IMPACTO DE LA IA. MAYORES INGRESOS POR VENTAS

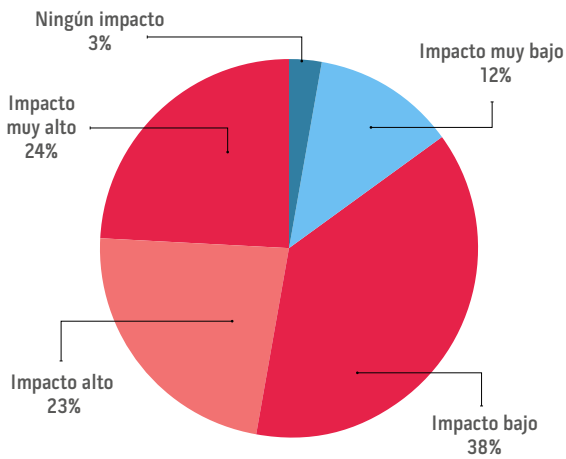


GRÁFICO 70. IMPACTO DE LA IA. MAYOR CRECIMIENTO Y MÁS RÁPIDO

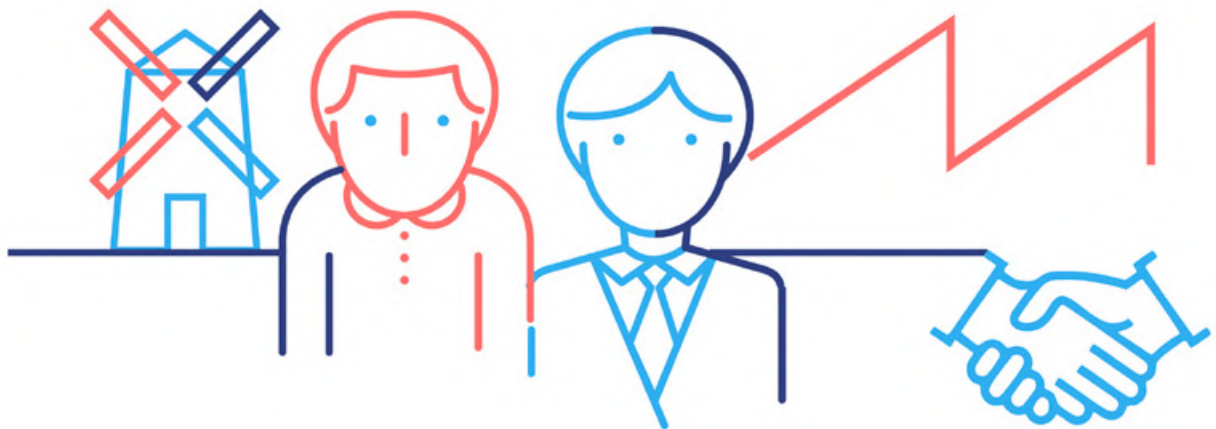
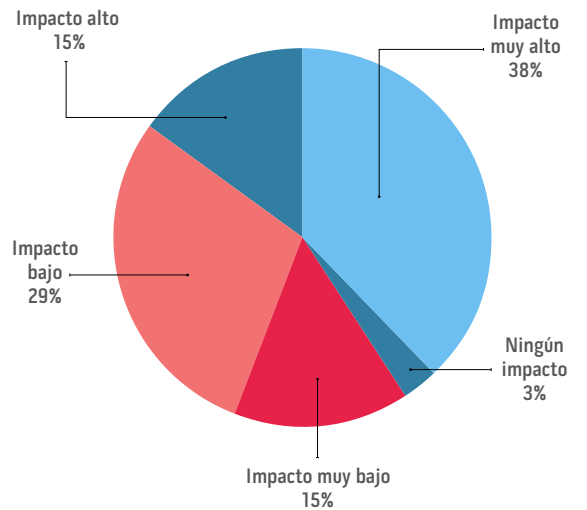
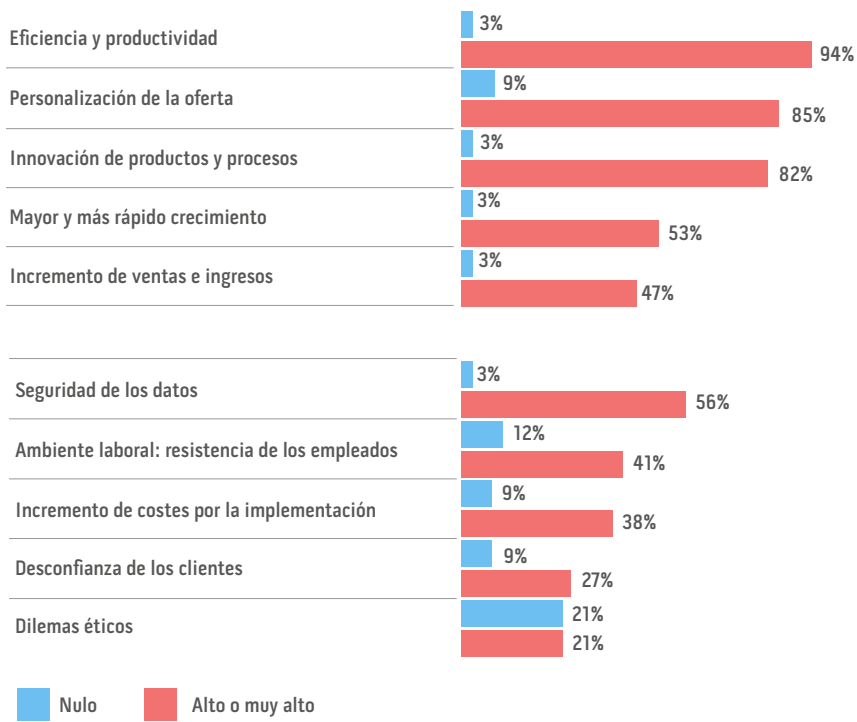




GRÁFICO 71. IMPACTO DE LA IA. MAYOR CRECIMIENTO Y MÁS RÁPIDO



### 7.3.3. DIVERSIFICACIÓN

La diversificación es un eje de crecimiento que supone la entrada en sectores de actividad distintos a los tradicionales de la empresa, en ocasiones, esta decisión viene del deseo de mantener el crecimiento de los ingresos y del diagnóstico de un alto grado de madurez en el negocio principal. Otras veces se busca obtener la máxima rentabilidad de los recursos generados y se identifican aquellas actividades con mejores resultados. Aunque puede suponer un factor de riesgo por alejarse del núcleo de competencias de la empresa, permite acceder a nuevos clientes y mercados.

Las empresas pueden decidir crecer especializándose en su negocio principal, no optando por la diversificación como forma de desarrollo. En los siguientes gráficos, del Gráfico 72 al Gráfico 75, se muestran los resultados, el 54% de las empresas han entrado en otros negocios, por tanto, convirtiéndose en empresas diversificadas. El 70% ha entrado en nuevas zonas geográficas, ampliando su mercado. El 80% se ha especializado en un segmento concreto de clientes incrementando su capacidad para diferenciarse y el 75% tiene una oferta estandarizada de productos lo que le permitirá obtener ventajas competitivas en costes.

GRÁFICO 72. DIVERSIFICACIÓN

¿HA ENTRADO EN OTROS NEGOCIOS DIFERENTES AL DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?

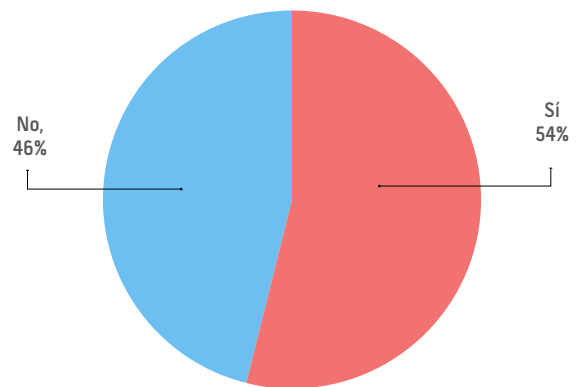


GRÁFICO 73. NUEVOS MERCADOS GEOGRÁFICOS

¿HA ENTRADO EN NUEVAS ZONAS GEOGRÁFICAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?

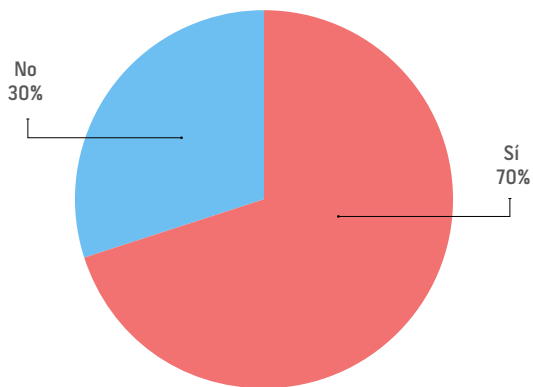


GRÁFICO 74. ESPECIALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTE

¿SE HA ESPECIALIZADO EN TIPOS DE CLIENTES O CATEGORÍAS DE PRODUCTOS?

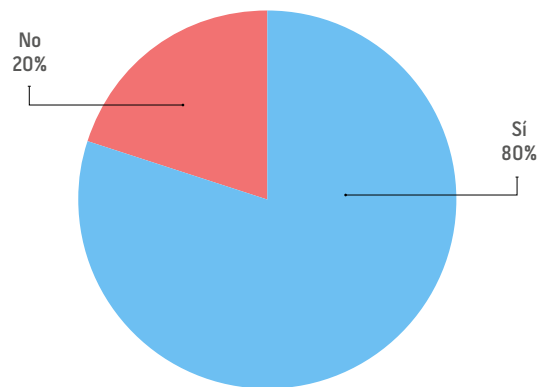
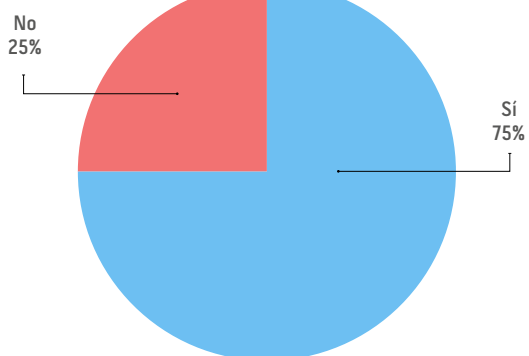


GRÁFICO 75. ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS



### 7.3.4. COOPERACIÓN

Entre las variables de comportamiento que queríamos analizar se encontraba la cooperación con otros agentes económicos. Ya hemos mencionado como a la hora de desarrollar las innovaciones las empresas familiares, más de un tercio, optan por ir solas, poniendo de manifiesto un comportamiento individualista en la generación de la innovación. A continuación, se muestran los resultados de la cooperación en otras las operaciones de la empresa, evidenciando un comportamiento muy diferente al manifestado en innovación, las empresas de la muestra cooperan con proveedores de la Región -84%- y de fuera -97%-, también con distribuidores de CLM -87%- y de otras zonas geográficas -94%-.

GRÁFICO 77. COOPERACIÓN CON PROVEEDORES DE OTRAS ZONAS GEOGRÁFICAS

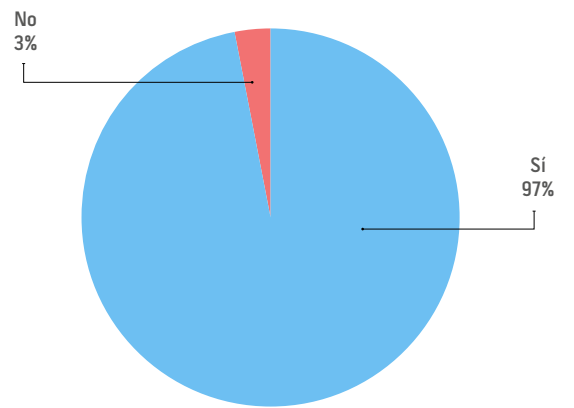


GRÁFICO 76. COOPERACIÓN CON PROVEEDORES DE CLM

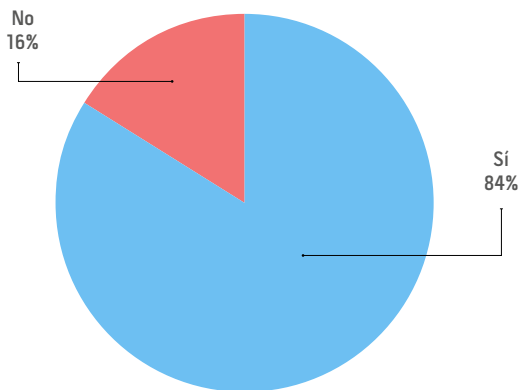


GRÁFICO 78. COOPERACIÓN CON DISTRIBUIDORES DE CLM

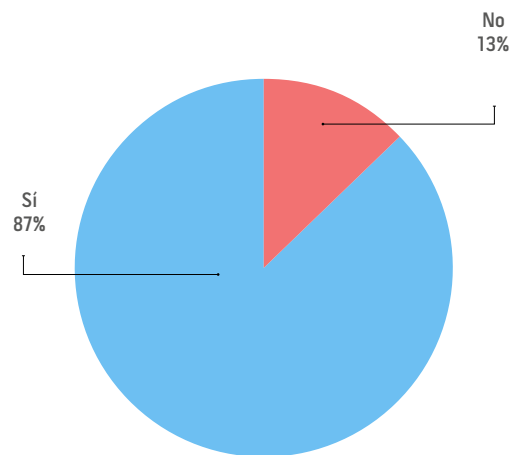
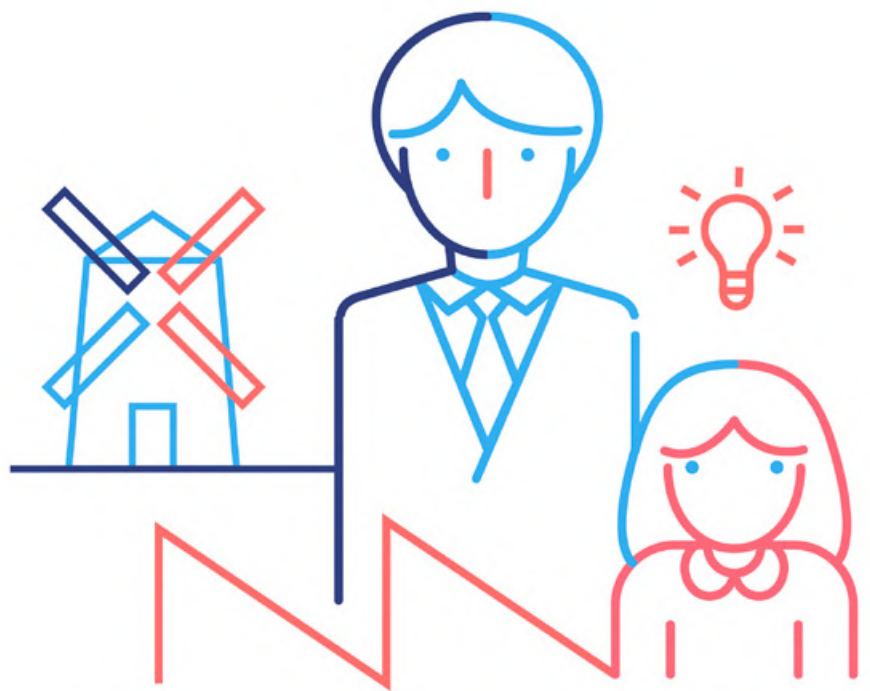
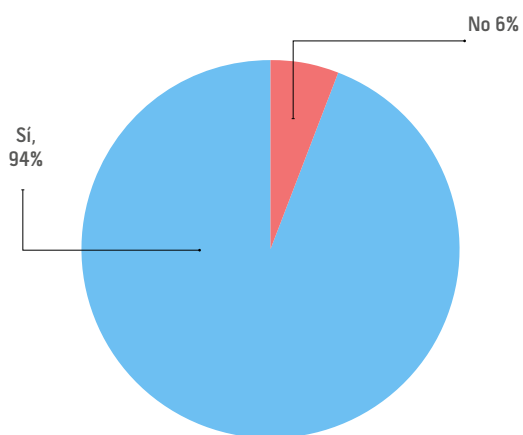


GRÁFICO 79. COOPERA CON DISTRIBUIDORES DE OTRAS ZONAS GEOGRÁFICAS



### 7.3.5. INTERNACIONALIZACIÓN

La globalización y los desarrollos tecnológicos permiten atender mercados extranjeros con gran facilidad a la vez que también permite entrar en contacto con nuevas oportunidades de inversión en el ámbito internacional.

Las empresas analizadas tienen una fuerte orientación internacional, tal y como se ha expuesto en la descripción de ámbito de mercado de las empresas de la muestra. Casi el 70% de las empresas encuestadas venden al extranjero y el 80% adquiere productos y materias primas en otros países. Tan solo el 28% ha realizado inversiones en el ámbito internacional y el 36% de los casos ha contado con socios foráneos para abrir mercados -del Gráfico 80 al Gráfico 83-.

GRÁFICO 80. EXPORTACIONES. VENTAS EN EL EXTRANJERO

¿VENDE EN EL EXTRANJERO?

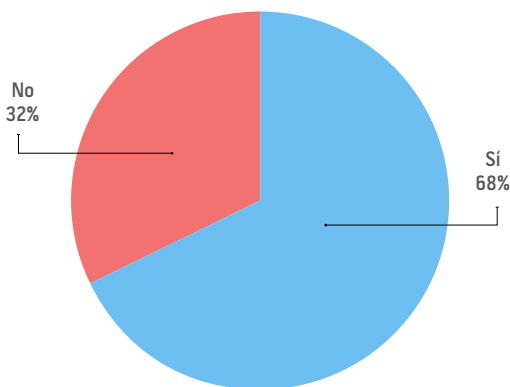


GRÁFICO 81. IMPORTACIONES. COMPRA A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

¿COMPRA A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO?

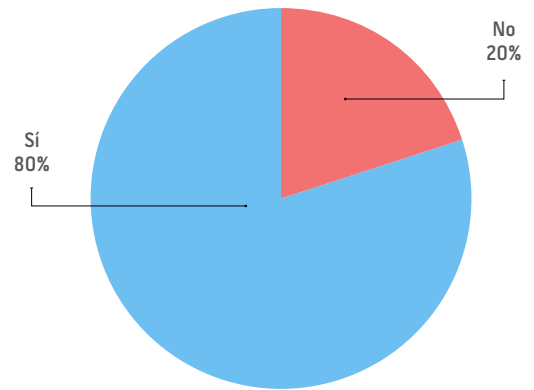
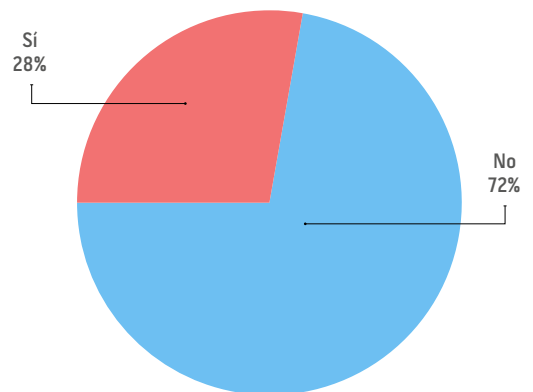


GRÁFICO 82. INVERSIONES EN EL EXTRANJERO

¿TIENE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA O PARA LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS?



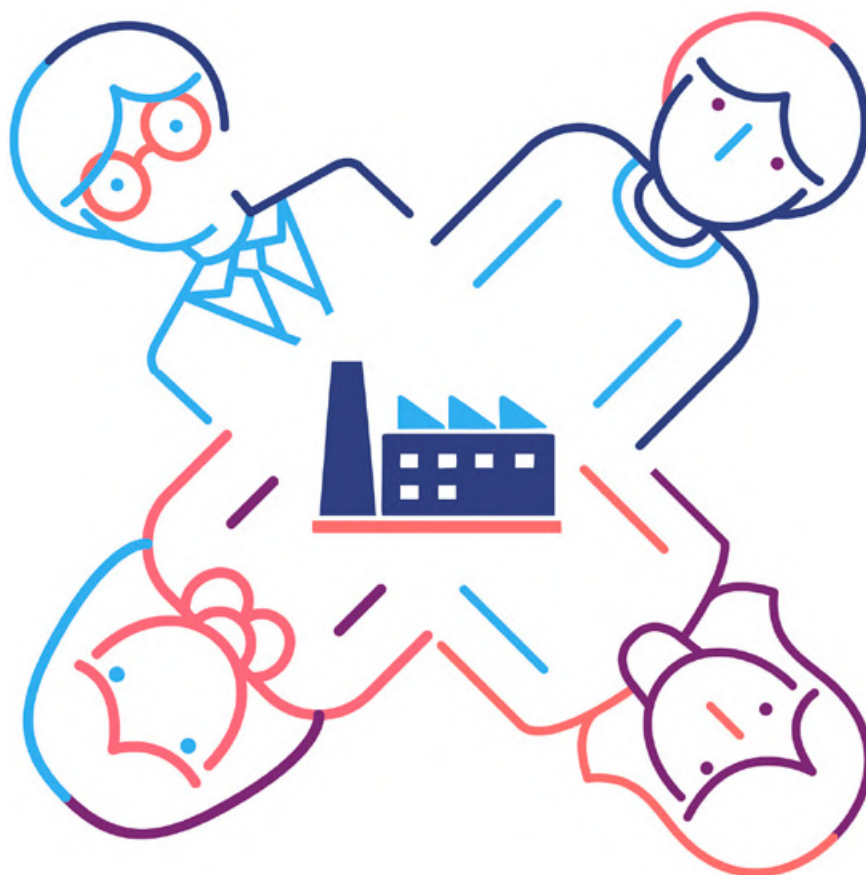
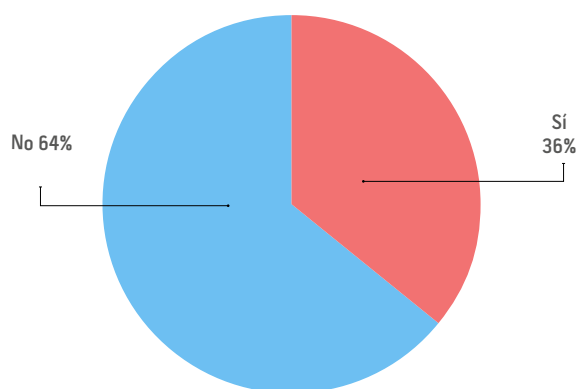


GRÁFICO 83. SOCIOS EXTRANJEROS

¿HAS CONTACTADO CON SOCIOS EXTRANJEROS PARA ABRIR MERCADOS FORÁNEOS?





## 7.4 RECURSOS Y CAPACIDADES

Con la finalidad de conocer la fortaleza competitiva de las empresas familiares les pedimos que se compararan con sus competidores en algunos recursos y capacidades que la literatura en estrategia pone de manifiesto como claves de éxito en la obtención de la ventaja competitiva. Así, para cada una de las variables competitivas propuestas tenían que valorar si eran mucho más fuertes que la competencia o mucho más débiles -se utilizó la escala Likert de 5 puntos para que se pudiera seleccionar posiciones intermedias entre los dos extremos-. Los resultados se muestran a continuación del Gráfico 84 al Gráfico 98:

GRÁFICO 85. ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES

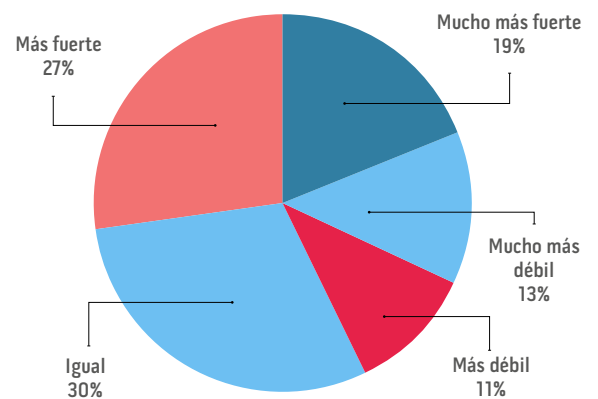


GRÁFICO 84. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

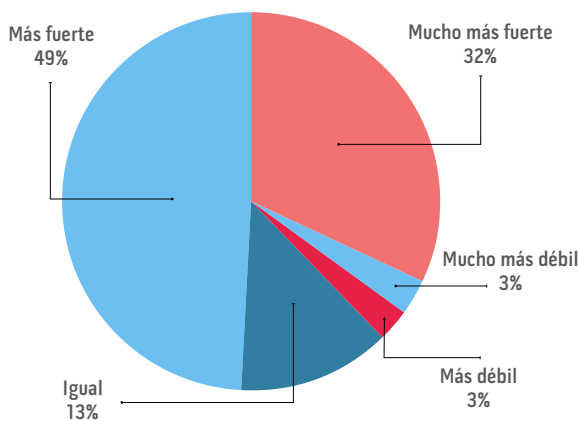


GRÁFICO 86. CONTROL Y ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

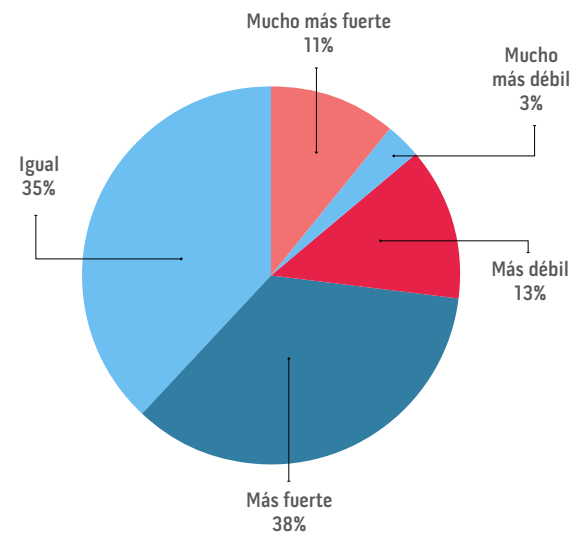






GRÁFICO 87. VENTAJAS DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

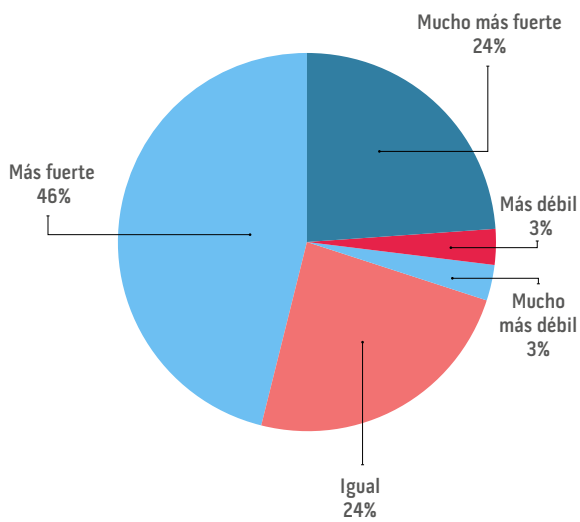


GRÁFICO 88. BASE ESTABLECIDA DE CLIENTES

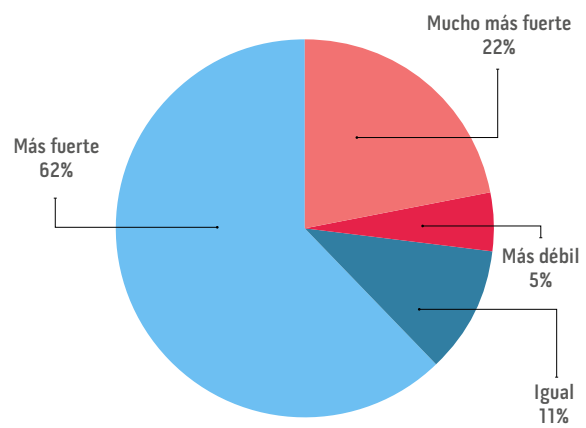


GRÁFICO 89. LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

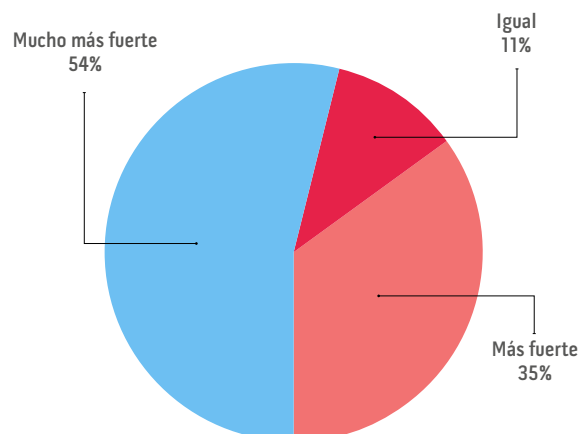


GRÁFICO 90. EFICIENCIA Y EFICACIA DEL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN

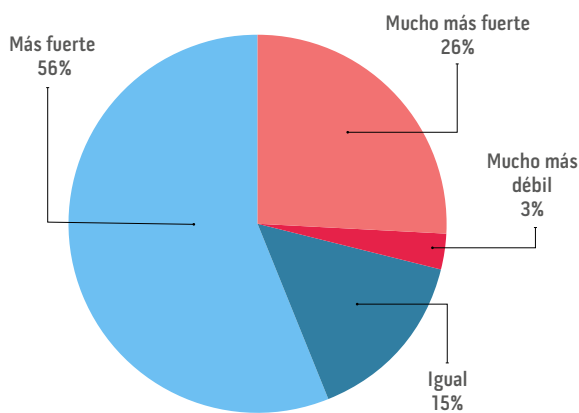


GRÁFICO 92. CAPACIDADES Y EQUIPAMIENTO DE ALTA TECNOLOGÍA

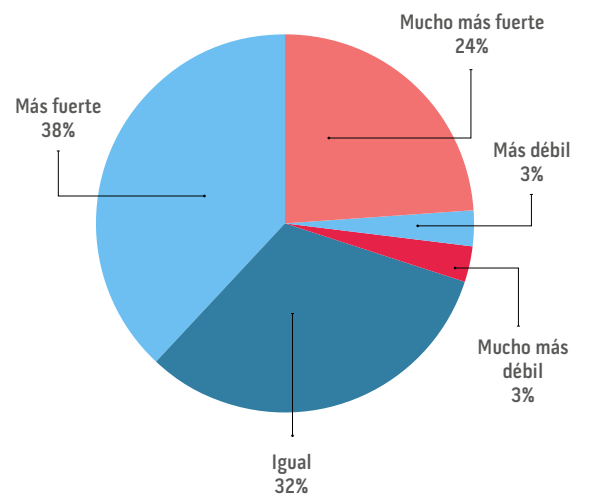


GRÁFICO 91. EXPLOTACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA

CAPACIDAD PARA REDUCIR EL COSTE UNITARIO CON EL AUMENTO DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EXPERIENCIA TÉCNICA

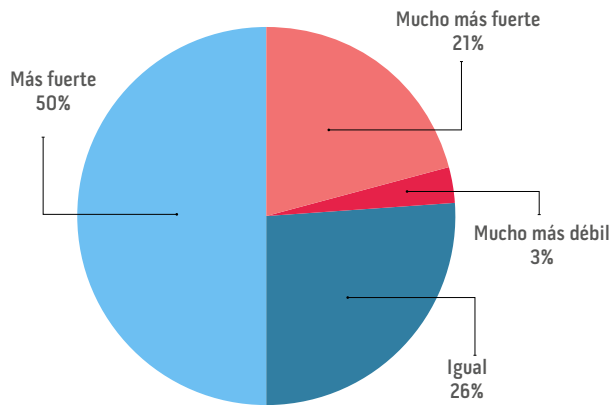


GRÁFICO 93. PROCESOS DE FABRICACIÓN AUTOMATIZADOS

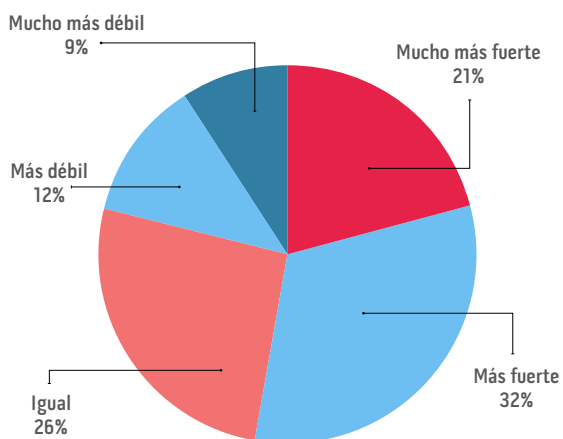


GRÁFICO 94. CAPACIDAD DE I+D PROPIAS

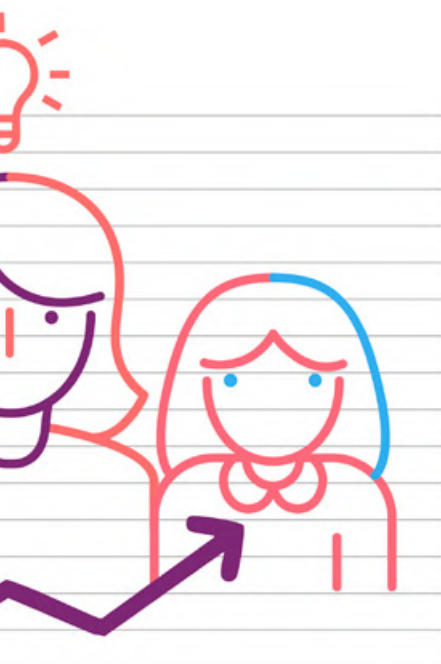
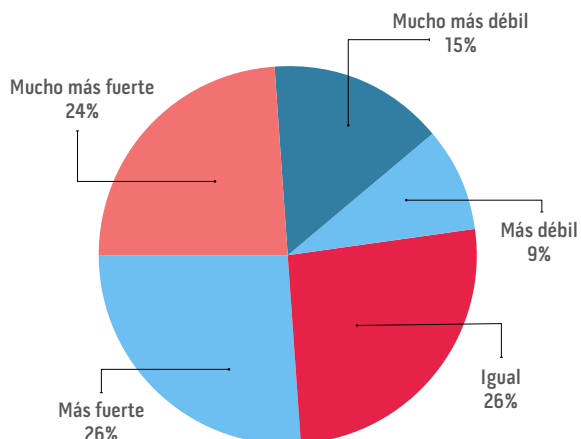


GRÁFICO 95. DISPONIBILIDAD DE LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN PROPIOS

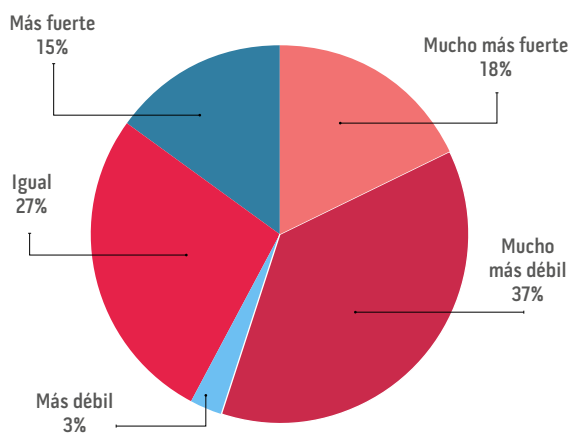


GRÁFICO 96. LOCALIZACIÓN PRÓXIMA A LA MATERIA PRIMA Y AUXILIARES

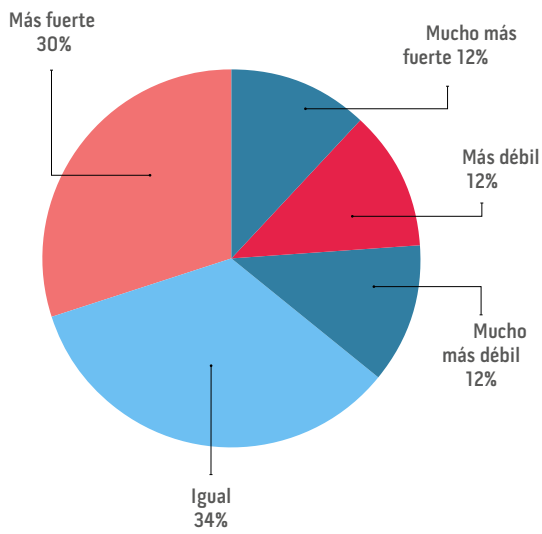


GRÁFICO 97. ACUERDOS DE I+D CON UNIVERSIDADES Y OPIS

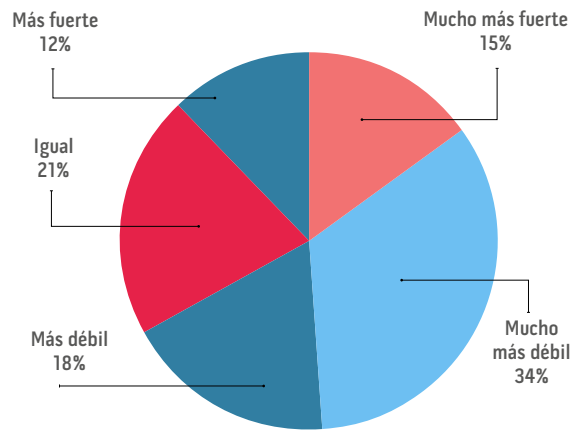
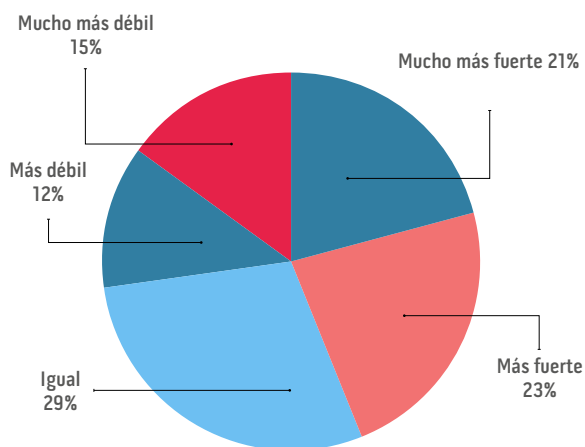
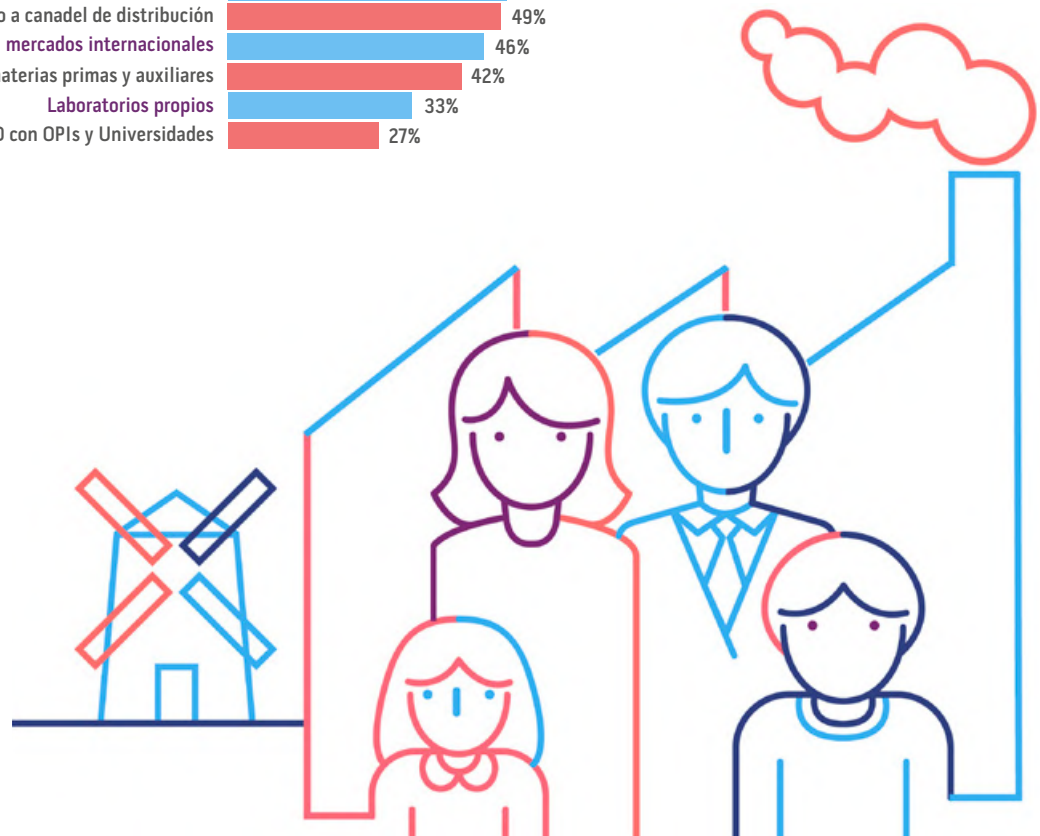
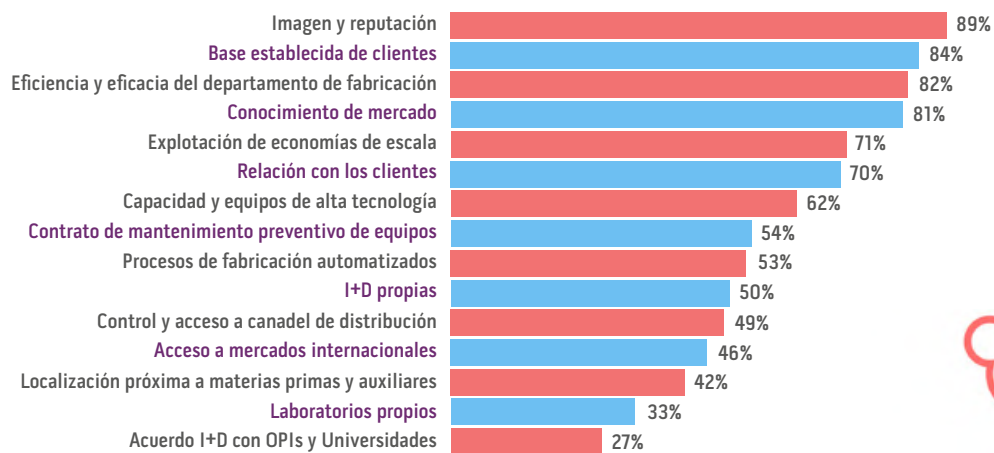


GRÁFICO 98. CONTRATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS



En el Gráfico 99 se recoge, a modo de resumen, los recursos y capacidades que han sido valorados como fuerza por las empresas de la muestra. Entre los factores competitivos más importantes se encuentran: la imagen y la reputación en el mercado, la base establecida de clientes, la eficiencia en la fabricación y el conocimiento de mercado.

GRÁFICO 99. VALORACIÓN COMO FUERZA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



## 7.5 RESULTADOS

A través de la valoración del nivel de satisfacción con los resultados nos podemos aproximar al estado de las empresas familiares encuestadas. Se incluyeron cuatro indicadores de resultados: rentabilidad, crecimiento de las ventas, eficiencia y productividad. Las empresas expresan altos grados de satisfacción con los resultados que están obteniendo -alto o muy alto-: el 79% con la rentabilidad, el 73% con el crecimiento de las ventas y el 60% con la productividad. El indicador de eficiencia, reducción de costes, es el indicador de resultado con el que menos satisfacción manifiestan, solo el 38% apuntan tener satisfacción alta o muy alta -del Gráfico 100 al Gráfico 103-.

GRÁFICO 101. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

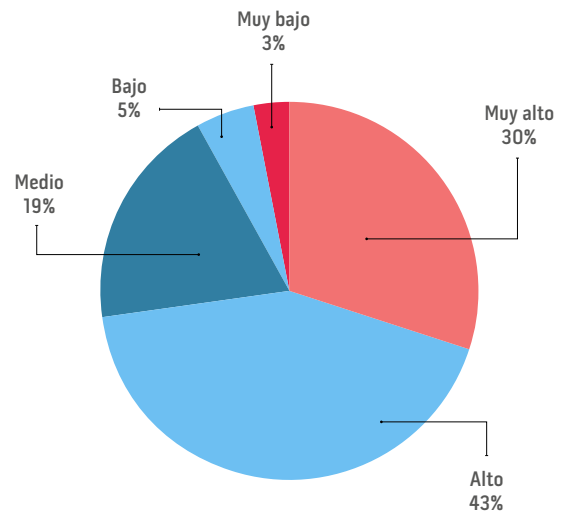


GRÁFICO 100. RENTABILIDAD

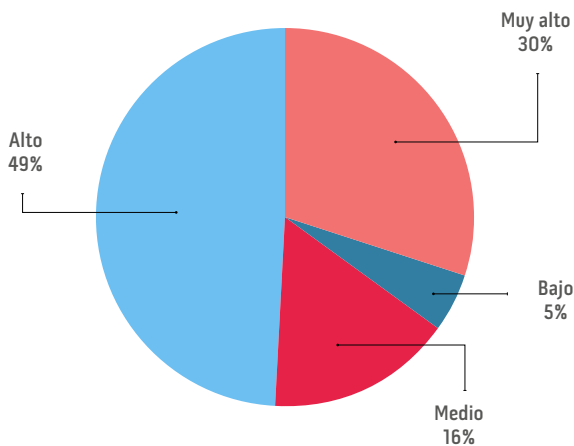


GRÁFICO 102. REDUCCIÓN DE COSTES

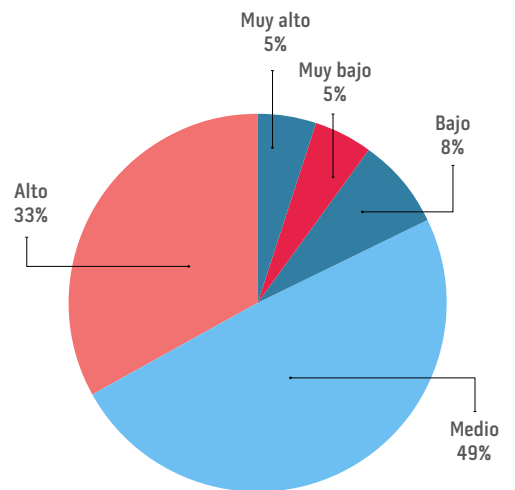
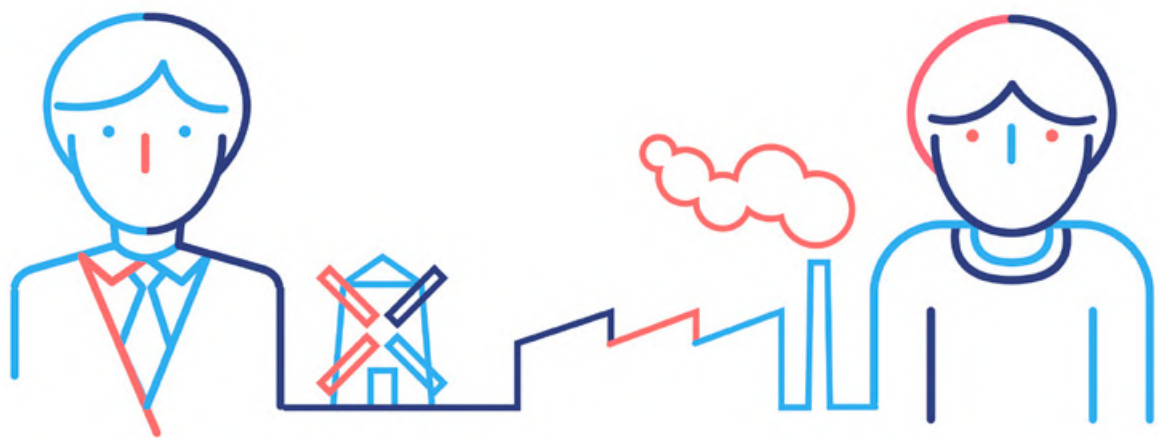
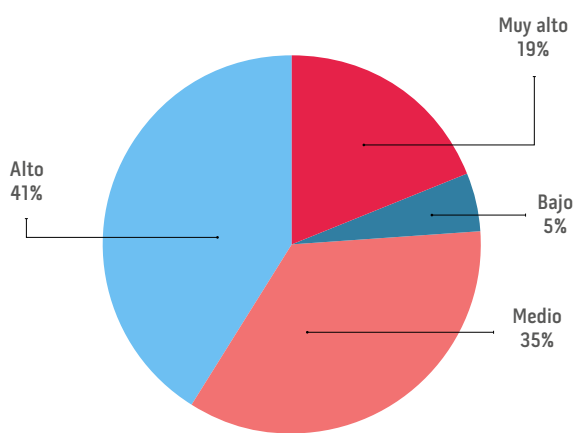


GRÁFICO 103. PRODUCTIVIDAD



## 8. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

---

A continuación, se muestran los resultados del análisis de los ratios económico-financieros, segunda parte del estudio desarrollada a partir de la información de la base de datos SABI. Estos se presentan en 4 apartados: indicadores de rentabilidad, de estructura, de operaciones y, por último, por empleado. Los valores que se presentan se corresponden a las medianas de las dos muestras comparadas en Castilla-La Mancha: empresas familiares -EF- frente a empresas no familiares -ENF. Además de esta comparación entre familiares y no familiares de nuestra región, se incluyó la comparación con la muestra de empresas familiares de España -EFEspaña- y las empresas de la asociación de Castilla-La Mancha -AEFCLM-.

Para poder analizar la evolución se presentan los datos del último ejercicio disponible, 2024, el 2023 para poder ver la evolución anual, el 2020, cinco años atrás y 2015, 10 años atrás.

### 8.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad son indicadores financieros que miden la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus ventas, activos o recursos propios. Estos ratios permiten evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para obtener ganancias. Los más comunes son el margen de beneficio, el retorno sobre activos o rentabilidad económica y el retorno sobre el patrimonio o rentabilidad de los recursos propios, es decir, la rentabilidad financiera. Se calculan dividiendo el beneficio neto entre las ventas, los activos totales o los fondos propios, respectivamente. Se ha incluido también el ratio de rentabilidad sobre el capital empleado, proporcionándonos información sobre la rentabilidad global. Analizar estos ratios ayuda a comparar la rentabilidad entre empresas y a identificar áreas de mejora en la gestión financiera.





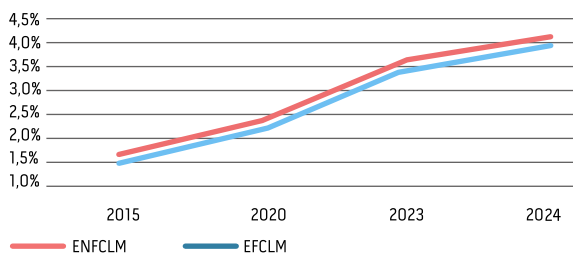
### 8.1.1. MARGEN DE BENEFICIO

El margen de beneficio mide el porcentaje de beneficio que una empresa obtiene por cada unidad monetaria de ventas realizadas. Es un indicador clave para conocer la rentabilidad de la actividad empresarial y la eficiencia en el control de los costes. Se calcula dividiendo el beneficio neto (es decir, el resultado después de impuestos y gastos) entre las ventas totales y multiplicando el resultado por 100 para expresarlo en porcentaje. Este ratio permite comparar la rentabilidad entre empresas o sectores.

En el Gráfico 104 se observan pequeñas diferencias teniendo las ENFCLM un margen de beneficio ligeramente superior en todos los años, lo que podría estar indicando una mejor eficiencia operativa en términos de control de costes.

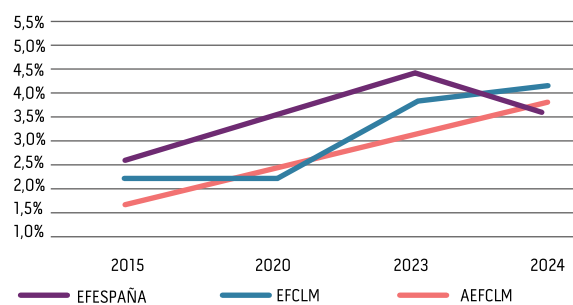
GRÁFICO 104. MARGEN DE BENEFICIO (%) ENFCLM VS EFCLM

Características, valores, comportamiento estratégico y resultados



La comparación por diferentes ámbitos (CLM y España) y con los asociados a la AEFCLM (Gráfico 105) muestra que las empresas de la asociación obtienen márgenes de beneficio por encima de las empresas familiares de ambos territorios considerados, observamos que el valor está convergiendo entre las tres submuestras en el año 2024 oscilando el valor entre 3,94 -EFCLM- y 4,36 -EFEspaña- y situándose el margen de las AEFCLM en 4,25.

GRÁFICO 105. MARGEN DE BENEFICIO. COMPARACIÓN TERRITORIAL

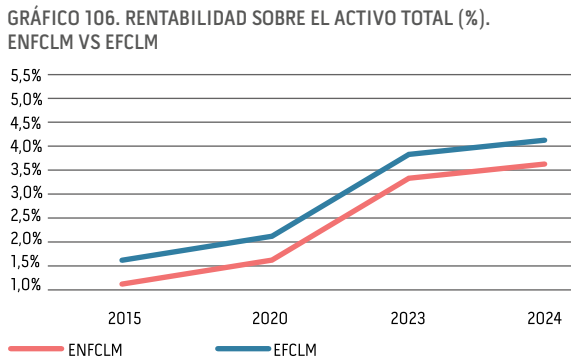


### 8.1.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA

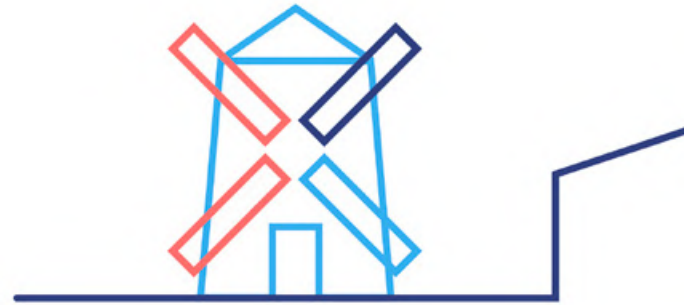
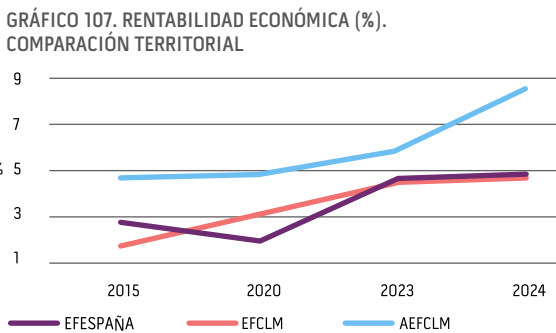
La rentabilidad del activo total o rentabilidad económica mide la capacidad de una empresa para generar beneficios utilizando todos sus activos, es decir, muestra cuántos beneficios obtiene la empresa por cada unidad monetaria invertida en activos.

En el Gráfico 106 puede observarse que las EFCLM muestran una mayor eficiencia en el uso de sus activos para generar beneficios, con una evolución positiva más marcada que las ENFCLM.

Gráfico 106. Rentabilidad sobre el activo total (%). ENFCLM vs EFCLM



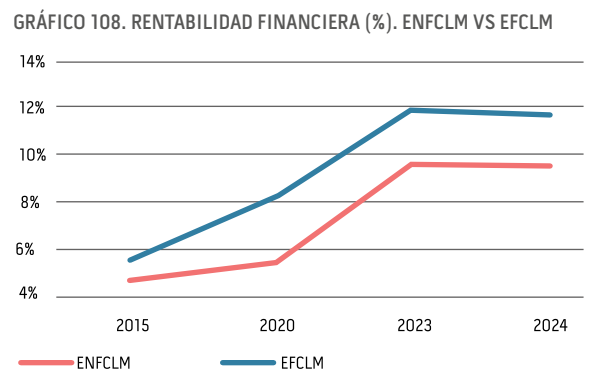
En el Gráfico 107 mostramos la comparación de las empresas familiares, introduciendo en el mismo, además, el valor del ratio de rentabilidad económica de las empresas de la Asociación de Castilla-La Mancha. Se puede ver cómo nuevamente son las empresas de la AEFCLM las que despuntan en el valor alcanzado, casi el doble en 2024 que las otras dos muestras, con una tendencia creciente en los 10 años considerados. La rentabilidad económica de las EFCLM y de las EF España es equivalente mostrando diferencias muy pequeñas y no significativas.

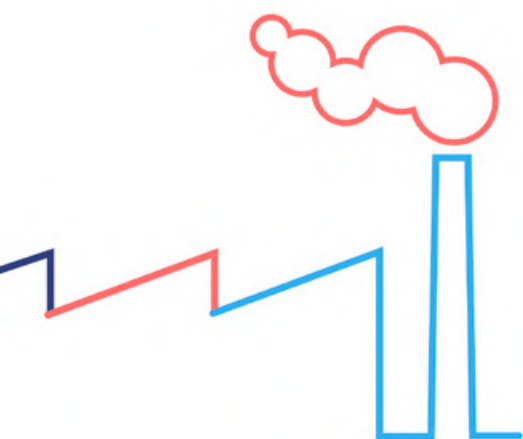


### 8.1.2. RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o rentabilidad sobre los recursos propios mide el beneficio neto generado exclusivamente sobre los fondos aportados por los accionistas o propietarios. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los fondos propios. Este ratio refleja la rentabilidad obtenida para los accionistas, sin tener en cuenta la financiación ajena.

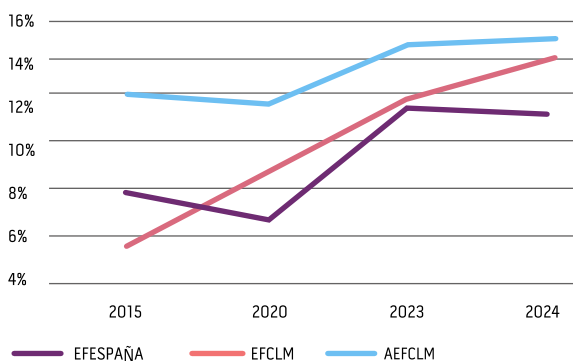
Como puede observarse en el Gráfico 108 las EFCLM superan consistentemente a ENFCLM en la rentabilidad sobre los recursos propios, mostrando una mayor rentabilidad para los accionistas. Aunque ambas series mejoran con el tiempo, las EFCLM mantiene una ventaja.





La comparación de la rentabilidad financiera entre empresas familiares localizadas en CLM y en España (Gráfico 109) muestra una mejor posición de las EF-CLM, con rentabilidades más altas que las EF España, salvo en el año 2015. Las empresas de la asociación regional tienen rentabilidades de los recursos propios por encima de los otros dos grupos analizados, 14,87% frente a 11,38% de las otras dos submuestras.

GRÁFICO 109. RENTABILIDAD ECONÓMICA (%).  
COMPARACIÓN TERRITORIAL

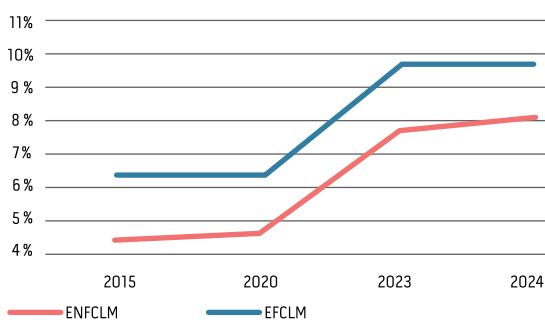


### 8.1.3. RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO

La rentabilidad sobre el capital empleado o rentabilidad global mide el beneficio obtenido en relación con el total de recursos utilizados en la empresa, es decir, tanto los fondos propios como la deuda ajena (pasivo exigible). Se calcula dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII o EBIT) entre el capital empleado (fondos propios + deuda a largo plazo). Este ratio muestra la eficiencia global en el uso de todos los recursos disponibles.

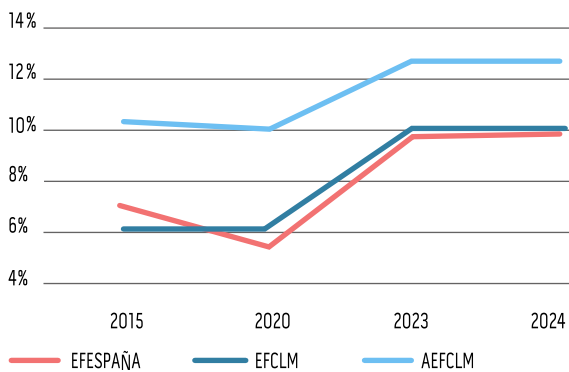
En el Gráfico 110 se muestra cómo las EFCLM también lideran la rentabilidad global, lo que indica una mejor utilización de todos los recursos (propios y ajenos) para generar beneficios.

GRÁFICO 110. RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO (%).  
ENFCLM VS EFCLM



La rentabilidad sobre el capital empleado es mayor en las empresas de la AEFCLM presentando una evolución muy similar a las empresas españolas y de Castilla-La Mancha, pero siempre con un diferencial positivo superior a 2 puntos porcentuales (Gráfico 111).

GRÁFICO 111. RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO (%). COMPARACIÓN TERRITORIAL



Como conclusión del análisis del conjunto de ratios de rentabilidad podemos afirmar que las empresas familiares presentan mayores niveles en todos los indicadores clave (Rentabilidad económica, financiera y global), lo que sugiere una gestión más eficiente de los recursos y una mayor capacidad para generar beneficios. Esta diferencia es mucho mayor cuando tomamos como referencia las empresas de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha.

Aunque el grupo de ENFCLM muestra una ligera ventaja en el margen de beneficio, esta diferencia no es significativa y no compensa la superioridad de las EFCLM en los otros ratios.

La evolución temporal muestra una mejora sostenida en ambos grupos, pero las EFCLM mantienen una ventaja competitiva en términos de rentabilidad.

## 8.2. RATIOS DE ESTRUCTURA

Los ratios de estructura miden la composición financiera de la empresa, especialmente en lo que respecta a la relación entre deuda y recursos propios, y la solidez patrimonial. Son clave para evaluar el riesgo financiero, la capacidad de endeudamiento y la estabilidad a largo plazo.

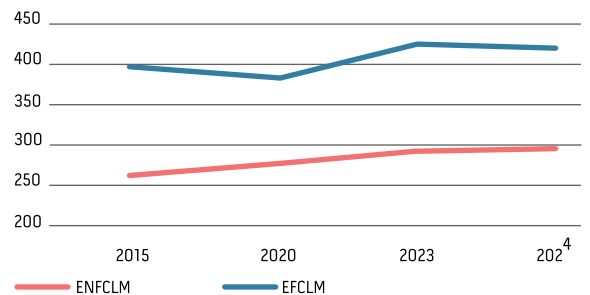
Proporcionan información sobre la solidez financiera, esto es, si la empresa puede sostener su actividad sin depender excesivamente de financiación externa; sobre el riesgo de insolvencia, ayudando a detectar si existe un sobreendeudamiento; sobre la capacidad de inversión informando sobre si tiene margen para financiar nuevos proyectos y estabilidad a largo plazo proporcionando información sobre si la estructura financiera es sostenible.

### 8.2.1. ACTIVO TOTAL

En el Gráfico 112 se muestra la evolución del activo total (en miles de euros) entre 2015 y 2024. Las EFCLM presentan niveles de activo total consistentemente superiores a las ENFCLM en todos los años analizados.

En 2015, las EFCLM ya partían de un valor cercano a 350 mil euros, mientras que las ENFCLM rondaban los 250 mil euros. Esta diferencia se mantiene, e incluso se agranda, de hecho, en el año 2024 las EFCLM alcanzan casi 450 mil euros, mientras que las ENFCLM apenas superan los 300 mil euros.

GRÁFICO 112. ACTIVO TOTAL (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM



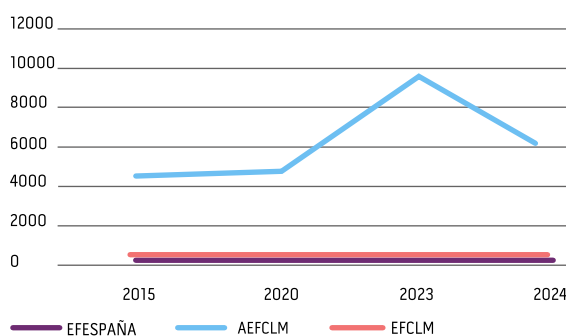


La tendencia de crecimiento es positiva en ambos grupos, pero más pronunciada en las EFCLM, lo que sugiere una mayor capacidad de inversión y acumulación de activos en las empresas familiares.

En el Gráfico 113 se compara el activo total de las tres submuestras de empresas familiares: EFCLM, EFespaña y AEFCLM. Las empresas de la AEFCLM muestran valores de activo total muy superiores al resto de submuestras, alcanzando cifras cercanas a 12 millones de euros en 2024. Por su parte, las EFCLM y EFespaña presentan valores mucho más bajos y similares entre sí, con una evolución estable y sin grandes diferencias entre ellas.

Esto indica que las empresas asociadas a la AEFCLM tienen una estructura patrimonial más robusta, probablemente por tratarse de empresas de mayor tamaño, más consolidadas o con mayor capacidad de inversión. La diferencia entre AEFCLM y el resto se mantiene constante en todos los años, lo que refuerza la idea de que este grupo representa un segmento más sólido dentro del tejido empresarial familiar.

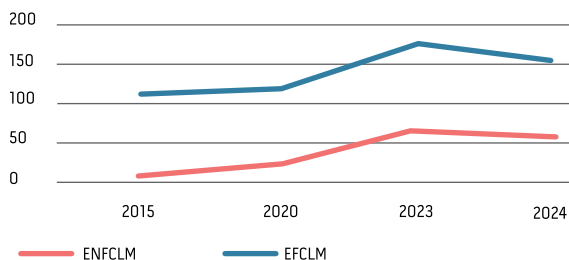
GRÁFICO 113. ACTIVO TOTAL (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL ESPAÑA - CASTILLA-LA MANCHA Y AE



### 8.2.2. FONDOS PROPIOS

El Gráfico 114 representa la evolución de la variable “fondos propios” en las dos muestras de empresas en Castilla-La Mancha: EFCLM y ENFCLM entre 2015 y 2024. El nivel de fondos propios es superior en las EFCLM en todos los años analizados. Esto indica una mayor capacidad de autofinanciación, lo que les permite operar con menor dependencia de financiación externa.

GRÁFICO 114. FONDOS PROPIOS (MILES DE EUROS).  
ENFCLM VS EFCLM



Ambos grupos muestran un crecimiento sostenido en sus fondos propios hasta 2023. Este comportamiento puede reflejar que se han reinvertido beneficios, se han llevado a cabo políticas conservadoras de endeudamiento o bien se ha realizado un fortalecimiento patrimonial como estrategia ante incertidumbres económicas. En el año 2024 se ha producido un descenso en ambas muestras, esto no siempre debe interpretarse como la existencia de pérdidas operativas, sino que puede deberse a causas como el reparto de dividendos, el haber realizado una reestructuración financiera o bien a un impacto negativo de inversiones o adquisiciones que hayan reducido el patrimonio neto.

El mayor volumen de fondos propios sugiere que las EFCLM tienen una estructura financiera más sólida, lo que les permite: afrontar mejor los ciclos económicos adversos, acceder a financiación externa en mejores condiciones e invertir en crecimiento sin comprometer su estabilidad.

Las empresas con mayores fondos propios suelen tener mayor margen de maniobra para poder innovar, internacionalizarse o diversificar, a la vez que pueden ser más atractivas para socios e inversores por su solidez patrimonial.

En el Gráfico 115 se muestra la comparación entre las submuestras de empresas familiares según estén localizadas en CLM o fuera de CLM, además de incluir el grupo de asociadas. Las empresas de la AEFCLM presentan niveles de fondos propios muy superiores al resto de grupos. La evolución es claramente ascendente hasta 2023, donde alcanza su máximo, seguido de una ligera caída en 2024. Esto sugiere que las empresas asociadas a AEFCLM tienen mayor capacidad de autofinanciación y son probablemente más grandes, consolidadas o con mejor acceso a capital. Reflejan una estructura patrimonial más robusta, lo que les permite afrontar inversiones, crisis o expansión con mayor solidez.

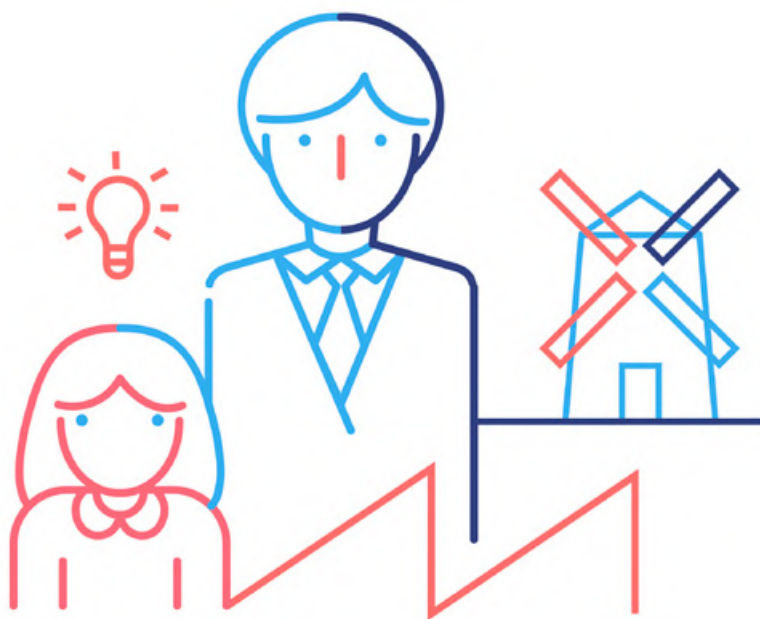
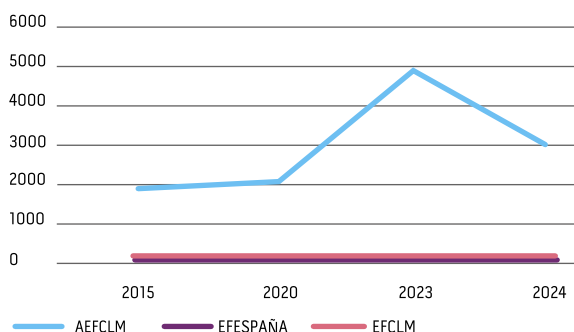


GRÁFICO 115. FONDOS PROPIOS (MILES DE EUROS).  
COMPARACIÓN TERRITORIAL. ENFCLM VS EFCLM - ESPAÑA



La comparación territorial muestra que las empresas asociadas a AEFCLM destacan por su fortaleza financiera, mientras que el resto de las empresas familiares mantienen una estructura estable pero menos dinámica en términos de crecimiento patrimonial.

Las EFCLM y EFespaña se mantienen prácticamente planas durante todo el período, no mostrando diferencias significativas. Los valores son estables y se sitúan muy por debajo de los de las empresas de la AEFCLM. Esto indica que, aunque las empresas familiares en CLM y en España tienen niveles similares de fondos propios, no han experimentado un crecimiento patrimonial relevante. Estos valores pueden estar reflejando estrategias conservadoras, limitaciones en la reinversión de beneficios y menor acceso a capital o menor escala empresarial.

### 8.2.3. ENDEUDAMIENTO

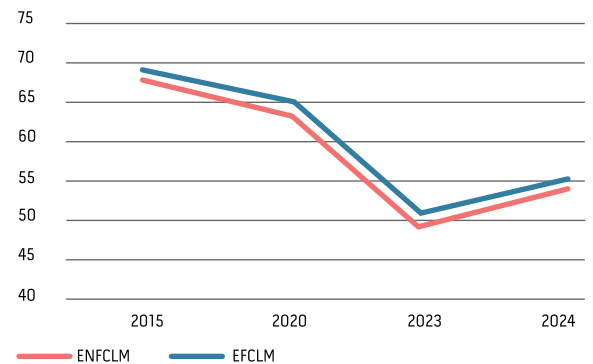
El ratio de endeudamiento financiero es un indicador clave en el análisis económico-financiero de una empresa, ya que permite evaluar el nivel de deuda que tiene en relación con sus fondos propios o patrimonio neto. Este ratio indica hasta qué punto la empresa utiliza financiación ajena para operar y crecer. Es una medida de apalancamiento financiero, cuando alcanza valores altos, la empresa depende más de la deuda y muestra un mayor riesgo financiero, mientras que cuando el ratio es bajo nos indicaría que la empresa se financia principalmente con recursos propios y, por tanto, con menor riesgo, pero puede limitar el crecimiento si no se aprovechan oportunidades de inversión. Se considera que la situación de la empresa es saludable cuando el valor se encuentra entre 0,4 y 0,6.

El Gráfico 116 muestra la evolución del ratio de endeudamiento financiero entre dos tipos de empresas en Castilla-La Mancha, las familiares y las no familiares

Ambas muestras comienzan con un ratio de endeudamiento cercano a 70%, lo que indica una estructura financiera con un peso importante de la deuda respecto a los fondos propios, aunque se va observando una tendencia descendente hasta 2023 con valores cercanos a 50%. Esto sugiere una reducción del apalancamiento financiero. En el último año se percibe una ligera recuperación.

Aunque las tendencias son similares en los dos grupos, las EFCLM presentan valores del ratio ligeramente más alto en la mayoría de los años. Esto indica que las empresas familiares asumen más deuda respecto a sus fondos propios, lo que puede tener varias implicaciones, positivas, como una mayor capacidad de inversión y crecimiento y otras no tanto como el aumento del riesgo por la mayor exposición financiera.

GRÁFICO 116. ENDEUDAMIENTO. ENFCLM VS EFCLM



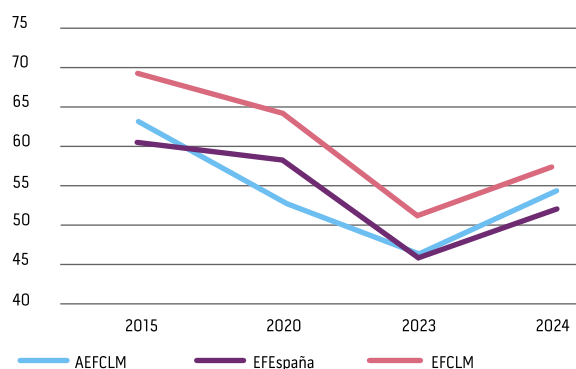


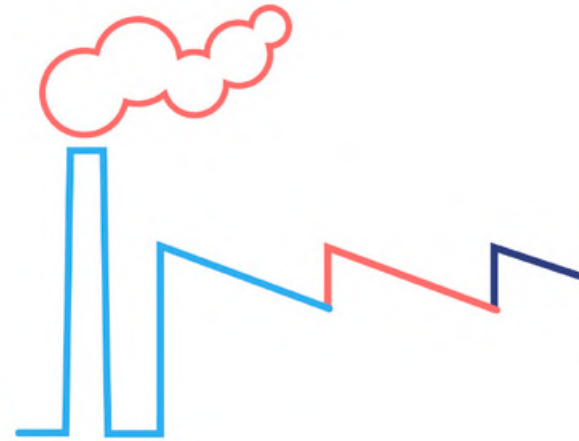


La tendencia del endeudamiento en los tres grupos de empresas comparados en el Gráfico 117 es descendente en el periodo analizado (2015–2024). Esto sugiere una estrategia común de desapalancamiento financiero, posiblemente motivada por mayor autofinanciación, reestructuración de deuda y precaución ante incertidumbres económicas. No obstante, hay un ligero repunte en 2024 que podría reflejar nuevas inversiones financiadas con deuda, aprovechamiento de condiciones favorables de financiación o la reversión parcial de políticas conservadoras.

Los valores observados se mantienen dentro del rango óptimo (40%-60%), lo que indica que no hay señales de sobreendeudamiento. Las EFCLM, al tener valores del ratio más alto, podrían estar aprovechando más oportunidades de inversión, lo que puede traducirse en mayor rentabilidad si se gestiona eficientemente. Las EF de España, con menor endeudamiento, reflejan una estructura más conservadora, posiblemente con menor riesgo financiero, pero también menor dinamismo inversor.

GRÁFICO 117. ENDEUDAMIENTO. COMPARACIÓN TERRITORIAL





### 8.2.4. AUTONOMÍA FINANCIERA A MEDIO Y LARGO PLAZO

El ratio de autonomía financiera mide la proporción de recursos propios frente al total de activos. Cuanto mayor sea, más sólida es la empresa desde el punto de vista patrimonial. Este debe oscilar, en la mayoría de los sectores, entre 0,7 y 1,5 para considerarse en valores óptimos o positivos. Esto significa que entre el 70% y el 150% de los recursos de la empresa están financiados con fondos propios, lo que indica una buena independencia financiera y una estructura sólida. Por debajo de 0,7, la empresa depende en exceso de financiación ajena, lo que incrementa el riesgo financiero; entre 0,7 y 1,5, se considera saludable y habitual en la mayoría de los sectores y por encima de 1,5 la empresa podría estar desaprovechando oportunidades de crecimiento por no utilizar financiación externa (apalancamiento), aunque muestra una gran solidez. Estos valores pueden variar según el sector y la estrategia de la empresa, pero este rango es una referencia general aceptada y, por tanto, es válido cuando se calcula para muestras multisector (Gráfico 118).

Si comparamos el ratio de autonomía financiera alcanzado por los grupos de empresas según el ámbito -CLM, España- y el grupo de las empresas asociadas a la AEFCLM observamos que este último grupo tiene valores más altos que las otras submuestras, convergiendo los valores en el último año considerado (3,93 EFCLM, 4,39 EFEspaña y 4,04 AEFCLM) -Gráfico 119-.

GRÁFICO 118. AUTONOMÍA FINANCIERA A MEDIO Y LARGO PLAZO. ENFCLM VS EFCLM

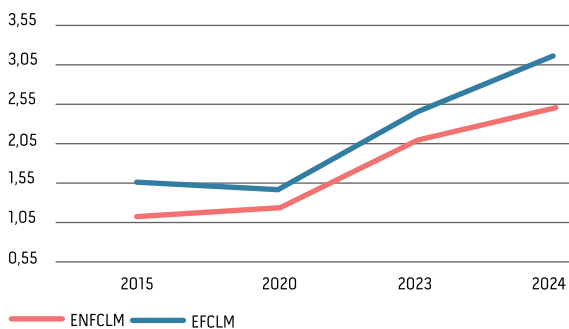
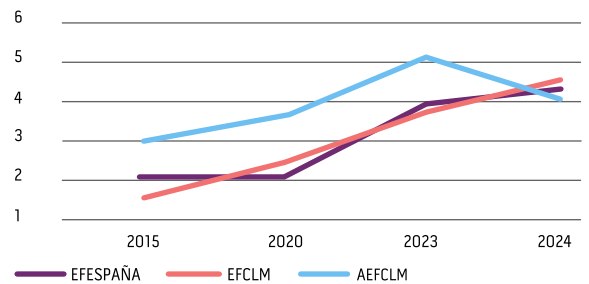


GRÁFICO 119. AUTONOMÍA FINANCIERA A MEDIO Y LARGO PLAZO. COMPARACIÓN TERRITORIAL





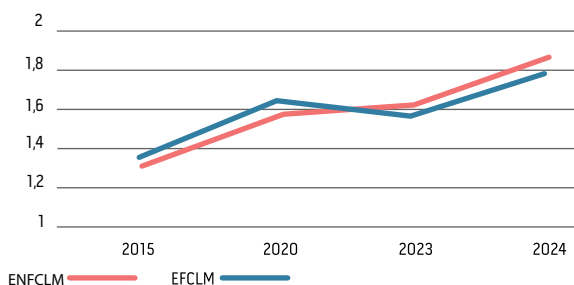
### 8.2.5. COEFICIENTE DE SOLVENCIA

El coeficiente de solvencia es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para hacer frente a todas sus obligaciones y deudas, tanto a corto como a largo plazo. Refleja la solidez financiera y la estabilidad de la empresa ante situaciones adversas. Se calcula a partir del cociente de activo total entre pasivo total, el valor óptimo oscila entre 1,5 y 2.

Cuando es mayor que 1 la empresa tiene más activos que deudas, lo que indica buena solvencia, por el contrario, si es menor que 1, es señal de riesgo financiero, ya que los pasivos superan los activos y podría haber riesgo de insolvencia. Al igual que señalábamos para el caso del indicador de autonomía financiera, un valor muy superior a 2 puede indicar que la empresa no está aprovechando oportunidades de crecimiento (al no optar por la financiación ajena).

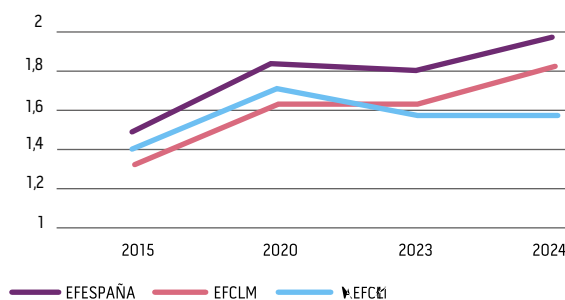
En el Gráfico 120 se puede observar que las ENFCLM presentan valores del coeficiente de solvencia ligeramente por debajo de los de las EFCLM en los años 2015 y 2020 y ligeramente por encima en el 2023 y 2024, no obstante, las diferencias no son significativas. La evolución temporal ha sido positiva, incrementando la solvencia en el periodo considerado.

GRÁFICO 120. SOLVENCIA. ENFCLM VS EFCLM



En el Gráfico 121 se muestra la comparación por ámbitos. En él podemos ver que las empresas familiares españolas son más solventes que las de CLM con una evolución similar en los años considerados. Además, las empresas de la AEFCLM, en los dos últimos años ha presentado una solvencia por debajo de la de la muestra total de empresas familiares de nuestra región. No obstante, los valores están por encima del valor óptimo en los dos años y para las tres submuestras.

GRÁFICO 121. SOLVENCIA. COMPARACIÓN TERRITORIAL



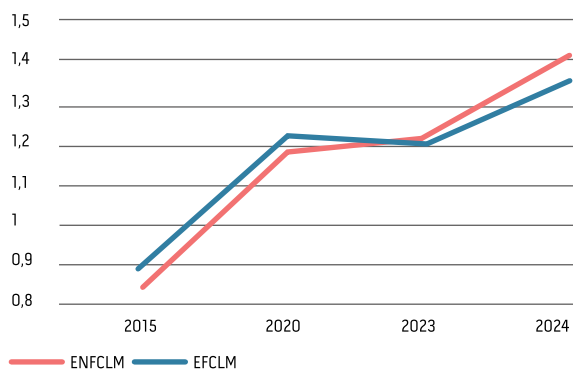
### 8.2.6. LIQUIDEZ

El ratio de liquidez es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo utilizando sus activos corrientes (es decir, los activos que se pueden convertir en efectivo en menos de un año). En otras palabras, muestra si la empresa dispone de recursos suficientes para cubrir sus deudas inmediatas sin necesidad de recurrir a financiación externa. Permite evaluar la solvencia a corto plazo de la empresa y detectar posibles problemas de liquidez antes de que se conviertan en situaciones de impago.

El valor óptimo del ratio de liquidez suele situarse entre 1,5 y 2. Esto significa que, por cada euro de deuda a corto plazo, la empresa debería tener entre 1,5 y 2 euros en activos líquidos. Un valor inferior a 1 indica riesgo de insolvencia, mientras que un valor muy superior a 2 puede sugerir que la empresa no está aprovechando eficientemente sus recursos (por ejemplo, manteniendo demasiado efectivo o inventario).

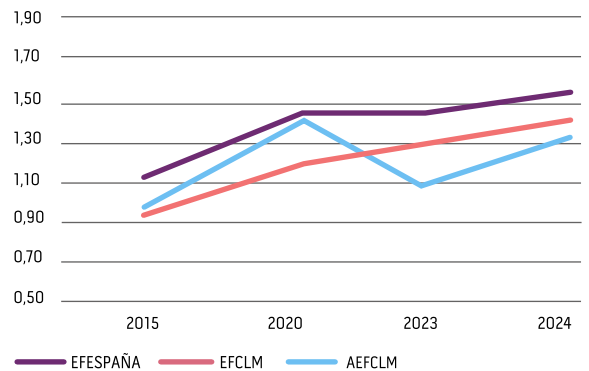
En el Gráfico 122 se muestra la evolución de la liquidez en las empresas de CLM, las ENF y las EF, ambos grupos han experimentado un crecimiento en el indicador financiero presentando diferencias muy pequeñas y no significativas. En conclusión, las empresas familiares (EFCLM) muestran una estructura patrimonial más sólida y mayor independencia financiera.

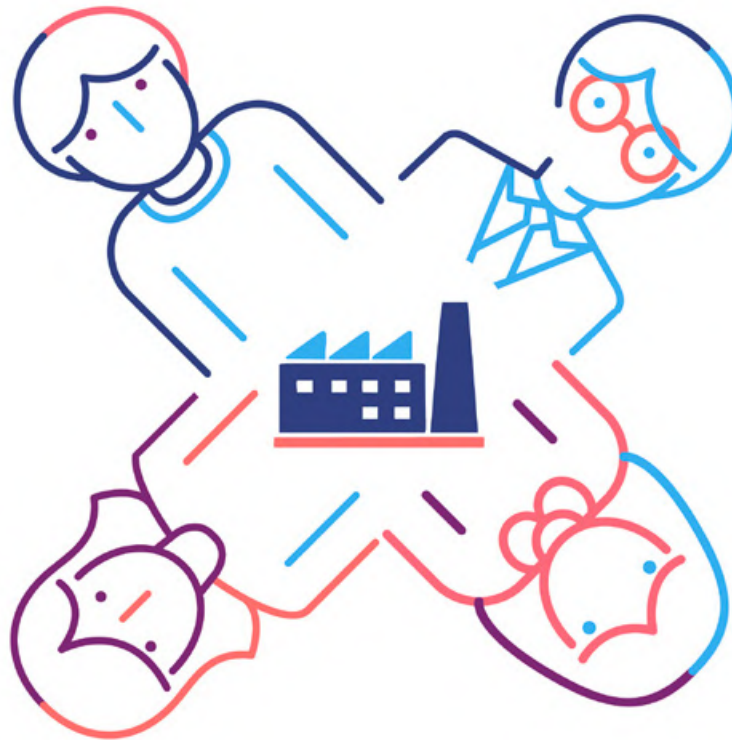
GRÁFICO 122. LIQUIDEZ. ENFCLM VS EFCLM



La comparación de las empresas de la Región con las de España y con las de la AEFCLM se muestra en el Gráfico 123. Las empresas españolas tienen mayores niveles de liquidez y presentan una tendencia creciente, al igual que las de CLM. Ninguno de los tres grupos de empresas analizados muestra riesgo de impagos a corto plazo al presentar valores en 2024 por encima de 1.

GRÁFICO 123. LIQUIDEZ. COMPARACIÓN TERRITORIAL



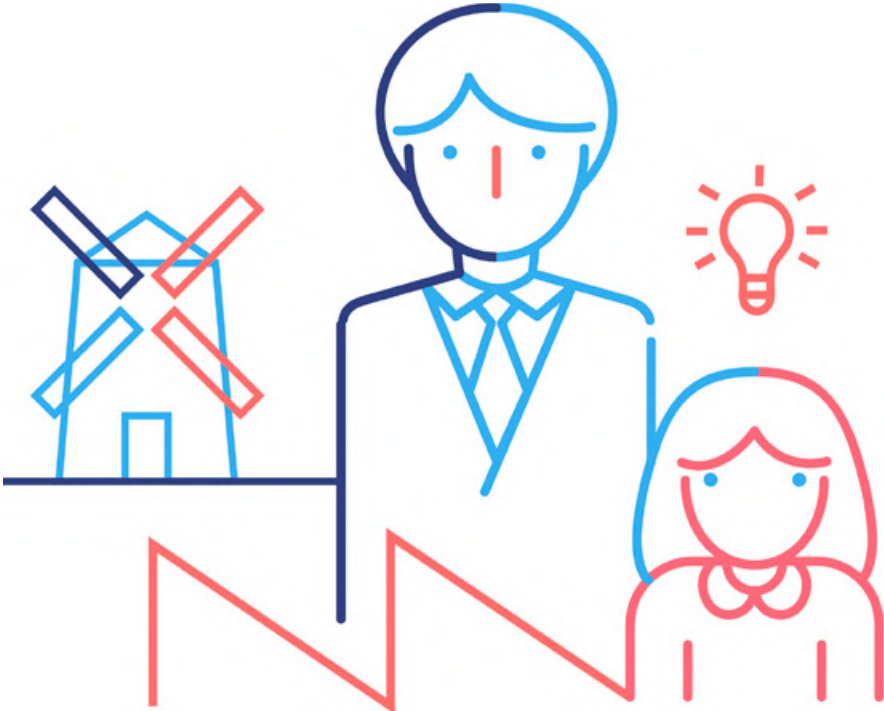


### 8.2.7. RATIO DE APALANCAMIENTO

El ratio de apalancamiento es un indicador financiero que mide el nivel de deuda de una empresa en relación con sus fondos propios o patrimonio neto. Permite conocer hasta qué punto la empresa utiliza financiación ajena para operar y crecer. Se calcula con el cociente entre el pasivo total -deudas y obligaciones financieras- y el patrimonio neto -fondos propios de la empresa-. Se considera óptimo que la deuda se encuentre entre el 40% y el 60% de los fondos propios. Por debajo de 40% la empresa tiene poca deuda lo que implica poco riesgo, aunque también puede ser un problema en un entorno con muchas oportunidades de crecimiento a las que no se puede acceder por falta de financiación. Cuando el indicador supera el 60% se considera que la empresa está altamente endeudada lo que podría llevar a un riesgo de insolvencia si no se gestiona bien,

por otro lado, esta circunstancia puede incrementar la rentabilidad si se gestiona bien, aunque eleve el riesgo financiero.

El indicador no se comporta de la misma manera en todos los sectores, así, en aquellos sectores con costes fijos muy altos que requieren grandes inversiones iniciales, el nivel de apalancamiento es mayor -Construcción y promoción inmobiliaria, Transporte y Logística, Industria pesada y manufactura, Hostelería y Turismo, y Servicios financieros (excluyendo banca)-. Por otra parte, aquellos sectores con menores necesidades de inversión inicial pueden operar con menos deuda -Servicios profesionales (consultoría, asesoría, educación), Tecnología y Software, Sanidad privada, Agricultura y Ganadería y Comercio minorista-.



En sectores intensivos en capital el ratio puede superar 1,5, lo que indica que la deuda es mayor que los fondos propios y en sectores más conservadores el valor suele estar por debajo de 0,6, reflejando una estructura más sólida y menos arriesgada. La interpretación que podemos hacer de los datos representados en el Gráfico 124 es muy general ya que en la muestra de empresas se incluyen compañías que trabajan en diferentes sectores. Lo que sí podemos observar es que el apalancamiento de las EFCLM es más alto en todos los años considerados que el indicador de las ENFCLM. En ambas muestras se muestra un valor pico en 2020, que no llega a alcanzar valores de riesgo y ha descendido en los dos últimos años.

En conclusión, las empresas familiares asumen más deuda respecto a sus fondos propios, este mayor apalancamiento les permitirá aprovechar más oportunidades de inversión lo que puede aumentar la rentabilidad. Los valores de apalancamiento son muy bajos tanto en la ENF como en las EF, lo que nos podría estar mostrando el carácter conservador de ambas en Castilla-La Mancha.

Para poder ver si existe un comportamiento diferencial en CLM realizamos la comparación de las empresas familiares en distintos ámbitos. En el Gráfico 125 podemos observar el mayor apalancamiento de las empresas de la AEFCLM, aunque presenta una tendencia decreciente en el periodo considerado. Las empresas de CLM y las de España han mostrado una tendencia similar con valores de apalancamiento mayores en todos los años considerados de las EFCLM, sin ser diferencias significativas.

GRÁFICO 124. APALANCAMIENTO (%). ENFCLM VS EFCLM

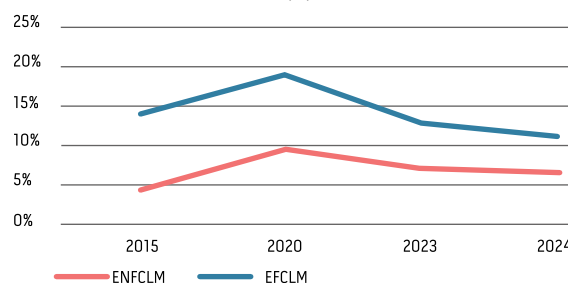
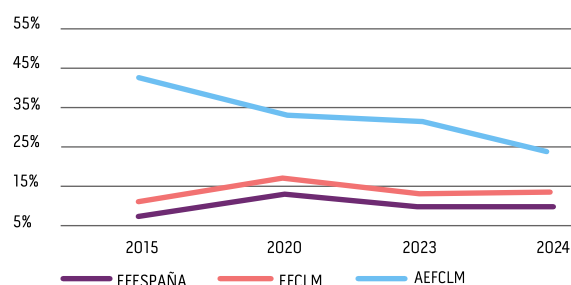


GRÁFICO 125. APALANCAMIENTO (%). COMPARACIÓN TERRITORIAL



Como resumen de los ratios de estructura podemos señalar que las EFCLM destacan por una mayor autonomía financiera y un mayor apalancamiento, lo que indica una estructura más sólida pero también una mayor utilización de deuda. Las ENFCLM presentan una solvencia y liquidez ligeramente superiores en los años más recientes, lo que sugiere una gestión más conservadora del riesgo financiero.

Ambos grupos mejoran en todos los indicadores a lo largo del tiempo, pero las diferencias estructurales se mantienen: EFCLM son más sólidas patrimonialmente y asumen más riesgo financiero, mientras que ENFCLM son más prudentes en el uso de la deuda.

### 8.3. RATIOS OPERATIVOS

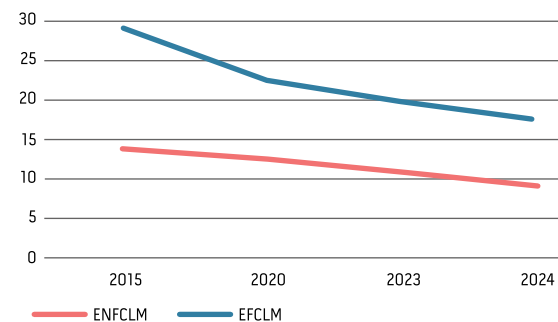
Los ratios operativos miden la eficiencia con la que una empresa gestiona sus activos y recursos en el ciclo de explotación. Por ejemplo, un periodo de cobro mayor que un periodo de pago puede estar indicando la existencia de tensiones de liquidez, la rotación de existencias baja nos puede indicar un exceso de stock o problemas de ventas, la cobertura de intereses baja debería alertar de riesgo financiero y la rotación del activo baja puede sugerir ineficiencia operativa. El conocer estos valores nos proporciona información valiosa para medir lo eficientes que son las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares.



#### 8.3.1. PERIODO DE CRÉDITO

El periodo de crédito hace referencia al tiempo promedio que tarda la empresa en pagar a sus proveedores. Se calcula dividiendo el importe de la cuenta de proveedores entre las compras diarias promedio. En el funcionamiento de la empresa un periodo más largo puede mejorar la liquidez, pero si es excesivo puede deteriorar relaciones con proveedores o perder descuentos por pronto pago. Resulta difícil indicar cuál es el valor óptimo ya que depende del sector, pero, de forma general, suele considerarse apropiado un periodo de entre 30 y 90 días, aunque lo ideal es que esté alineado con el periodo de cobro (Gráfico 126).

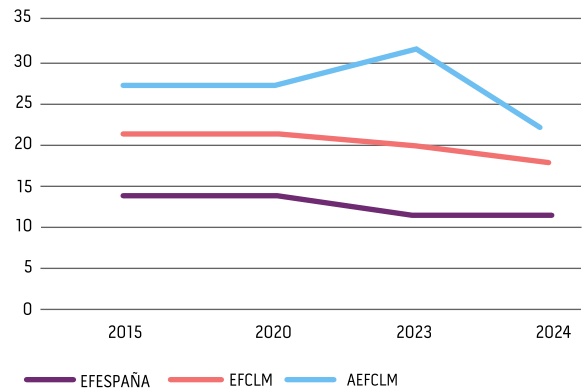
GRÁFICO 126. PERIODO DE CRÉDITO (NÚMERO DE DÍAS). ENFCLM VS EFCLM



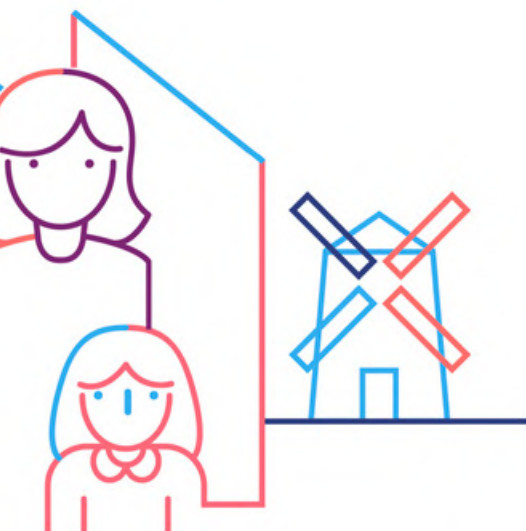
El periodo de crédito es mayor en las EF que en las ENF, siendo casi el doble en los 5 años considerados. La evolución muestra un acortamiento del plazo de crédito, en los últimos 10 años en ambas muestras y ha pasado de 15 días a 9 días en las ENF y de 22 a 17 en las EF. Las empresas familiares tardan más en pagar a sus proveedores, lo que puede mejorar su liquidez, pero podrían afectar a sus relaciones comerciales.

Los periodos de crédito son más largos en las empresas de CLM, y todavía más si nos quedamos con las empresas de las AEFLM, que en las empresas familiares de España. Las diferencias se mantienen en todo el periodo considerado, aproximadamente 10 días más en las empresas de la asociación que en las empresas familiares de España (Gráfico 127).

GRÁFICO 127. PERIODO DE CRÉDITO (NÚMERO DE DÍAS). COMPARACIÓN TERRITORIAL





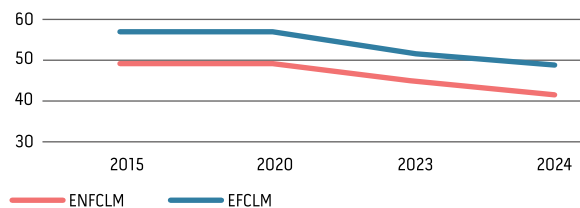


### 8.3.2. PERIODO DE COBRO

El periodo de cobro hace referencia al tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar a sus clientes. Se calcula dividiendo el importe de la cuenta de clientes entre las ventas diarias promedio. Un periodo corto mejora la liquidez, mientras que uno largo puede indicar problemas de gestión de cobros o políticas de crédito laxas. En cuanto al valor óptimo, ocurre lo mismo que con el periodo de crédito debido a que varía por sectores, aunque de forma general puede considerarse adecuado entre 30 y 60 días.

En el Gráfico 128 se observa cómo el periodo de cobro es 10 días más en las EF que en las ENF, esta circunstancia es coherente con el ratio de crédito, ya que, para no tener problemas de liquidez, el periodo de pago y el de cobro deben estar equilibrados. Las empresas familiares tardan más en cobrar de sus clientes, pero, también tardaban más en pagar a los proveedores, con lo que puede conseguir no tener tensiones de liquidez.

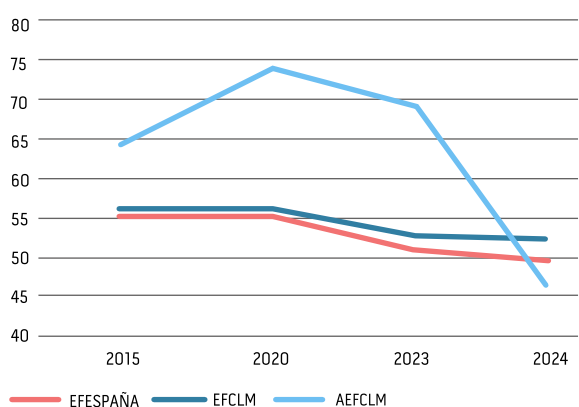
GRÁFICO 128. PERIODO DE COBRO (NÚMERO DE DÍAS). ENFCLM VS EFCLM



La evolución temporal permite observar que ambos grupos mejoran el valor del indicador (reducen días) a lo largo del tiempo.

La comparación territorial indica que, si bien las empresas de la AEFCLM presentaron en años anteriores mayores periodos de cobro, el periodo de cobro se ha acercado a las otras muestras de empresas en el último año considerado (Gráfico 129) quedando finalmente con un periodo de cobro 3 días inferior al del resto de empresas familiares de CLM -46 días-.

GRÁFICO 129. PERIODO DE COBRO (NÚMERO DE DÍAS). COMPARACIÓN TERRITORIAL



### 8.3.3. ROTACIÓN DE LAS EXISTENCIAS

La rotación de las existencias indica cuántas veces se renueva el inventario en un periodo. Una rotación alta indica eficiencia (menos capital inmovilizado) y una rotación baja puede señalar exceso de inventario o baja demanda. No podemos señalar de forma general cuál es la rotación óptima porque depende del sector, en sectores de consumo la rotación suele ser mayor de 10 veces al año, mientras que en sectores industriales entre 4 y 8 veces al año.

La tendencia de la rotación de existencias es creciente en los últimos 10 años, teniendo una rotación mayor las EFCLM que las ENFCLM (Gráfico 130) lo que indica que la EFCLM gestionan mejor sus existencias, renovando el stock más veces al año.

GRÁFICO 130. ROTACIÓN DE LAS EXISTENCIAS. ENFCLM VS EFCLM

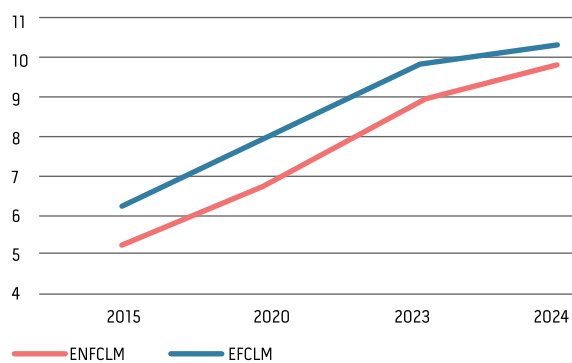
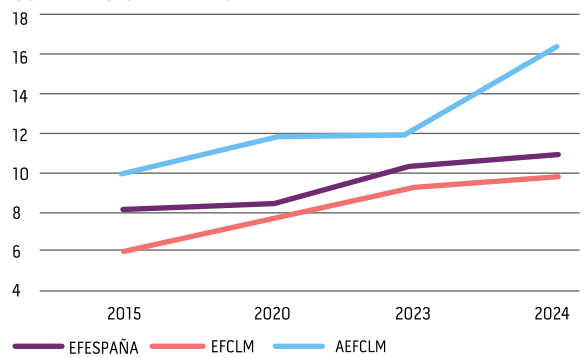


GRÁFICO 131. ROTACIÓN DE LAS EXISTENCIAS. COMPARACIÓN TERRITORIAL



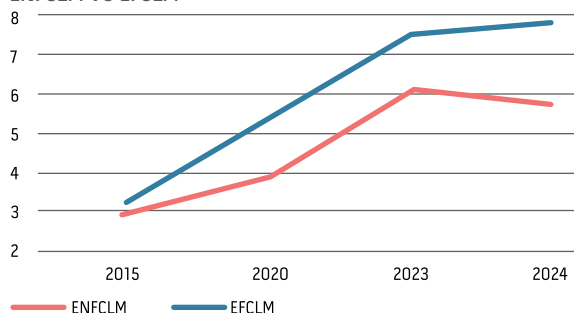


### 8.3.4. COBERTURA DE INTERESES

La cobertura de intereses nos indica la capacidad de la empresa para cubrir los gastos financieros con su beneficio operativo. Se calcula dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos entre los gastos financieros. Un valor alto indica que la empresa puede afrontar cómodamente sus intereses mientras que valor bajo (menor de 1) indica riesgo de impago. El valor óptimo, que se considera saludable, es mayor o igual que 3 y por debajo de 1 es preocupante.

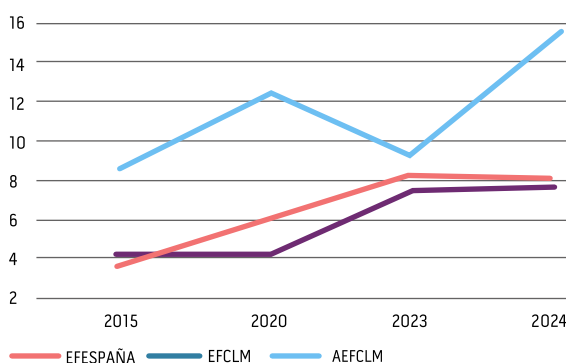
Los valores alcanzados, tanto por las ENFCLM como por las EFCLM, se encuentran dentro de los valores óptimos, presentando mejor posicionamiento las EFCLM frente a las ENFCLM en todos los años incluidos en la serie temporal, en el año 2024 ha alcanzado un valor de 7,9% (Gráfico 132). Por tanto, se puede afirmar que las EFCLM presentan una mayor cobertura de intereses en todos los años, lo que indica una mayor capacidad para afrontar los gastos financieros.

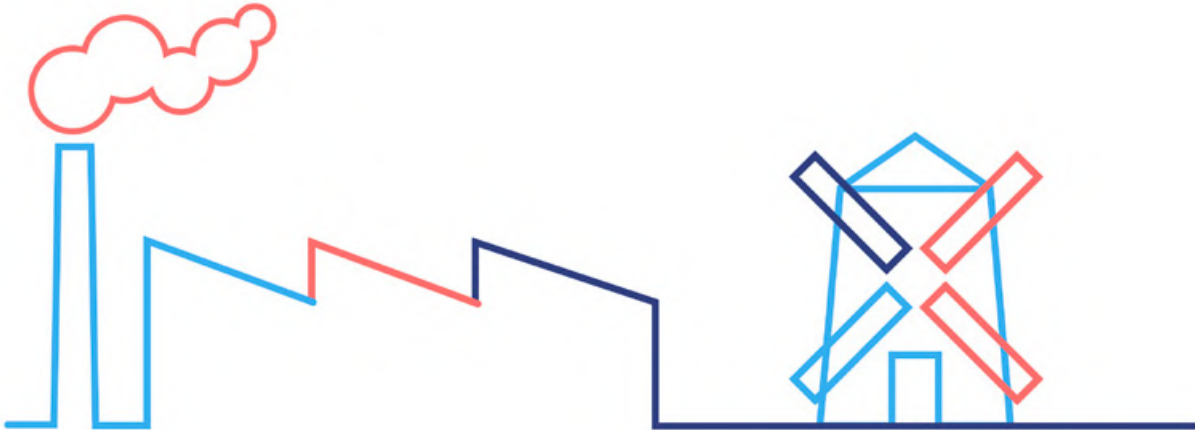
GRÁFICO 132. RATIO DE COBERTURA DE INTERESES (%). ENFCLM VS EFCLM



Cuando comparamos con las empresas familiares de España no se observan diferencias significativas y presentan tendencias similares, sí se muestran diferencias con las empresas asociadas a la AFCLM (Gráfico 133) que alcanzan ratios por encima de los valores de los otros grupos.

GRÁFICO 133. RATIO DE COBERTURA DE LOS INTERESES (%). COMPARACIÓN TERRITORIAL



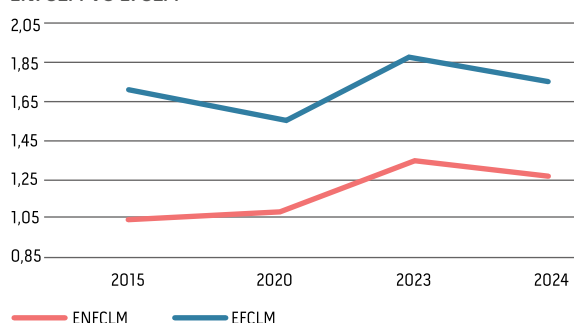


### 8.3.5. ROTACIÓN DE ACTIVOS NETOS

La rotación de activos netos indica cuántas veces se utilizan los activos para generar ventas. Se calcula con el cociente entre las ventas netas y el activo total promedio. Un valor alto indica eficiencia en el uso de los activos y uno bajo puede señalar activos ociosos o baja productividad. El óptimo varía según el sector, en los sectores de Servicios suele considerarse óptimo si la rotación es mayor de 2, en la Industria el óptimo se sitúa entre 1 y 2, y en sectores intensivos en activos (como el inmobiliario) valores menores que 1 pueden considerarse buenos valores.

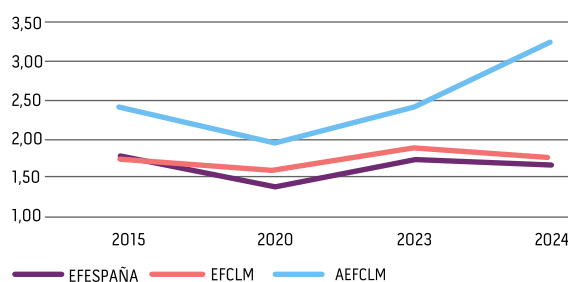
En el Gráfico 134 los valores de la rotación del activo para la muestra de EF son más altos y oscilan entre 1,68 (en 2015) y 1,77 (en 2024). En las ENFCLM los valores de la rotación oscilan entre el 1,1 y 1,31. La evolución ha sido positiva en los diez años considerados, salvo, en el caso de las EF valor del año 2020 se queda fuera de la tendencia creciente. Las EFCLM superan a ENFCLM en la rotación de activos netos en todos los años, lo que refleja una mayor eficiencia en el uso de sus activos para generar ventas e ingresos.

GRÁFICO 134. ROTACIÓN DE ACTIVOS NETOS. ENFCLM VS EFCLM



En el Gráfico 135 se muestra la comparación entre muestras de empresas familiares de diferentes ámbitos territoriales, así podemos ver que los valores de las EFCLM y de las EF España no presentan diferencias significativas. El valor más alto para todos los años lo presentan las EF de la AEFCLM.

GRÁFICO 135. ROTACIÓN DE ACTIVOS NETOS. COMPARACIÓN TERRITORIAL



De los valores de los ratios de operaciones podemos concluir que las empresas familiares destacan por una mayor eficiencia operativa: mejor rotación de existencias, mayor cobertura de intereses y mejor rotación de activos netos. Sin embargo, presentan periodos de cobro y de crédito más largos, lo que puede suponer un riesgo de liquidez si no se gestiona adecuadamente. Las empresas no familiares muestran una gestión más conservadora de los plazos de cobro y pago, pero menor eficiencia en la gestión de inventarios y activos. Además, las empresas socias de la AEFCLM alcanzan valores de los ratios operativos mejores que las otras empresas familiares de la Región y de España.

## 8.4. RATIOS POR EMPLEADO

Los ratios económico-financieros por empleado aportan información clave sobre la productividad y eficiencia de la empresa en relación con su plantilla. Estos ratios permiten analizar cómo se relacionan los principales indicadores económicos y financieros con el número de empleados, lo que ayuda a evaluar el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores.

Antes de hacer referencia a los valores alcanzados por las muestras comparadas resulta de interés realizar una breve reseña sobre la naturaleza de los indicadores de productividad, su medición y la validez interpretativa en las comparaciones entre empresas cuando se usa a nivel microeconómico.

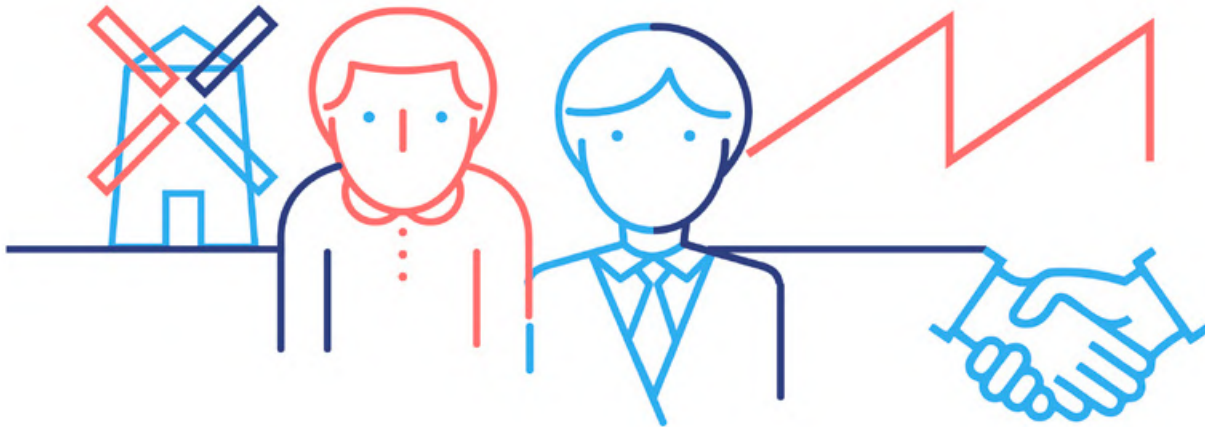
La productividad es un indicador clave del rendimiento de una empresa, ya que permite evaluar la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar bienes o servicios. En la práctica nos encontramos con diferentes indicadores de productividad: del trabajo, del capital y del total de los factores (OECD, 2001).

La productividad del trabajo mide la eficiencia con la que los empleados convierten los insumos en productos o servicios. Se trata de un indicador ampliamente utilizado en la realización de análisis económicos debido a la relativa facilidad para obtener los datos necesarios, especialmente en contextos macroeconómicos. Se puede calcular de dos maneras: dividiendo la producción total por el número de empleados o bien por el número de horas trabajadas. La utilización de un enfoque u otro dependerá principalmente del tipo de estudio a desarrollar (macroeconómico o microeconómico) y la información disponible. En general, los estudios que adoptan una perspectiva macroeconómica apuestan indistintamente tanto por el uso de las horas trabajadas como de ocupados, ya que esta información suele estar disponible en las tablas estadísticas de la Contabilidad Nacional. Sin embargo, en muchas ocasiones se apuesta directamente por la utilización del número de horas para evitar introducir sesgos en las comparaciones entre países generados por las diferencias en legislaciones laborales, o la preferencia por trabajo a tiempo parcial frente a tiempo completo. De hecho, es considerado más riguroso a la hora de medir la contribución del trabajo a la producción. Por otro lado, para la estimación del indicador de productividad a ni-

vel empresa se utiliza el número de ocupados, ya que no suele existir información sobre las horas trabajadas ni calidad del trabajo, simplemente se informa sobre el número de trabajadores contratados en el cierre del ejercicio.

La productividad del capital refleja la eficiencia con la que se utiliza el capital en la generación de bienes o servicios. Se calcula dividiendo la producción total por la cantidad de capital utilizado. Este indicador es menos frecuente que el de productividad laboral, en parte debido a las dificultades históricas para obtener datos precisos sobre el stock de capital, especialmente a nivel sectorial o empresarial. Sin embargo, con el avance de las bases de datos económicas, el análisis de la productividad del capital ha ganado relevancia, ya que el capital desempeña un papel crucial en la modernización de procesos productivos, sobre todo en un contexto de creciente automatización y digitalización. Este indicador se utiliza frecuentemente para comparaciones internacionales entre países, pero es menos habitual en estudios microeconómicos, ya que a nivel empresarial la medición del capital es más compleja. En estos casos se toma como referencia el valor contable del inmovilizado. Otros trabajos, como el de Gal (2013) utilizan el método del inventario permanente para estimar el capital, aunque este procedimiento requiere de una información más detallada sobre inversiones, tasas de depreciación y precios de reposición.

La Productividad Total de los Factores (PTF) mide la eficiencia con la que se combinan todos los recursos productivos (trabajo y capital) para generar la producción. Concretamente, refleja las mejoras en la eficiencia global del sistema productivo que no pueden explicarse únicamente por el incremento de los inputs utilizados, por ello, la PTF es útil cuando se pretende evaluar el impacto del progreso tecnológico, las innovaciones organizativas, la calidad de la gestión empresarial y otros factores intangibles. Una metodología común para calcular la PTF es la contabilidad del crecimiento, formulada por Solow (1957). Esta metodología formula que, dado que los aumentos en la eficiencia no se pueden observar directamente, la PTF se estima por residuo, es decir, como la diferencia entre el crecimiento del PIB y las contribuciones medidas del capital y del trabajo.



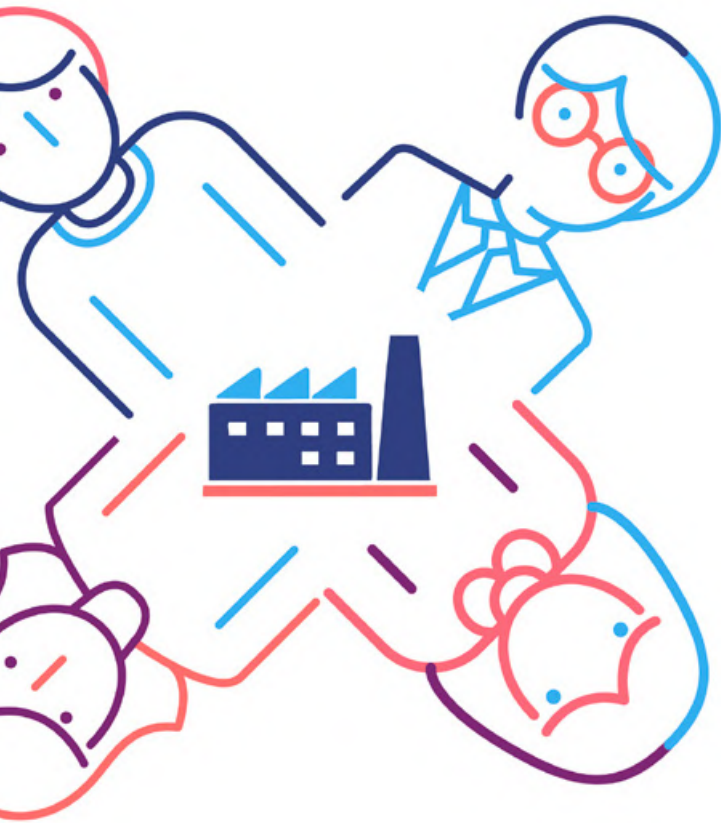
Además, cabe mencionar otra de las principales diferencias existente entre estudios macro y microeconómicos. En general, a nivel empresa es habitual considerar la producción total (incluyendo también los consumos intermedios), en lugar de analizar el Valor Añadido, como se hace desde la perspectiva macroeconómica.

A pesar de que los indicadores de productividad son herramientas valiosas para analizar la eficiencia del uso del trabajo, capital físico, y de la combinación de ambos factores su uso requiere precaución, especialmente cuando lo que se busca es hacer comparaciones a nivel microeconómico, ya que las diferencias de productividad entre empresas pueden estar condicionadas tanto por factores internos, como la calidad del trabajo, uso de tecnología, gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, como por factores externos relacionados con el funcionamiento del mercado, el entorno regulatorio y normativo o la existencia de externalidades positivas (Syverson, 2011). Estas condiciones hacen que comparar la productividad entre empresas que operan bajo diferentes situaciones o estrategias pueda inducir a conclusiones erróneas. En esta misma línea, las diferencias de tamaño entre empresas también pueden condicionar la comparación desde la perspectiva microeconómica. Las empresas más grandes pueden aprovecharse de economías de escala o acceder con mayor facilidad al talento y a la innovación alcanzando mayores tasas de productividad frente a las de menor tamaño, que generalmente cuentan con recursos humanos y financieros más li-

mitados, de forma que una baja productividad podría limitar el crecimiento de una empresa y mantenerla en una escala reducida. Incluso el sector también puede jugar un papel esencial en las comparaciones, ya que las diferentes características de cada sector dificultan la comparación directa. Por ejemplo, la comparación de la productividad de una empresa tecnológica con la de una empresa agrícola puede no ser significativa debido a las diferencias en procesos, tecnologías y mercados.

Por tanto, si bien los indicadores de productividad constituyen herramientas fundamentales para evaluar la eficiencia en el uso de recursos dentro de las empresas, su aplicación comparativa a nivel microeconómico debe abordarse con suma cautela. Las diferencias en productividad no siempre reflejan exclusivamente el desempeño o la eficiencia interna de las empresas, sino que también pueden estar influidas por un conjunto amplio y diverso de factores contextuales. Así, cualquier análisis comparativo de productividad debe considerar cuidadosamente estos condicionantes para evitar conclusiones erróneas o reduccionistas que no reflejen adecuadamente la complejidad del entorno en que operan las empresas.

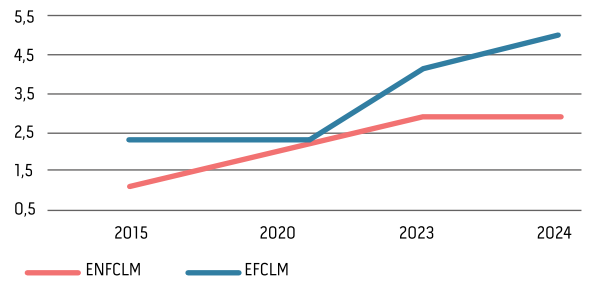
Una vez realizada esta aclaración, que nos debe llevar a la cautela en las conclusiones de un indicador como la productividad tomada a nivel agregado de empresas de diferentes sectores, se exponen los principales indicadores económico-financieros por empleado que nos pueden ayudar a aproximarnos a una medida de productividad.



### 8.4.1. BENEFICIO POR EMPLEADO

El beneficio por empleado es un ratio que mide la rentabilidad individual de cada trabajador en una empresa. Se calcula dividiendo el beneficio neto total entre el número de empleados. Nos aporta información sobre la productividad y también sobre la eficiencia del capital humano. La ventaja de este indicador es que podemos realizar comparaciones entre empresas independientemente de su tamaño.

GRÁFICO 136. BENEFICIO POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM



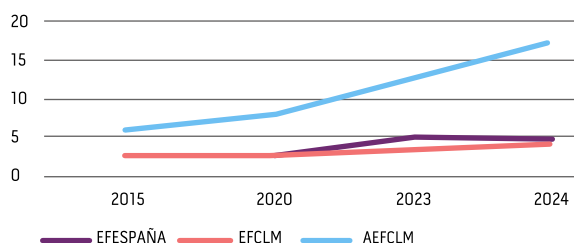
En el Gráfico 136 podemos ver que los valores de las EFCLM son más altos que los de las ENFCLM. Los valores deben interpretarse con segmentación sectorial, ya que las referencias que pueden tomarse para la comparación son distintas según sean las características de los sectores (valores más altos en empresas intensivas en capital y valores más bajos en aquellas intensivas en mano de obra). No obstante, lo que podemos señalar es que las empresas familiares logran mayor rentabilidad por trabajador que las no familiares.





En el Gráfico 137 se incluyen los valores del ratio para las empresas familiares de España, las de CLM y para las empresas familiares de la asociación. Podemos observar, que en ambos ámbitos geográficos -CLM y España- los valores son similares en todo el periodo considerado, mientras que las empresas de la AEFCLM tienen beneficios por empleado más altos en todos los años de la serie temporal, siguiendo una tendencia creciente.

GRÁFICO 137. BENEFICIO POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL



### 8.4.2. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN POR EMPLEADO

El indicador de ingresos de explotación por empleado se utiliza principalmente para evaluar la eficiencia operativa y la productividad de una empresa en relación con su plantilla. Muestra cuánto ingreso operativo (o de explotación) genera, en promedio, cada empleado. Se calcula dividiendo los ingresos de explotación entre el número de empleados.

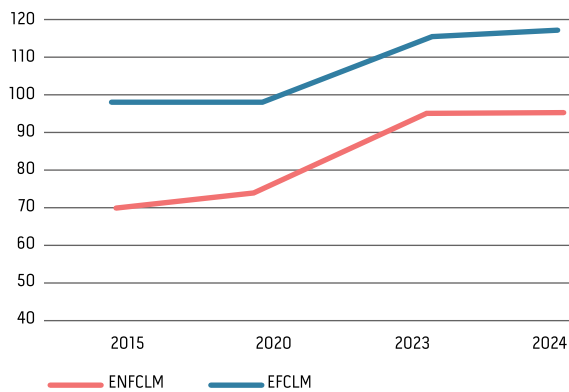
Nos permite evaluar la productividad laboral, esto es, ver si los empleados están generando suficiente valor económico para la empresa. Un valor alto puede indicar una plantilla eficiente o una empresa con procesos bien optimizados. También puede ayudar a identificar si el crecimiento en ingresos está alineado con el crecimiento en plantilla, además, realizando un seguimiento temporal nos permitirá identificar si los ingresos por empleado disminuyen, lo que podría ser señal de sobrecontratación o baja eficiencia.

Las conclusiones obtenidas de este indicador suponen una información clave para la toma de decisiones, ya que tiene gran influencia en automatización, reestructuración, inversión en formación o cambios en procesos internos.



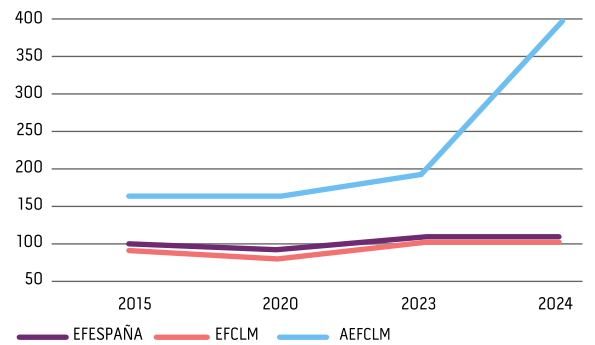
En el Gráfico 138 se observa cómo la productividad tiene una tendencia creciente en el periodo considerado, el grupo de empresas familiares presenta valores por encima de los del grupo de las empresas no familiares, poniendo de manifiesto una mayor productividad del empleo en las EFCLM y mayor capacidad para la generación de ingresos.

GRÁFICO 138. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM



En el Gráfico 139 se muestran los valores del indicador para los años contemplados, siendo los más altos los de las empresas de la AEFCLM. Las muestras de empresas familiares de CLM y de España no presentan diferencias significativas.

GRÁFICO 139. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TEMPORAL





### 8.4.3. COSTE MEDIO POR EMPLEADO

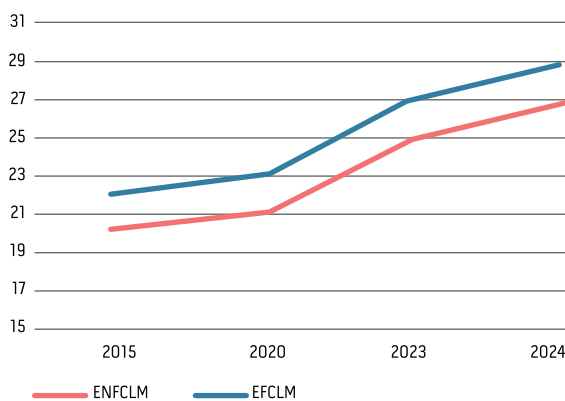
El indicador de coste medio por empleado es una métrica clave en la gestión empresarial que proporciona información sobre el gasto promedio que la empresa incurre por cada trabajador. Este coste incluye no solo el salario, sino también otros gastos asociados al empleo, como cotizaciones sociales, beneficios, formación, seguros, etc.

Su cálculo permite entender cuánto cuesta mantener la plantilla actual y cómo se distribuyen los recursos humanos en términos económicos, resulta útil para realizar comparaciones a nivel empresa para comparar departamentos, filiales o con otras empresas del sector. También puede utilizarse para analizar la rentabilidad al tomar la información junto a otros indicadores como ingresos por empleado o beneficio por empleado.

En el ámbito estratégico su interpretación ayuda a tomar decisiones sobre contratación, externalización, automatización o inversión en capital humano y a realizar seguimiento de las políticas salariales.

En el Gráfico 140 pueden verse los valores del indicador para las dos muestras comparadas. El coste es creciente en el periodo analizado, siendo más alto de las empresas familiares, esto puede ser debido a un empleo de mayor cualificación o mejores condiciones laborales. Si se interpreta junto al indicador anterior, los ingresos por empleado también eran mayores en las empresas familiares que en las no familiares, lo que puede estar compensando los mayores costes y generar un excedente que puede ser interpretado con una mejor rentabilidad.

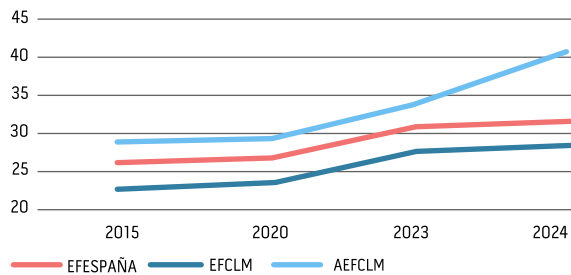
GRÁFICO 140. COSTE MEDIO POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM





El coste medio por empleado es más alto en las empresas asociadas a la AEFCLM. Esto puede deberse al nivel de cualificación de los trabajadores lo que incrementa el coste de sus plantillas. Cuando se calcula el coste de los empleados para las empresas familiares de Castilla-La Mancha se observa que es el más bajo de las tres muestras consideradas. La tendencia de todas ellas es creciente en los años analizados (Gráfico 141).

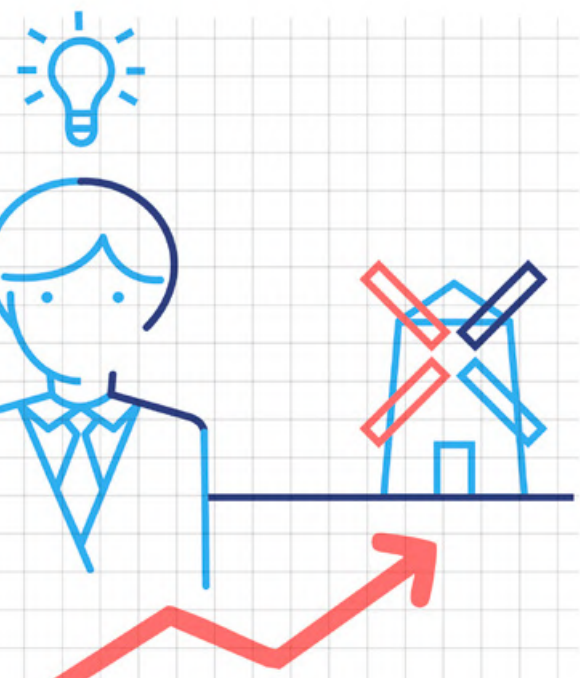
GRÁFICO 141. COSTE MEDIO POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL



#### 8.4.4. RECURSOS PROPIOS POR EMPLEADO

El ratio de recursos propios por empleado es un indicador económico-financiero que relaciona el patrimonio neto de una empresa con el número de empleados. Se utiliza para evaluar la solidez financiera y la estructura de capital en relación con la plantilla, es decir, cuánto respaldo financiero tiene cada trabajador en la empresa y si la empresa está bien capitalizada en relación con su número de empleados. Este indicador permite comparar empresas de distintos tamaños, sectores o modelos de negocio, ajustando el análisis por número de empleados.

En cuanto a su interpretación, un valor alto puede reflejar una situación empresarial con buena capacidad de autofinanciación y menor dependencia de deuda.



En el Gráfico 142 podemos observar que las EFCLM muestran mayor dotación de recursos propios por empleado, lo que indica una estructura financiera más sólida, encontrando un mayor respaldo patrimonial por trabajador en empresas familiares. Este valor es equivalente al de las empresas familiares de España y menor que el de las empresas de la asociación (Gráfico 143)

GRÁFICO 142. RECURSOS PROPIOS POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM

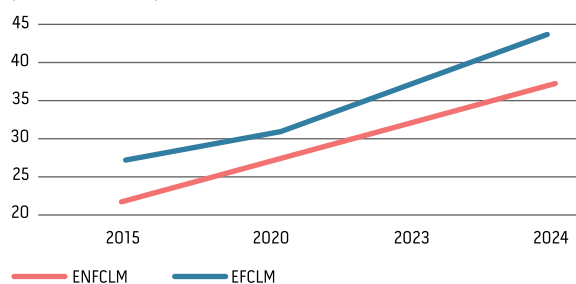
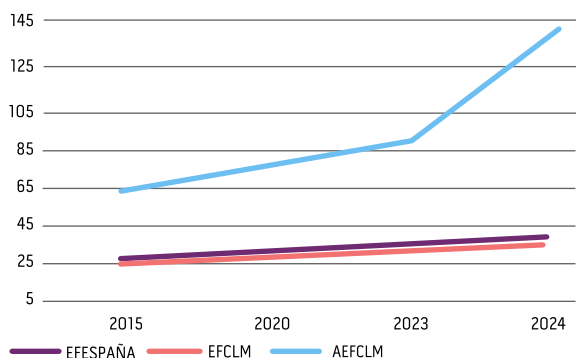


GRÁFICO 143. RECURSOS PROPIOS POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL

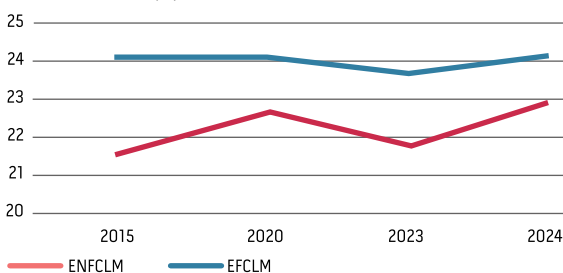


#### 8.4.5. COSTE DE LOS TRABAJADORES/ INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (%)

Este ratio muestra qué porcentaje de los ingresos de explotación se destina al pago de los trabajadores. Es útil para evaluar la eficiencia en la gestión del capital humano, detectar posibles desequilibrios entre ingresos y costes laborales y comparar el peso de los costes laborales entre empresas o sectores. Un valor alto puede indicar una plantilla costosa o baja eficiencia operativa, mientras que un valor bajo puede sugerir buena rentabilidad o posible infrainversión en talento.

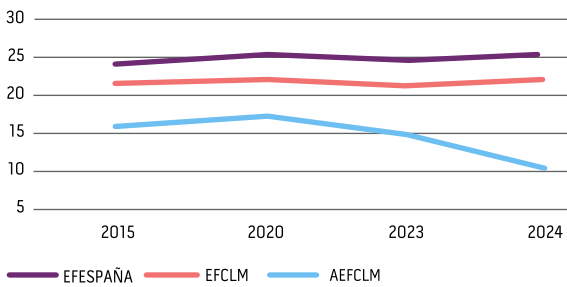
En el Gráfico 144 se recogen los valores alcanzados en el periodo analizado. Podemos ver que ENFCLM presentan un ratio ligeramente superior, lo que indica que destinan un mayor porcentaje de sus ingresos al pago de salarios. Esto puede ser interpretado como que las empresas familiares son más eficientes en la gestión de los costes laborales respecto a sus ingresos.

GRÁFICO 144. COSTE DE LOS TRABAJADORES/INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (%). ENFCLM VS EFCLM



En el gráfico 145 se muestra la comparación de las tres submuestras por ámbito geográfico. Las empresas de la asociación tienen valores del ratio pot debajo de los otros grupos considerados, lo cuales presentan una evolución similar con diferencias no significativas.

GRÁFICO 145. COSTE DE LOS TRABAJADORES/INGRESOS DE LOS TRABAJADORES (%). COMPARACIÓN TERRITORIAL



#### 8.4.6. CAPITAL CIRCULANTE POR EMPLEADO

Este ratio mide cuánto capital circulante (Activo Corriente menos Pasivo Corriente) tiene la empresa por cada empleado. Sirve para evaluar la liquidez y eficiencia operativa por trabajador, analizar si la empresa tiene suficiente margen financiero para operar sin tensiones de tesorería y comparar la gestión de recursos entre empresas con diferente tamaño o estructura. Un valor alto puede indicar buena capacidad de maniobra financiera, mientras que uno bajo puede señalar posibles problemas de liquidez.

En el Gráfico 146 observamos que las EFCLM mantienen valores superiores, lo que sugiere mayor liquidez y capacidad de maniobra financiera por empleado. Al comparar los valores con las EFespaña vemos una coincidencia casi total, mientras que se obtienen valores mucho más altos para las empresas asociadas.

GRÁFICO 146. CAPITAL CIRCULANTE POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM

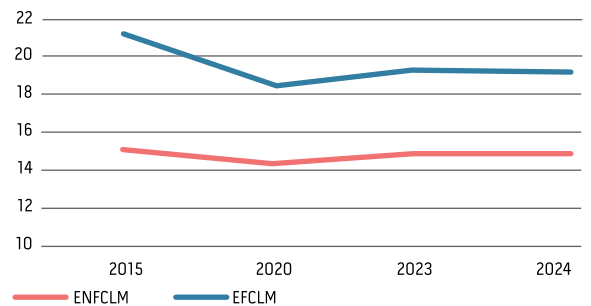
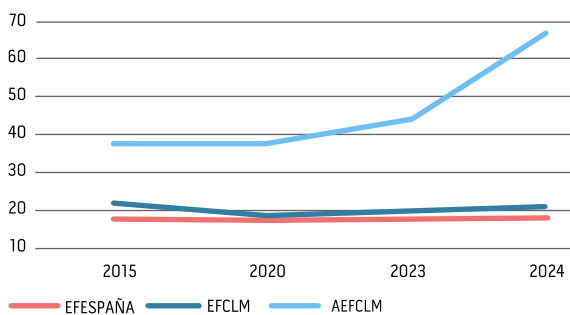




GRÁFICO 147. CAPITAL CIRCULANTE POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL



### 8.4.7. ACTIVO TOTAL POR EMPLEADO

Este ratio refleja cuántos recursos totales (activos) están disponibles por cada trabajador. Es útil para medir la intensidad de capital por empleado, evaluar la productividad potencial del capital invertido y comparar estructuras empresariales (capital intensivo vs. mano de obra intensiva).

Un valor alto puede indicar una empresa con fuerte inversión en activos (como maquinaria, tecnología, instalaciones), mientras que uno bajo puede reflejar una estructura más ligera o centrada en servicios.

En el Gráfico 148, se muestran los valores del indicador, las EFCLM superan a ENFCLM en todos los años, reflejando mayor inversión en activos por trabajador. Por tanto, podemos inferir que las empresas familiares disponen de más recursos materiales y financieros por empleado.

Si lo comparamos con las empresas familiares españolas no existen diferencias significativas, sí que se verifican diferencias importantes con los valores de activo total por empleado de las empresas de la AEFCLM -Gráfico 149-.

GRÁFICO 148. ACTIVO TOTAL POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). ENFCLM VS EFCLM

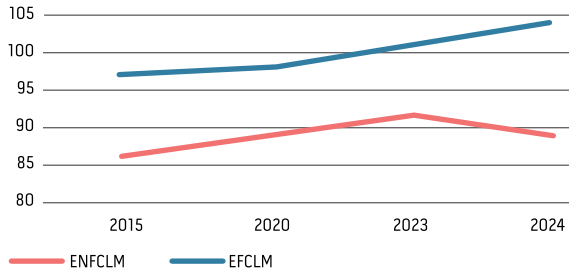
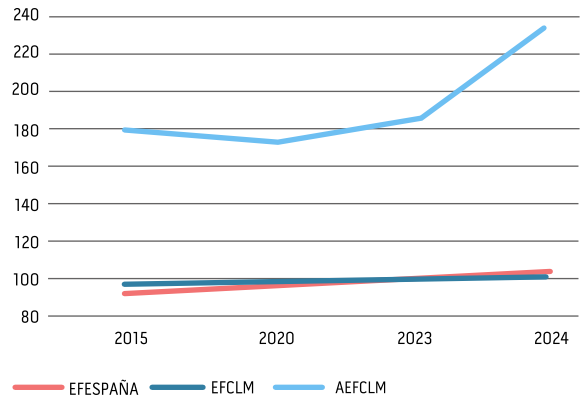


GRÁFICO 149. ACTIVO TOTAL POR EMPLEADO (MILES DE EUROS). COMPARACIÓN TERRITORIAL



Como conclusión de este último grupo de ratios señalamos que las empresas familiares destacan en todos los indicadores por empleado: mayor beneficio, ingresos, coste medio, recursos propios, capital circulante y activos por trabajador.

Las empresas no familiares solo presentan un ratio superior en el coste de los trabajadores respecto a los ingresos, lo que puede indicar menor eficiencia en la gestión de personal. En conjunto, las empresas familiares muestran una estructura más sólida, mayor productividad y mejor respaldo financiero por empleado.





## 9. REFERENCIAS

---

- AA.VV. (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familiar. La empresa familiar en España 2025*. Instituto de Empresa Familiar Eds
  - Gal, P. N. (2013). *Measuring total factor productivity at the firm level using OECD ORBIS*. Economics Department Working Papers n° 1049. Paris: OECD Publishing.
  - González-Moreno A. (dir.) (2023) *La Empresa familiar de Castilla-La Mancha. Características, valores, comportamiento estratégico y resultados 2023*.
  - OECD (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>.
  - Syverson, C. (2011). *What determines productivity?* *Journal of Economic Literature*, 49 (2), pp. 326-365. <https://doi.org/10.1257/jep.31.3.157>
-



## RESUMEN DE RESULTADOS

### PRIMERA PARTE:

#### DESCRIPCIÓN:

- **Edad de la empresa:** desde 2 hasta más de 100 años. La edad más frecuente se encuentra en el intervalo (26-50 años)
- **Generación en la dirección:** 47% en primera generación; 5% en tercera; 11% cuarta o posteriores.
- **Forma jurídica:** 95% independiente, 5% filial o en grupo.
- **Actividad principal:** predominan empresas industriales y de servicios, especialmente comercio.
- **Localización:** Toledo (38%), Albacete (24%), Cuenca (22%), Ciudad Real (11%), Guadalajara (5%).
- **Tamaño:** micro (5%), pequeñas (38%), medianas (49%), grandes (8%).
- **Crecimiento:** 100% han aumentado empleo en los últimos 5 años; 86% prevé contratar en los próximos 3 años.
- **Internacionalización:** 71% con operaciones internacionales; 35% con más del 20% de ingresos en mercados exteriores.

#### DIRECCIÓN

- En el **51,4% de las empresas**, todos los puestos directivos son ocupados por familiares.
- En el **24%**, la familia representa menos del 20% de los puestos directivos.
- **Formación:** 78,3% de las empresas tienen equipos directivos con titulación universitaria completa; solo el 5,4% carece de formación superior.
- **Criterios de selección:** prevalece la experiencia dentro y fuera de la empresa; la formación universitaria y de postgrado también es considerada relevante.

#### FORMAS DE GOBIERNO

- **Participación femenina:** 41% de empresas con más del 40% de mujeres en dirección; 24% sin presencia femenina.
- **Consejo Familiar:** 43% ha constituido Consejo o equivalente.
- **Protocolos familiares:** 24% lo tienen; 22% en elaboración; 32% lo están considerando.
- **Sucesión:** preocupa de forma destacada; el 60% prioriza la formación como criterio principal, aunque solo el 27% cuenta con planes formativos específicos.

## VALORACIÓN DEL CARÁCTER FAMILIAR

- El 73% lo percibe como **ventaja competitiva**.
- Solo el 3% considera que supone un perjuicio.
- Principales ventajas: compromiso de empleados, reputación, flexibilidad en la gestión.
- Principales barreras: conflictos familiares, falta de separación familia-empresa, centralización excesiva.

## VALORES

- Escala Likert de 5 puntos (1=nada compartido; 5=totalmente compartido).
- Se observa alto nivel de coincidencia en misión, visión y objetivos entre miembros familiares y directivos.

## OBJETIVOS

- La **supervivencia de la empresa** y la **creación de valor** son los objetivos más priorizados.

## RETOS

- Diversificación, internacionalización, ajuste financiero, presión normativa y fiscal.

## EJES ESTRATÉGICOS

### INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

- Digitalización percibida como clave: herramientas digitales y la IA se valoran con alto impacto en productividad (94%) e innovación (82%).
- Solo el 55% percibe impacto alto en ventas, lo que refleja un desajuste entre innovación y resultados comerciales inmediatos.

### DIVERSIFICACIÓN, COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

- La cooperación con otras empresas aparece como estrategia emergente.
- La internacionalización sigue consolidándose como un eje estratégico.

## RECURSOS Y CAPACIDADES

### Las fortalezas más destacadas son:

- Capital humano comprometido.
- Reputación y confianza de clientes.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad.

### Las debilidades relativas se concentran en:

- Eficiencia organizativa.
- Innovación sistemática en procesos.

## RESULTADOS

- Rentabilidad: 79% con satisfacción alta o muy alta.
- Crecimiento en ventas: 73% satisfechas.
- Productividad: 60% con niveles altos.
- Eficiencia: indicador más débil (38% con satisfacción alta).

## SEGUNDA PARTE:

---

### RATIOS DE RENTABILIDAD:

- Las empresas familiares presentan mayores niveles en todos los indicadores clave (Rentabilidad económica, financiera y global), lo que sugiere una gestión más eficiente de los recursos y una mayor capacidad para generar beneficios.
- Las empresas de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha presenta los valores más altos en rentabilidad.
- La evolución temporal muestra una mejora sostenida en todos los grupos considerados.

### RATIOS DE ESTRUCTURA:

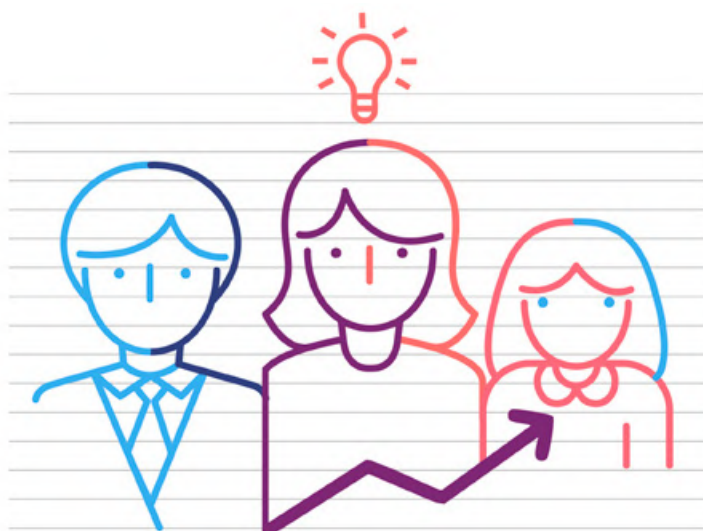
- Las EFCLM destacan por una mayor autonomía financiera y un mayor apalancamiento, lo que indica una estructura más sólida pero también una mayor utilización de deuda.
- Las ENFCLM presentan una solvencia y liquidez ligeramente superiores en los años más recientes, lo que sugiere una gestión más conservadora del riesgo financiero.
- Todos grupos mejoran en todos los indicadores a lo largo del tiempo, pero las diferencias estructurales se mantienen.

### RATIOS DE OPERACIONES:

- Las empresas familiares destacan por una mayor eficiencia operativa: mejor rotación de existencias, mayor cobertura de intereses y mejor rotación de activos netos.  
Sin embargo, presentan periodos de cobro y de crédito más largos, lo que puede suponer un riesgo de liquidez si no se gestiona adecuadamente.
- Las empresas no familiares muestran una gestión más conservadora de los plazos de cobro y pago, pero menor eficiencia en la gestión de inventarios y activos.
- Las empresas de la AEFCLM alcanzan valores de los ratios operativos mejores que las otras empresas familiares de la Región y de España.

### RATIOS POR EMPLEADO:

- Las empresas familiares destacan en todos los indicadores por empleado: mayor beneficio, ingresos, coste medio, recursos propios, capital circulante y activos por trabajador, muestran una estructura más sólida, mayor productividad y mejor respaldo financiero por empleado.
  - Las empresas no familiares solo presentan un ratio superior en el coste de los trabajadores respecto a los ingresos, lo que puede indicar menor eficiencia en la gestión de personal.
-



# La Empresa Familiar de Castilla-La Mancha

Características, valores, comportamiento  
estratégico y resultados 2025

