

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Estrategia en la empresa familiar

10

Segundo semestre 2013



CÁTEDRA *empresa familiar*

UNIVERSIDAD DE MURCIA



CAMPUS MARE NOSTRUM



Universidad Politécnica de Cartagena



amefmur
asociación murciana de la empresa familiar

Barómetro

Observatorio de la Empresa Familiar

Estrategia en la Empresa Familiar



CÁTEDRA MARE NOSTRUM
empresa familiar

www.um.es/cef

EQUIPO

Angel L. Meroño Cerdán (Coordinador)

José Carlos Sánchez de la Vega

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Juan Monreal Martínez

Angel Olaz Capitán

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT

ISSN 2254-6286

ÍNDICE

Contenido

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR | 3 |
| 2 | CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO | 4 |
| 2.1 | Economía Mundial | 4 |
| 2.2 | Economía española | 6 |
| 2.3 | Economía de la Región de Murcia | 8 |
| 3 | METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR | 10 |
| 4 | PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO..... | 12 |
| 4.1 | Situación económica de la empresa familiar..... | 12 |
| 4.2 | Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar | 15 |
| 4.3 | Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar | 17 |
| 4.4 | Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar..... | 19 |
| 4.5 | Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar | 19 |
| 4.6 | Objetivos en las empresas familiares | 20 |
| 4.7 | Contribución de la familia a la empresa | 21 |
| 4.8 | Perspectivas futuras | 22 |
| 5 | PARTE MONOGRÁFICA: ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR..... | 24 |
| 5.1 | Estrategia corporativa..... | 24 |
| 5.2 | Modelo de negocio | 24 |
| 5.3 | Gobierno corporativo | 25 |
| 5.4 | Opiniones sobre adaptación al contexto de crisis..... | 26 |
| 6 | CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO | 28 |
| 7 | LA OPINIÓN DE LA EMPRESA: | 32 |
| 8 | EMPRESAS PARTICIPANTES..... | 35 |
| 9 | CUESTIONARIO..... | 37 |

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Este semestre llegamos al décimo número del Barómetro. Las empresas familiares siguen confiando en esta iniciativa que surge en 2008 como una de las primeras actividades de la Cátedra de Empresa Familiar. El Barómetro pretende ser una herramienta que mida la temperatura de nuestro sistema económico y empresarial a dos niveles. El primero a través de un riguroso análisis económico manejando las estadísticas y perspectivas de las principales instituciones. El segundo nivel consiste en dar la voz directamente a las empresas familiares para identificar sus percepciones, problemas y necesidades a través de sus opiniones; en este semestre la parte monográfica está centrada en los planteamientos estratégicos. El barómetro se completa con la entrevista a un personaje fundamental en el ámbito de la empresa familiar. En este número conoceremos la opinión de D^a Isabel Sánchez, del Grupo Disfrimur, S.L. y actualmente presidenta de Amefmur.

De manera expresa queremos reconocer la crucial colaboración de Amefmur en la elaboración de los barómetros, alentando a participar a las empresas familiares y amplificando la divulgación de resultados. También queremos resaltar el apoyo que Cajamurcia BMN sigue prestando a la Cátedra permitiendo la continuidad de este proyecto. Finalmente, como siempre, agradecemos a todas las personas y empresas que han participado en el Barómetro, especialmente a las numerosas empresas que se han incorporado a nuestro panel en este número.

Angel Meroño, Director de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UM-UPCT

2 CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

2.1 Economía Mundial

La revisión de las últimas previsiones publicadas evidencia el progresivo, aunque aún lento, proceso de recuperación en las economías avanzadas. No obstante, la percepción general no es del todo homogénea. Así, la visión ofrecida por la Comisión Europea (*Previsiones de otoño* de la Comisión Europea, noviembre de 2013,) es algo más optimista que la que plantean el FMI (*Perspectivas de la economía mundial* del Fondo Monetario Internacional, octubre de 2013,) y la OCDE (*Perspectivas económicas* de la OCDE, noviembre de 2013).

En cualquier caso, en lo que coinciden la mayoría de las previsiones es en el hecho de que las Economías de mercado emergentes (EME) muestran indicios de desaceleración (sus previsiones se han revisado entre 4 y 5 décimas a la baja), tanto por factores cíclicos como por otros más preocupantes de carácter estructural.

Además, junto a las tensiones que puede provocar el menor crecimiento de las EME, la consolidación fiscal en EE.UU. y Japón, los desequilibrios en el seno de la UE y de la Zona euro, en particular por el problema del desempleo, unidos a la lentitud en el proceso de unión bancaria, o la lenta transmisión de la recuperación a las economías familiares y las empresas, siguen atenazando el crecimiento mundial y limitan los resultados de cara a los próximos ejercicios.

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

| | 2013 | 2014 |
|--|------|------|
| Economías avanzadas | 1,2 | 2,0 |
| EE.UU. | 1,6 | 2,6 |
| Japón | 2,0 | 1,2 |
| Unión Europea 27 | 0,0 | 1,3 |
| Zona euro | -0,4 | 1,0 |
| Economías de mercado emergentes y en desarrollo | 4,5 | 5,1 |
| China | 7,6 | 7,3 |
| Mundo | 2,9 | 3,6 |

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial* (octubre de 2013).

Sea como fuere, a pesar de los persistentes elementos de incertidumbre, tanto en 2014 como en 2015 se prevén crecimientos positivos en todas las economías avanzadas y además mostrando una leve aceleración (la OCDE prevé que los países que la componen crezcan en conjunto un 2,3% en 2014 y un 2,7% en 2015).

Con algo más de detalle puede afirmarse que **EE.UU.** seguirá estando en el punto de mira de los analistas económicos. El impacto del recurso al “secuestro del gasto” (procedimiento que establece recortes de gasto automáticos para equilibrar el presupuesto federal) y el progresivo abandono del programa de compra masiva de activos por parte de la Reserva Federal, a buen seguro condicionarán el diseño de las

políticas en el resto de economías. A pesar del sólido impulso de la demanda privada, que ha permitido obtener mejores resultados a los previstos por el Departamento de Comercio, y de la reducción del desempleo hasta valores en torno al 7%, no hay que perder de vista que en febrero se volverá a plantear la elevación del tope de endeudamiento federal y con ello se reavivará el temor a la suspensión de pagos.

En el caso de la **economía japonesa**, su recuperación se verá condicionada por el ritmo de la consolidación fiscal, por su propia credibilidad y por la adopción de reformas estructurales que le permitan alcanzar un crecimiento sostenido. El impacto del incremento del impuesto al consumo planteado para el próximo mes de abril (3 puntos hasta el 8%) y el abultado volumen de deuda pública (superior al 230% del PIB) marcarán la estrategia del gobierno nipón.

Por su parte, la **Unión Europea** parece haber abandonado definitivamente la recesión y acelera su “proceso gradual de recuperación”. Así, la Comisión Europea prevé un crecimiento del 1,4% en 2014 y del 1,9% en 2015 (1,1% y 1,7%, respectivamente para la Zona euro). La consolidación fiscal y las reformas puestas en marcha parecen haber surtido los efectos pretendidos y se prevé que la demanda interna vuelva a ser el motor del crecimiento, en la confianza de que consumidores y empresas decidan incrementar su gasto al amparo de la mejora en las expectativas.

No obstante, en palabras del Comisario Olli Rehn, “todavía es demasiado pronto para cantar victoria”. A pesar de haberse reducido sustancialmente, persiste la incertidumbre sobre los balances bancarios a la espera de las nuevas pruebas de resistencia de 2014, los avances sobre la unión bancaria son aún muy lentos, el menor crecimiento de las EME puede afectar a los saldos externos, los desequilibrios centro-periferia se mantienen y, por encima de todo, el desempleo aún se mantiene en niveles muy elevados tanto en la UE como en la Zona euro (11,0% y 12,2%, respectivamente en 2014), siendo particularmente preocupantes las amplias diferencias entre países (27,0% en Grecia y 26,6% en España frente al 5,1% en Austria y 5,4% en Alemania, en todos los casos estimaciones para 2013).

Finalmente, las **Economías de mercado emergentes** (EME) se enfrentan a una incipiente desaceleración fruto de la conjunción de factores cíclicos y de la disminución del crecimiento potencial. La estabilización de los precios de las materias primas, el endurecimiento de las condiciones financieras o la reaparición de problemas estructurales encubiertos por los abultados flujos de capital se encuentran detrás de este cambio de tendencia. Por todo ello, su evolución ocupa en la actualidad un lugar preferente en los análisis de coyuntura.

2.2 Economía española

En el contexto antes descrito, la economía española volverá a retomar la senda del crecimiento positivo en 2014, pudiendo incluso venir acompañada de una pequeña, pero esperanzadora, creación neta de empleo.

De esta forma, como ha ocurrido en fases de recuperación precedentes, paulatinamente la demanda nacional debe ir relevando a la demanda externa como motor de nuestra economía, tal como se prevé para el resto de socios comunitarios.

A pesar de que la tasa de desempleo seguirá en valores difícilmente asumibles, es previsible que el ritmo de creación de empleo se acelere, aunque con cierto desfase respecto al avance del PIB, permitiendo recortar en la segunda parte de 2014 alguna décima a la tasa de paro.

Tomando como referencia los datos oficiales disponibles, según el INE (Contabilidad Nacional Trimestral) el **PIB** aumentó en tasa intertrimestral un 0,1% en el tercer trimestre de 2013, tras nueve trimestres consecutivos de caída.

La demanda nacional registró su primer avance intertrimestral desde el cuarto trimestre de 2010 (0,3%), con incrementos del consumo privado (0,4%), el consumo público (0,1%) y la inversión productiva (0,2%). Tanto las exportaciones como las importaciones mostraron un comportamiento claramente menos expansivo que a lo largo del trimestre precedente. En síntesis, esta evolución se concreta en una contribución menos negativa de la demanda nacional y una menor aportación positiva del saldo exterior de bienes y servicios.

Tabla 2. Evolución del PIB por la vía de la demanda y la oferta (var. intertrimestral %)

| | IT-2013 | IIT-2013 | IIIT-2013 |
|---|---------|----------|-----------|
| Gasto en consumo final de los hogares | -0,6 | -0,1 | 0,4 |
| Gasto en consumo final de las AAPP | 1,3 | -0,9 | 0,1 |
| Formación bruta de capital fijo | -1,6 | -2,0 | 0,2 |
| Exportaciones de bienes y servicios | -4,3 | 6,4 | 2,2 |
| Importaciones de bienes y servicios | -4,5 | 5,2 | 2,8 |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | -1,6 | 0,4 | -1,0 |
| Industria | -1,3 | 0,5 | 0,8 |
| Construcción | -0,8 | -3,4 | -1,5 |
| Servicios | -0,2 | 0,0 | 0,5 |
| Producto interior bruto | -0,4 | -0,1 | 0,1 |

Fuente: INE, Contabilidad Trimestral de España (base 2008).

El análisis por la vía de la oferta pone de manifiesto un mejor comportamiento en la mayoría de las ramas de actividad (a excepción de las ramas primarias) respecto al segundo trimestre. El conjunto de ramas industriales aumenta 3 décimas su crecimiento intertrimestral, atenuando su decrecimiento interanual. Por su parte, la Construcción, a pesar de seguir ajustándose, reduce en casi 2 puntos su caída,

mientras los indicadores de las actividades terciarias reflejan una tendencia de mejora continuada.

Por lo que se refiere al **mercado de trabajo**, los datos de la EPA referidos al 3^{er} trimestre de 2013 muestran un crecimiento interanual del desempleo del 2,2% (casi 3 puntos inferior al del 2^o trimestre) debido exclusivamente al incremento del colectivo *Parados que buscan primer empleo o han dejado su último empleo hace más de 1 año*, ya que el número de parados en el resto de grupos desciende (particularmente en Construcción e Industria). En términos intertrimestrales, se confirma el descenso generalizado, encadenando 2 trimestres consecutivos de caída.

En cuanto al paro registrado, los datos relativos al mes de diciembre muestran un descenso mensual de más de 107.000 parados (147.385 en términos anuales), lo que representa una caída del 2,24% sobre el mes de noviembre y del 3,04% sobre diciembre de 2012.

Respecto al proceso de **consolidación fiscal**, éste parece avanzar en los términos previstos en la *Actualización del Programa de Estabilidad 2013-2016* y no son de esperar nuevos ajustes que frenen la recuperación del consumo y la inversión. Así, en el tercer trimestre de 2013, en términos de Contabilidad Nacional y excluyendo la ayuda financiera, el déficit del conjunto de las AAPP se situó en el 4,4% del PIB (el objetivo de consolidación para todo el año se ha fijado en el 6,5% del PIB).

Con estos datos, que reflejan una clara mejora en las condiciones económicas, las **perspectivas** de crecimiento para la economía española son más favorables y la confianza hacia nuestra economía parece haber retornado (la prima de riesgo se ha situado a principios de año y por primera vez desde junio de 2010 en los 190 puntos básicos).

Las previsiones del Gobierno recogidas en los PGE de 2014 cifran el crecimiento real del PIB en el año en curso en el 0,7%. Este valor se sitúa en el promedio de las realizadas por los distintos servicios estadísticos privados. Entre ellos, los más optimistas elevan el crecimiento hasta valores en torno al 1% (BBVA, CEPREDE, Santander o FUNCAS), mientras los menos favorables se mueven alrededor del 0,5% (AFI, ESADE, Instituto Flores de Lemus o CatalunyaCaixa). Por su parte, la Comisión Europea y la OCDE prevén un crecimiento del 0,5%, mientras el FMI lo sitúa en el 0,2%.

Dicho crecimiento se alcanzará gracias a un moderado crecimiento del consumo privado, a una menor caída del consumo público y al dinamismo de las exportaciones. Los buenos resultados del mercado de trabajo antes comentados también permiten atisbar un futuro más alentador en materia de empleo. En cualquier caso, podría afirmarse que estamos en una fase de transición hacia la plena y sólida recuperación.

2.3 Economía de la Región de Murcia

El análisis de la situación económica general se completa con el estudio de la situación económica regional. A la espera de la difusión en marzo de la primera estimación del año 2013 de la *Contabilidad Regional de España*, las cifras ya publicadas por los servicios de estudios de BBVA y de FUNCAS, así como del Proyecto *Hispalink*, sitúan la caída del PIB regional entre el 1,3% y el 1,5%, es decir, en valores muy similares a los previstos para el conjunto de la economía española.

La evolución de los indicadores disponibles avala esta previsión, como también apunta a la recuperación en el año 2014 que se comenta más adelante.

Por la vía de la **demanda**, la matriculación turismos es uno de los indicadores que ofrece unas mejores expectativas, pues parece haber vuelto a la senda del crecimiento, presentando un incremento del 8,8% entre enero y octubre (si en octubre de 2012 las matriculaciones descendieron un 33,6%, en el mismo mes de 2013 el crecimiento fue del 79,2%).

En el lado opuesto, el índice de ventas deflactado no ha dejado de caer en 9 de los 10 primeros meses del año (a excepción del mes de septiembre), si bien lo hace cada vez con menos intensidad (-10,3% en enero y -2,8% en octubre).

Por su parte, las cifras de comercio exterior muestran un patrón similar al mostrado por la economía en fases de crisis: dinamismo de las exportaciones y caída de las importaciones. Aunque las variaciones son menos acusadas que en 2012, entre enero y octubre las exportaciones aumentaron un 8,2%, mientras las importaciones descendieron un 7,3%. Si bien es cierto que las ventas al exterior parecen mostrar indicios de agotamiento, esto no haría más que confirmar la recuperación de la demanda interna, la cual progresivamente reemplazaría al sector exterior como factor dinamizador.

Por secciones arancelarias, en el periodo antes mencionado las más dinámicas son *Piel* (18,7%), *Productos vegetales* (16,7%) y *Productos químicos* (10,1%). Mientras *Cemento y piedra* (-10,2%), *Madera* (-6,0%) y *Transportes* (-4,8%), son las que tienen un comportamiento más desfavorable.

Por la vía de la **oferta**, tal como refleja el Índice de Producción Industrial (IPI), la industria manufacturera continúa acumulando caídas generalizadas. En el periodo enero-noviembre, tanto los *bienes de consumo* (sobre todo duraderos, -15,4%), como los *bienes de equipo*, reducen su actividad (-3,3% y -16,7%, respectivamente). Por su parte, el IPI de *bienes intermedios* crece un exiguo 1,0% en dicho periodo. También el IPI de energía desciende casi un 5%.

Sin embargo, el descenso en el desempleo (-25,4% en los tres primeros trimestres), el incremento en la matriculación de vehículos industriales (3,6% hasta octubre) y el

aumento de las exportaciones de bienes de consumo (11,0%) y bienes intermedios (7,4%), pueden estar indicando que la industria empieza a remontar.

Por otro lado, las actividades terciarias muestran signos contradictorios. Mientras el tráfico de mercancías y pasajeros en el Puerto de Cartagena aumentaron hasta septiembre un 8,8% y un 67,5%, respectivamente, el transporte aéreo en el Aeropuerto de San Javier descendió un 4,8% en pasajeros y un 50,0% en mercancías. De igual forma, tal como se ha señalado, el índice de comercio al por menor desciende, aunque frena su caída.

En cuanto a los servicios de no mercado (AAPP regional), el ajuste fiscal continúa y no parece haber concluido a tenor de los últimos datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Los datos hasta octubre muestran las enormes dificultades para corregir el déficit de la Administración regional. Así, sobre el objetivo del 1,6% para el conjunto del año, el mes de octubre se cerró con una necesidad de financiación del 2,05% del PIB.

Los indicadores disponibles del **mercado de trabajo** (EPA, hasta tercer trimestre de 2013) muestran una leve mejoría en el transcurso del año. Aunque el número de ocupados sigue descendiendo, el ritmo al que lo hace se ha desacelerado notablemente. Así, tras caer por encima del 5% desde el cuarto trimestre de 2012, el último dato disponible refleja una caída de sólo el 1% (4,8 puntos menos que en trimestre precedente).

Esta evolución tiene su reflejo en el número de desempleados que, tras crecer en el entorno del 10% en la primera mitad del año, descendió un 0,1% en el tercer trimestre, situando la tasa de paro regional en el 29,0% (1,4 puntos inferior a la del primer trimestre). En términos de paro registrado, y con datos disponibles hasta diciembre, el conjunto del año se cerró con un aumento del 2,7% (casi 8 puntos inferior al incremento de 2012), si bien los dos últimos meses muestran caídas del 1,4% y el 2,2%, respectivamente.

No obstante, no todos los resultados son tan halagüeños. La evolución de la afiliación a la Seguridad Social en la Región de Murcia muestra una caída constante desde principios de año, en el periodo enero-octubre el descenso alcanza el 3,6%.

Finalmente, las previsiones para 2014 sitúan a la Región de Murcia por debajo de la media nacional, aunque recuperando en todo caso los valores positivos de crecimiento (0,7% según el Gobierno Regional e Hispalink y 0,3% según el BBVA).

Dicho crecimiento se sustentará en el favorable comportamiento de Agricultura, Industria y Servicios (aunque los servicios de no mercado volverán a caer), y en una menor aportación negativa de la Construcción. Igualmente, se prevé una leve recuperación de la demanda interna.

3 METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El Observatorio pretende ayudar a la *Empresa Familiar* murciana a analizar las problemáticas específicas que las caracterizan. Las *Empresas Familiares* se definen por la participación de una o varias familias en la propiedad y gestión, no obstante su principal rasgo es su vocación de permanencia por lo que resultan esenciales en la generación de riqueza y empleo.

El Barómetro del Observatorio de la *Empresa Familiar* realiza un estudio con periodicidad semestral sobre una muestra de empresas de la Región de Murcia. Se compone de dos partes:

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

Tabla 3. Serie de barómetros

| Número | Parte Monográfica |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1 (segundo semestre 2008) | Fiscal |
| 2 (segundo semestre 2009) | Financiación |
| 3 (primer semestre 2010) | Demanda |
| 4 (segundo semestre 2010) | Mercado Laboral |
| 5 (primer semestre 2011) | Confianza Empresarial |
| 6 (segundo semestre 2011) | Medidas salida crisis |
| 7 (primer semestre 2012) | Carácter familiar |
| 8 (segundo semestre 2012) | Innovación |
| 9 (primer semestre 2013) | Formación |
| 10 (segundo semestre 2013) | Estrategia |

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

Los resultados del décimo Barómetro provienen de la opinión de 112 *Empresas Familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR.

La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica, durante los meses de noviembre y diciembre de 2013, situada en la página web de la *Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT* (<http://www.um.es/cef>).

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

Las escalas utilizadas son de cuatro tipos. El primer tipo se corresponde con escalas de tres niveles (cuestiones 1 a 4, 8, 10 y 11), generalmente mostrando una situación de empeoramiento, de mantenimiento o de mejora. A partir de estas variables se calculan los saldos netos, como porcentaje de empresas que responden a una mejora menos el porcentaje de empresas que señala una situación de empeoramiento. De esta forma, los saldos netos varían entre -100 y +100. Los valores positivos indican avances, mientras que datos negativos señalan retroceso de actividad.

El segundo tipo de preguntas recogen la selección o no de una determinada medida por parte de la empresa (cuestiones 5, 6 y 12). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.

El tercer tipo introduce escalas midiendo cinco niveles de intensidad (cuestión 7), transformándose en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión.

Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 9 y 13) con el objeto de conocer los principales aspectos que preocupan a los empresarios, y que posteriormente han sido tratados para recoger la importancia de los temas seleccionados.

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

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Situación económica de la empresa familiar

Los resultados que se desprenden de la explotación de las encuestas del 10º *Barómetro* evidencian la **consolidación de la tendencia** mostrada en anteriores barómetros. **Las Empresas Familiares murcianas confían plenamente en que lo peor de la crisis ha pasado** y mejoran su percepción de todos los entornos.

Esta mejor valoración es fruto tanto de la disminución del porcentaje de encuestas que consideran que la situación ha empeorado, como del aumento del que representa una mejora en entorno económico.

Respecto a la **economía española**, vuelve a ser el entorno con una mejora en la valoración más intensa. El porcentaje de encuestas que consideran que la situación ha empeorado se ha reducido en 33 puntos porcentuales (la mayor caída) respecto al anterior Barómetro, mientras el porcentaje que apuesta por una mejoría se ha incrementado en casi 18 puntos (la mayor subida). La conjunción de ambos factores lleva por primera vez a un saldo neutro, el mejor de la serie (ver Ilustración 1) y el mejor de todos los ámbitos (tabla 4).

En el caso de la **economía regional**, la mejora también es evidente. Las respuestas que optan por un empeoramiento se han reducido en 29,7 puntos (el segundo mayor descenso). A ello se une un incremento de 11,8 puntos en el porcentaje que representa una mejoría en la situación (el segundo mayor aumento). El saldo, aun habiendo mejorado en casi 40 puntos, es superado por el de la propia empresa.

Los resultados del propio **sector** son más favorables, hasta obtener un saldo 29,6 puntos mejor al del anterior Barómetro. También disminuye el porcentaje de los que apuestan por un empeoramiento (21,5 puntos menos) y aumenta el de los que piensan que ha mejorado (8,1 puntos).

En relación a la **empresa**, los datos confirman igualmente la mejor percepción, aunque los cambios son de menor intensidad. El saldo es el segundo mejor, merced a un aumento del porcentaje de respuestas en favor de la mejoría (3,7 puntos) y de una reducción en el que recoge las posiciones más pesimistas (13,8 puntos).

Tabla 4. Situación económica

| | Ha empeorado | Sigue igual | Ha mejorado | Saldos Netos |
|--------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Economía Española | 25,2% | 49,5% | 25,2% | 0,0% |
| Economía Murcia | 37,3% | 50,0% | 12,7% | -24,5% |
| Economía Sector | 41,8% | 45,5% | 12,7% | -29,1% |
| Economía Empresa | 33,9% | 49,5% | 16,5% | -17,4% |

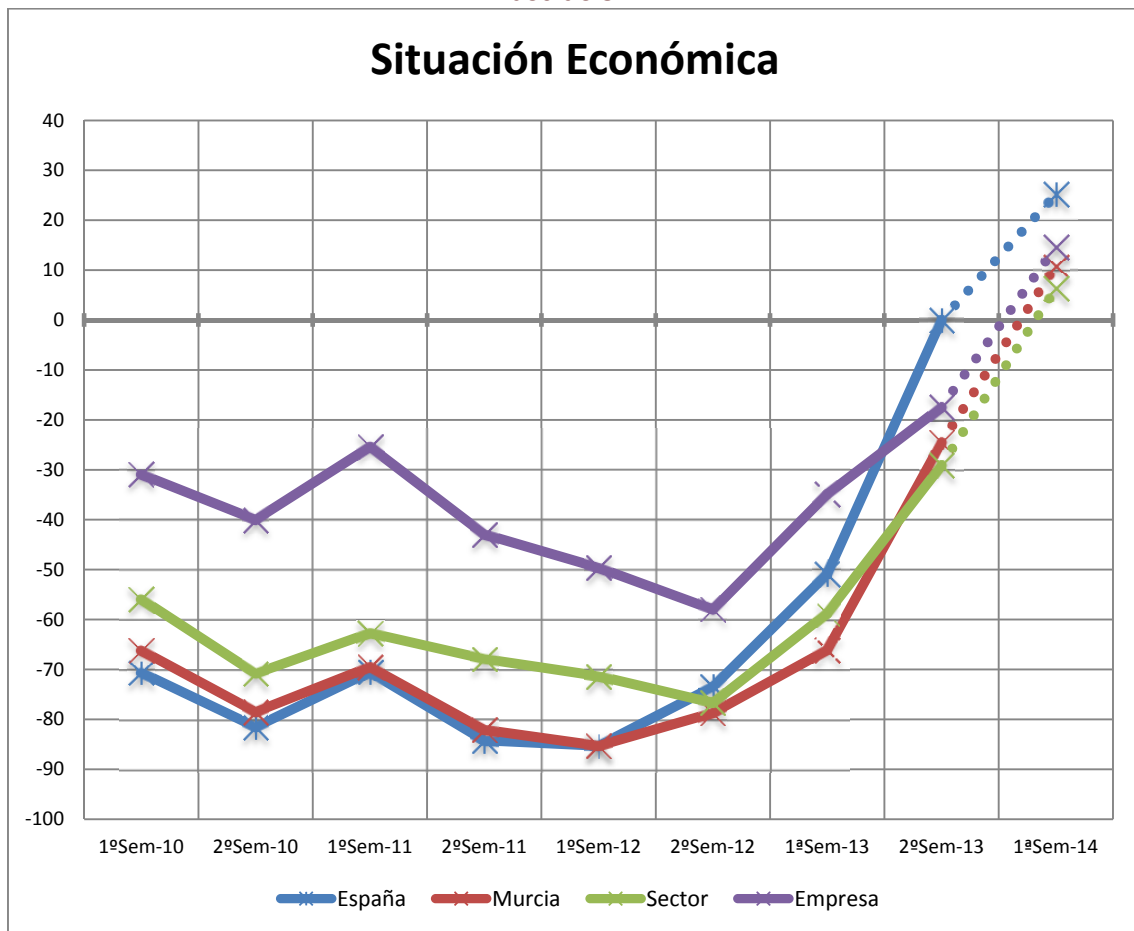
Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

De cara a los próximos seis meses (Ilustración 1), las **previsiones** reafirman lo expuesto tanto en el apartado anterior como en el bloque 2. Las expectativas consolidan su tendencia a la mejora en todos los ámbitos, siendo la economía nacional y la propia empresa los mejor posicionados en términos de saldo neto.

No obstante, es de destacar que las perspectivas para el primer semestre de 2014 permiten obtener saldos positivos en todos los entornos objeto de la encuesta, es decir, predominan las respuestas que apuestan claramente por que se produzca una mejora en la situación económica.

En síntesis, parece que las empresas encuestadas apuestan por una mejora más acusada en las economías nacional y regional, quizá por disponer de un mayor volumen de “señales” positivas de todo tipo, las cuales aún no se han manifestado en los ámbitos más *micro* (economías familiares o empresariales).

Ilustración 1



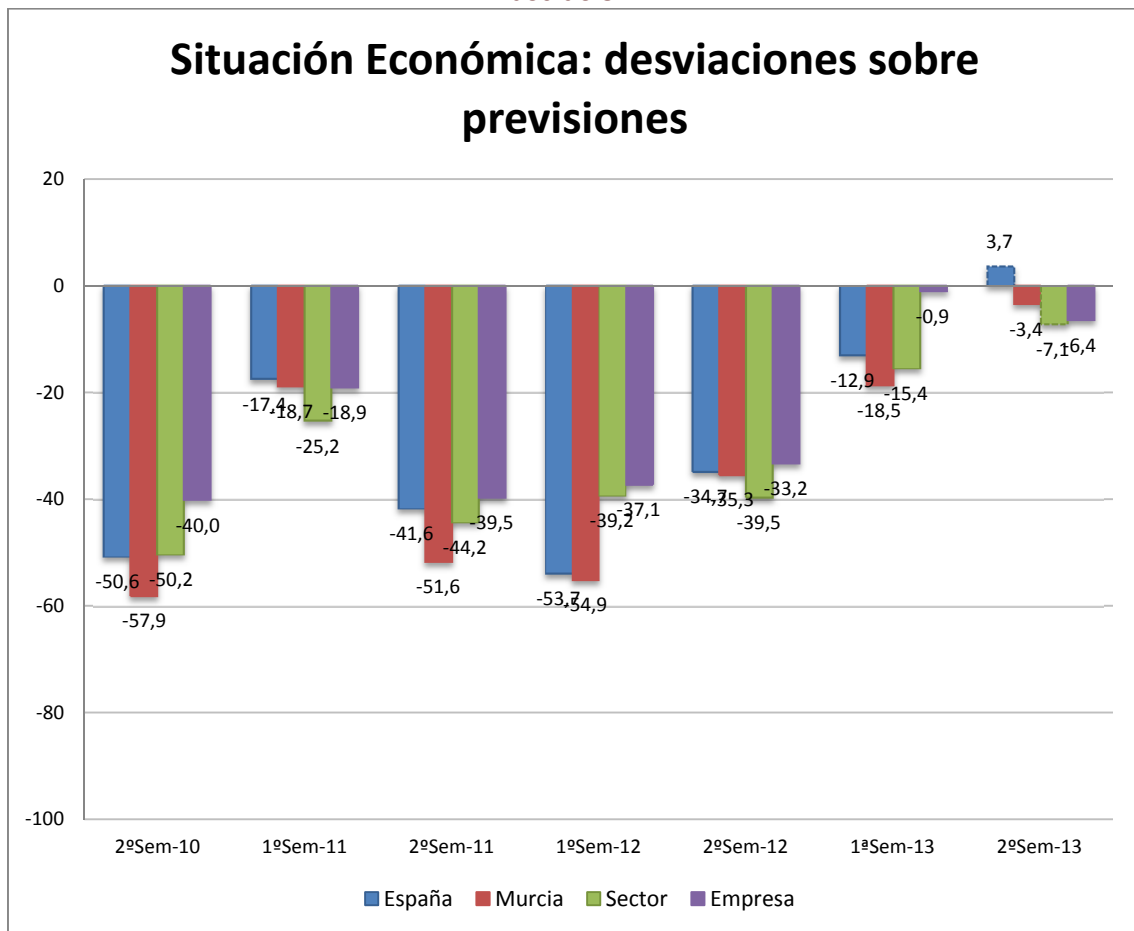
Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

Finalmente, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 2) siguen evidenciando una valoración más positiva de la previsión frente a la situación real (salvo para la economía española), si bien cada vez se acortan más. De tal forma que los datos del actual Barómetro muestran un desfase medio de 5 puntos entre la previsión y la valoración real.

Como se indicaba en el 9º Barómetro, la experiencia acumulada redonda en una mayor fiabilidad de las previsiones, aunque también habría que considerar como un factor explicativo la reducción generalizada en los niveles de incertidumbre.

Sea como fuere, el *Barómetro de la Empresa Familiar* se va convirtiendo poco a poco en un más que aceptable indicador de la situación económica actual en los diferentes ámbitos analizados.

Ilustración 2



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

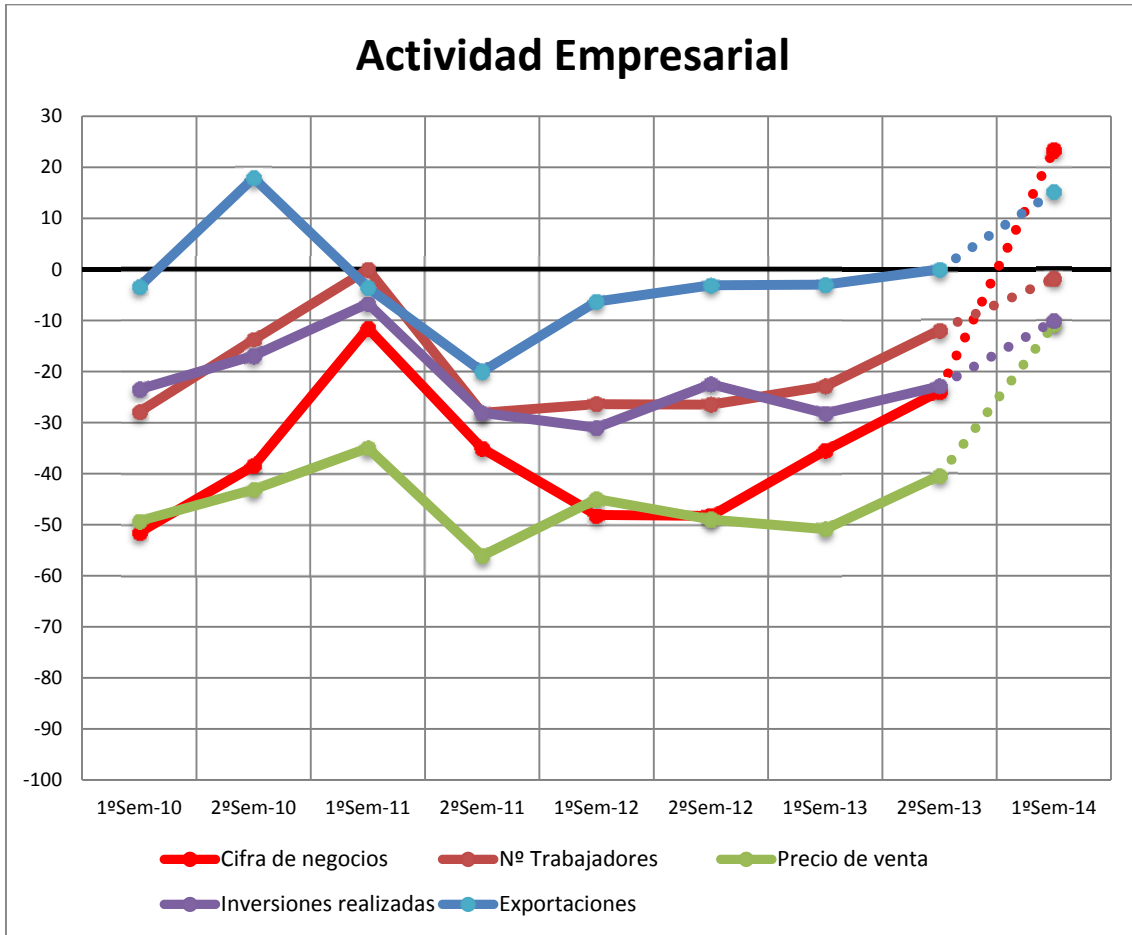
Para este segundo semestre de 2013, todas las variables siguen una tendencia positiva lo que supone un punto de inflexión. La exportación sigue siendo la que presenta mejor comportamiento, ya que el 85,5% de las empresas manifiesta que se han mantenido o mejorado. No obstante, la variable que presenta el incremento más importante este semestre es la cifra de negocios. Un 22,9% de las empresas manifiestan que han mejorado sus ventas. Además, también prevén en esta variable el incremento más acusado para los próximos meses. Respecto del número de trabajadores, el 76,1% de las empresas indica que se mantiene o incluso mejora. La cifra de inversiones ha mejorado para el 11% y se ha mantenido para el 55% de las empresas. En cuanto a los precios de venta, se observa un repunte y una expectativa de crecimiento respecto a los semestres pasados. La Ilustración 3 recoge la evolución y estimaciones para el próximo semestre.

Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

| | Ha empeorado | Sigue igual | Ha mejorado | Saldos Netos |
|-------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Cifra de negocios | 46,8% | 30,3% | 22,9% | -23,9% |
| Nº Trabajadores | 23,9% | 64,2% | 11,9% | -11,9% |
| Precio de venta | 46,8% | 46,8% | 6,4% | -40,4% |
| Inversiones realizadas | 33,9% | 55,0% | 11,0% | -22,9% |
| Exportaciones | 14,4% | 71,1% | 14,4% | 0,0% |

Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

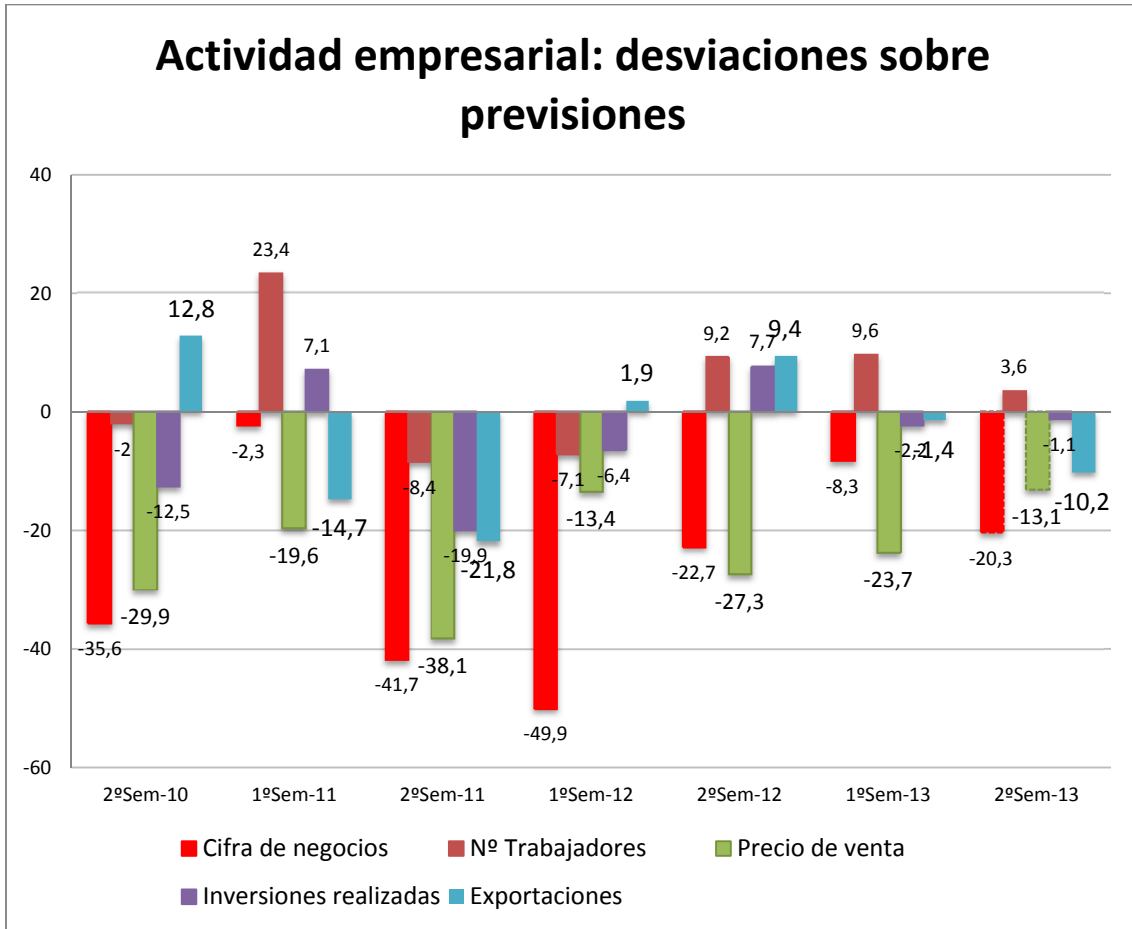
Ilustración 3



Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

En la ilustración 4 se analizan las diferencias entre expectativas y realizaciones. En este segundo semestre, de nuevo, sólo en la variable número de trabajadores los resultados son mejores de lo esperado (3,6). Por el contrario, las diferencias más acusadas entre expectativas y realizaciones se producen en la cifra de negocio (-20,3) y los precios de venta (-13,1). Por último, las previsiones de exportaciones son las que más se han ajustado a la realidad de los acontecido (-1,1).

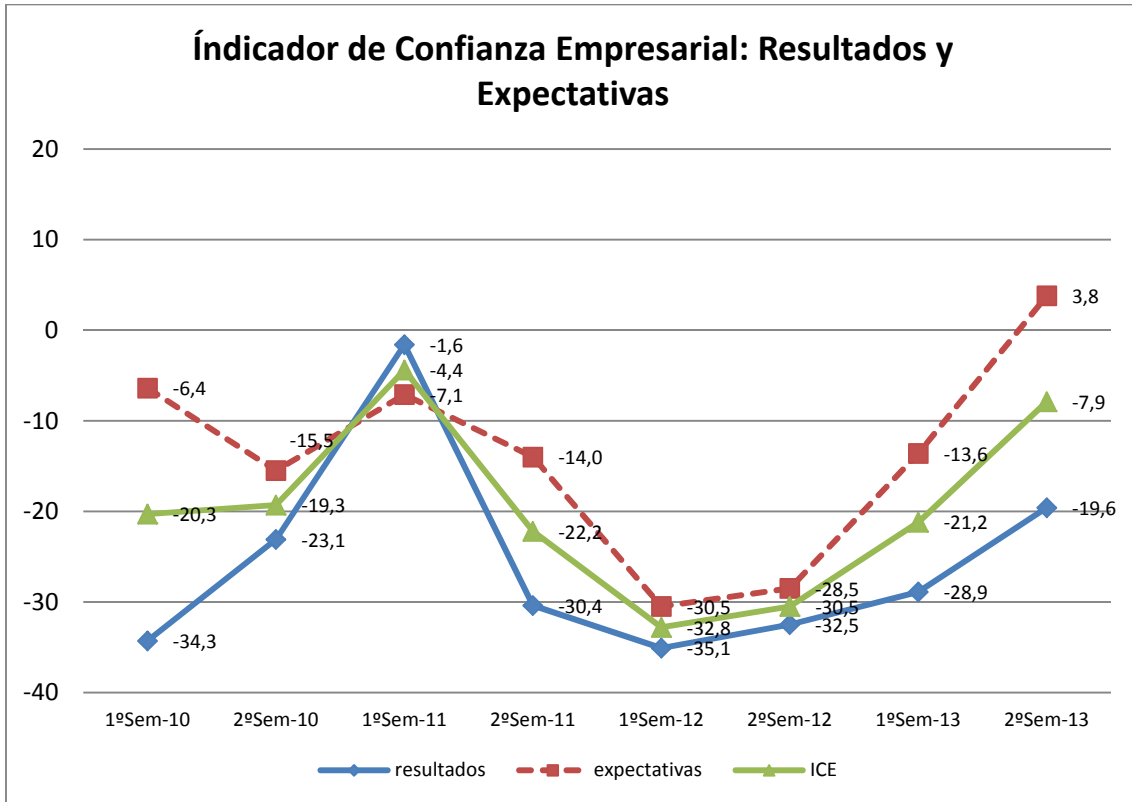
Ilustración 4



4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocios, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ± 100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. En este segundo semestre de 2013 el valor del indicador de confianza empresarial es de -7,9. La ilustración 5 muestra que el ICE refleja una clara tendencia positiva, lo que denota síntomas evidentes de que se comienza a recuperar la confianza del lado empresarial.

Ilustración 5



Nota: Saldos netos, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

Los datos de la tabla 5 reflejan una comparación del índice de confianza empresarial (ICE), que elabora el Instituto Nacional de Estadística, por Comunidad Autónoma, entre el primer y tercer trimestre del año 2013. Los valores sitúan en una mejor posición la confianza de las empresas murcianas (-24,3) frente a la media española (-28,7). De hecho, para el tercer trimestre la Región de Murcia es la cuarta Comunidad con mejor índice de confianza, sólo superada por Canarias (-21,1), Cataluña (-23,1) y Galicia (-23,3).

Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE 2013

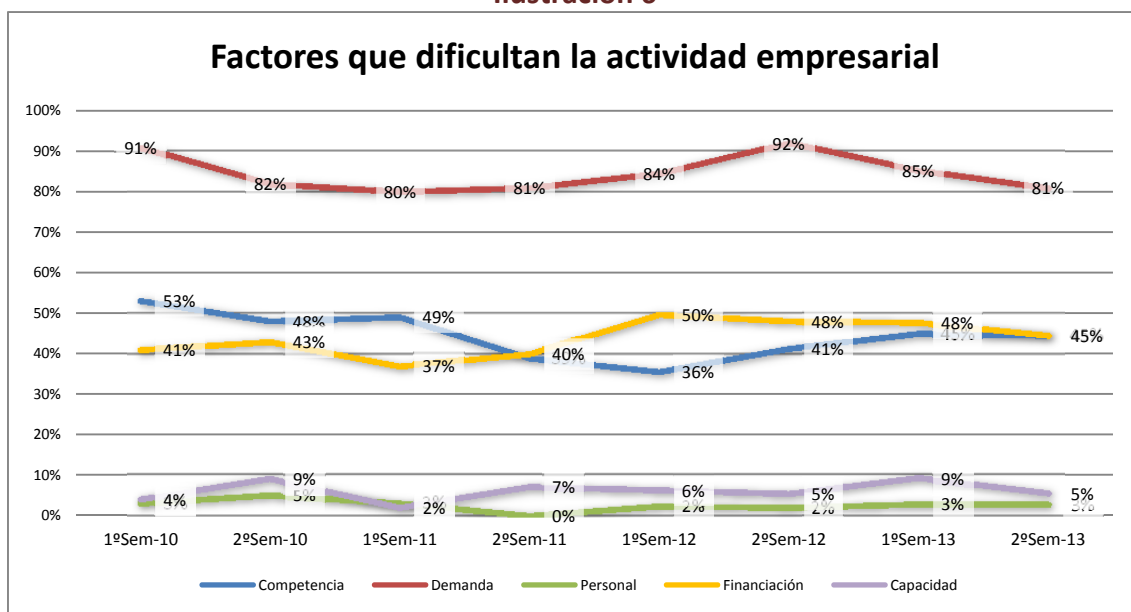
| | Abril | Octubre | Diferencia |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Total Nacional | -42,9 | -28,7 | 14,2 |
| Andalucía | -42,9 | -27,1 | 15,8 |
| Aragón | -48,1 | -33,4 | 14,8 |
| Asturias, Principado de | -46,6 | -30,4 | 16,2 |
| Balears, Illes | -35,1 | -24,4 | 10,7 |
| Canarias | -37,5 | -21,1 | 16,4 |
| Cantabria | -50,0 | -41,5 | 8,5 |
| Castilla y León | -51,4 | -33,6 | 17,8 |
| Castilla - La Mancha | -52,3 | -41,8 | 10,5 |
| Cataluña | -38,4 | -23,1 | 15,3 |
| Comunitat Valenciana | -37,0 | -26,2 | 10,8 |
| Extremadura | -57,2 | -40,8 | 16,5 |
| Galicia | -47,4 | -23,3 | 24,2 |

| | | | |
|----------------------|-------|-------|-------------|
| Madrid, Comunidad de | -35,4 | -24,6 | 10,8 |
| Murcia, Región de | -37,4 | -24,3 | 13,2 |
| Navarra | -40,9 | -29,9 | 11,0 |
| País Vasco | -39,5 | -28,9 | 10,6 |
| Rioja, La | -45,5 | -26,0 | 19,5 |

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

Según se recoge en la ilustración 6, la debilidad de la demanda sigue siendo la principal barrera para el desarrollo de la actividad empresarial (81%). No obstante, durante el ejercicio 2013 se ha producido una inflexión en su evolución, lo que confirma la recuperación de la confianza anteriormente señalada. En un segundo nivel se sitúan, con una tendencia decreciente, los problemas de financiación (45%) y el aumento de presión competitiva (45%). Ni la capacidad ni el personal suponen factores que limiten la actividad empresarial de forma significativa.

Ilustración 6



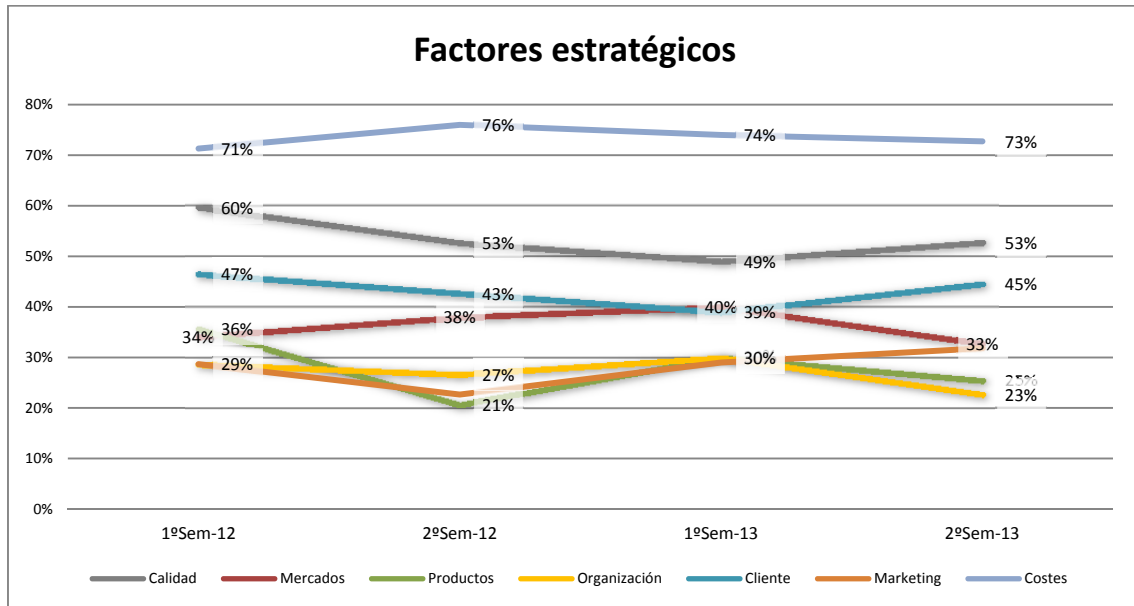
Nota: Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

Los factores estratégicos que las empresas familiares consideran determinantes para su competitividad se pueden observar en la ilustración 7. En concreto, los tres aspectos más importantes son el control de costes (73%), la calidad (53%) y la atención a clientes (45%). Con una menor relevancia se encuentra el acceso a nuevos mercados (33%), que experimenta un retroceso respecto del semestre anterior. El resto de variables tienen en común representar formas de innovación: en producto (25%),

organización (23%) y marketing (32%). Mientras que las actividades de marketing ganan en importancia, las relativas a productos y organización descienden respecto del semestre anterior.

Ilustración 7



4.6 Objetivos en las empresas familiares

La Tabla 7 muestra las respuestas a la importancia que para las empresas familiares tienen una serie de objetivos. A través de un análisis estadístico se agruparon los objetivos más relacionados entre sí, identificando tres grupos de objetivos:

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

Los resultados señalan que los denominados objetivos sociales son los más importantes para los encuestados, con una nota media de 7,5 (prácticamente se mantiene respecto al semestre anterior). Le siguen en importancia los objetivos empresariales con un valor medio de 6,8 (apenas cambia) y, en tercer lugar, los familiares con una valoración de 4,4 (desciende casi un 5%). Los resultados ponen de manifiesto que la reputación es la principal preocupación de las empresas familiares, junto con el crecimiento/supervivencia de la empresa. En tercer lugar, se mantiene la importancia de la implicación de la familia propietaria. Los objetivos menos relevantes

para las empresas familiares son el aumento del patrimonio y la incorporación de directivos familiares.

Estos resultados confirman los comportamientos identificados en anteriores barómetros: las empresas familiares anteponen los objetivos sociales, como reputación e implicación de la propiedad, a los objetivos puramente familiares. De hecho este semestre desciende significativamente el objetivo de transmitir la empresa a la siguiente generación y la incorporación de directivos familiares.

Tabla 7. Objetivos

| | 2012-1S | 2012-2S | 2013-1S | 2012-2S | diferencia |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Crec/Supervivencia | 7,4 | 7,3 | 7,3 | 7,3 | 0,3% |
| Independencia financiera | 7,0 | 7,0 | 6,8 | 6,7 | -1,8% |
| Rentabilidad | 6,3 | 6,0 | 6,2 | 6,5 | 5,3% |
| EMPRESARIALES | 6,9 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 1,1% |
| Transmisión generación | 5,4 | 5,0 | 5,5 | 5,1 | -7,2% |
| Incorporación directivos familiares | 4,3 | 4,1 | 4,5 | 4,3 | -5,5% |
| Aumentar patrimonio | 4,2 | 3,7 | 4,0 | 4,0 | -1,2% |
| FAMILIARES | 4,7 | 4,3 | 4,7 | 4,5 | -4,9% |
| Reputación empresarial | 8,1 | 7,8 | 8,0 | 8,0 | -0,6% |
| Implicación familia propietaria | 7,1 | 6,8 | 7,0 | 7,0 | -0,9% |
| SOCIALES | 7,6 | 7,3 | 7,5 | 7,5 | -0,7% |

4.7 Contribución de la familia a la empresa

Los miembros de la familia se sienten parte de una estructura, de una red, con la que se relacionan y comunican debido a la existencia de un interés común que les lleva a compartir sus conocimientos. La contribución que en sentido amplio realiza la familia a la empresa se denomina capital familiar y se concreta en tres tipos de recursos interrelacionados: Capital Humano, formado por conocimiento, experiencias, habilidades y energía; Capital Financiero, en momentos puntuales los miembros de la familia pueden apoyar financieramente a la empresa; y Capital Social, fundamentalmente se refiere a las relaciones que mantienen los familiares entre sí y con terceros.

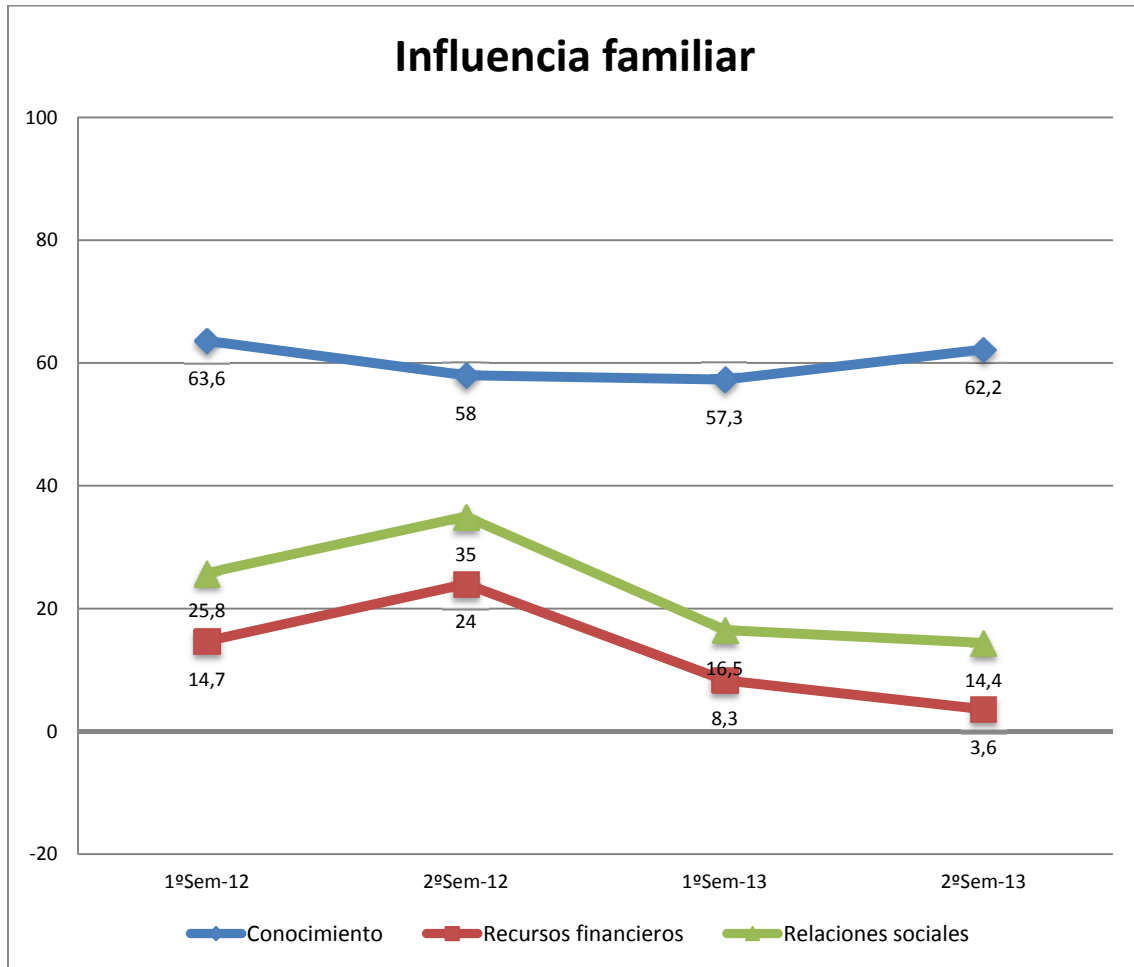
La Tabla 8 recoge las respuestas ofrecidas destacando saldos positivos en las tres variables. La aportación del capital familiar humano continúa siendo la más valorada con un saldo neto del 62,2%, experimentando un ligero aumento respecto al semestre anterior. La contribución que hace la familia a la empresa en términos de recursos financieros y relaciones sociales muestra un descenso respecto del semestre previo. En concreto, el 36,9% de las empresas familiares considera que la contribución financiera que hace la familia es alta, mientras que el 33,3% la considera baja. Por su parte, el 37,8% concede una alta valoración a las contribuciones relativas a relaciones sociales, cuando para el 23,4% es de menor importancia.

En la ilustración 8, se puede observar una leve tendencia al alza en cuanto a la importancia de las contribuciones familiares relativas al conocimiento, mientras que se aprecia una tendencia decreciente en las contribuciones relacionadas con los recursos financieros y las relaciones sociales.

Tabla 8. Contribución de la familia a la empresa

| | Baja | Media | Alta | SalDOS Netos |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------------|
| Conocimiento | 7,2% | 23,4% | 69,4% | 62,2% |
| Recursos financieros | 33,3% | 29,7% | 36,9% | 3,6% |
| Relaciones sociales | 23,4% | 38,7% | 37,8% | 14,4% |

Ilustración 8



4.8 Perspectivas futuras

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las tres cuestiones claves que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa para los próximos seis meses. Puesto que son preguntas abiertas, para mostrar los resultados adoptamos la metodología de la “nube de palabras” como

representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.

La Ilustración 9 muestra los resultados de procesar el contenido de todas las respuestas obtenidas en el Barómetro 10 referido al período del primer semestre 2014. En un primer nivel la principal preocupación es el acceso a la financiación. Muy cerca se sitúa la demanda en el sentido de recuperación y aumento del consumo y las ventas. En un segundo nivel los encuestados señalan los siguientes aspectos como determinantes de los próximos meses: control de costes, acceso a nuevos mercados e innovación como variables internas de la empresa; desde el punto de vista externo señalan el aumento de la confianza, la mejora de la situación económica, la creación de empleo y contar con un marco legal de garantía. En este semestre irrumpen nuevos aspectos como la mejora de la imagen de nuestro país y la necesidad de planteamientos estratégicos en la empresa. Otros aspectos destacables son la mayor preocupación por cuestiones relacionadas con la familia y la profesionalización; y la menor importancia de la morosidad y la competitividad.

Ilustración 9. Perspectivas futuras



5 PARTE MONOGRÁFICA: ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.1 Estrategia corporativa

En estos últimos 5 años ha disminuido un 43,6% el número de clientes de las empresas familiares, que parcialmente se ha compensado con un 30% de nuevos clientes (Tabla 9). Para mantener y aumentar las ventas, las empresas han lanzado nuevos productos (46,4%), han accedido a nuevos mercados (36,1%) y, en menor medida, han diversificado su actividad (20,4%). En general este crecimiento ha sido soportado desarrollando internamente nuevos procesos organizativos (26,2%) y recurriendo a nuevas alianzas y/o cooperación (30,5%).

Para los próximos años (Tabla 10) es mayor la previsión de crecimiento en términos netos; se prevé aumentar un 40,4% el número de clientes, un 42,6% los productos, un 50% los mercados y un 33% los sectores de actividad. Las empresas recurrirán especialmente a las alianzas para este aumento de actividad (48,5%), y en menor medida a la internalización de procesos organizativos (31,4%).

Tabla 9. Estrategia corporativa últimos 5 años

| Número | Reducción | Mantenimiento | Aumento | Saldos |
|------------------------|-----------|---------------|---------|--------|
| Clientes | 43,6% | 26,4% | 30,0% | -13,6% |
| Productos | 15,5% | 38,2% | 46,4% | 30,9% |
| Mercados | 13,0% | 50,9% | 36,1% | 23,1% |
| Sectores de actividad | 11,1% | 68,5% | 20,4% | 9,3% |
| Procesos organizativos | 8,4% | 65,4% | 26,2% | 17,8% |
| Alianzas/cooperación | 13,3% | 56,2% | 30,5% | 17,1% |

Tabla 10. Estrategia corporativa próximos 5 años

| Número | Reducción | Mantenimiento | Aumento | Saldos |
|------------------------|-----------|---------------|---------|--------|
| Clientes | 16,5% | 26,6% | 56,9% | 40,4% |
| Productos | 4,6% | 48,1% | 47,2% | 42,6% |
| Mercados | 1,9% | 46,2% | 51,9% | 50,0% |
| Sectores de actividad | 1,9% | 63,2% | 34,9% | 33,0% |
| Procesos organizativos | 2,9% | 62,9% | 34,3% | 31,4% |
| Alianzas/cooperación | 2,9% | 45,6% | 51,5% | 48,5% |

5.2 Modelo de negocio

En estos 5 últimos años (Tabla 11), los mayores cambios en el modelo de negocio de las empresas familiares se han experimentado en la estructura de costes y en la relación y atención a los clientes. En la primera variable, 40,6% de las empresas han realizado cambios profundos, 36,8% en la segunda. En un segundo nivel se sitúa la redefinición de productos en términos de necesidades de los clientes y los cambios en

los canales de distribución y comunicación. Los aspectos que menos se han cambiado son la red de alianzas y los procesos y actividades clave.

Tabla 11. Cambios en modelo de negocio en los últimos 5 años

| | Cambios | | | Saldos |
|--|---------|---------|-----------|--------|
| | no | ligeros | profundos | |
| Segmentos mercados/clientes | 17,6% | 57,4% | 25,0% | 7,4% |
| Productos en términos de necesidades de clientes | 14,8% | 54,6% | 30,6% | 15,7% |
| Canales de distribución y comunicación | 17,6% | 52,8% | 29,6% | 12,0% |
| Relación y atención a clientes | 13,2% | 50,0% | 36,8% | 23,6% |
| Fuentes de ingresos o sistemas de precios | 21,9% | 53,3% | 24,8% | 2,9% |
| Dotación de recursos | 23,1% | 48,1% | 28,8% | 5,8% |
| Procesos y actividades clave | 27,2% | 48,5% | 24,3% | -2,9% |
| Red de alianzas | 30,8% | 46,7% | 22,4% | -8,4% |
| Estructura de costes | 14,2% | 45,3% | 40,6% | 26,4% |

Para los próximos años (Tabla 12), en términos generales las empresas prevén menos variaciones en su modelo de negocio. Los principales cambios siguen siendo la relación y atención a clientes y la estructura de costes (aunque su saldo disminuye casi 17 puntos). Los canales de distribución y comunicación se sitúan como factor de cambio fundamental. En términos relativos destaca los cambios previstos en la red de alianzas, aumentando más de 10 puntos su saldo.

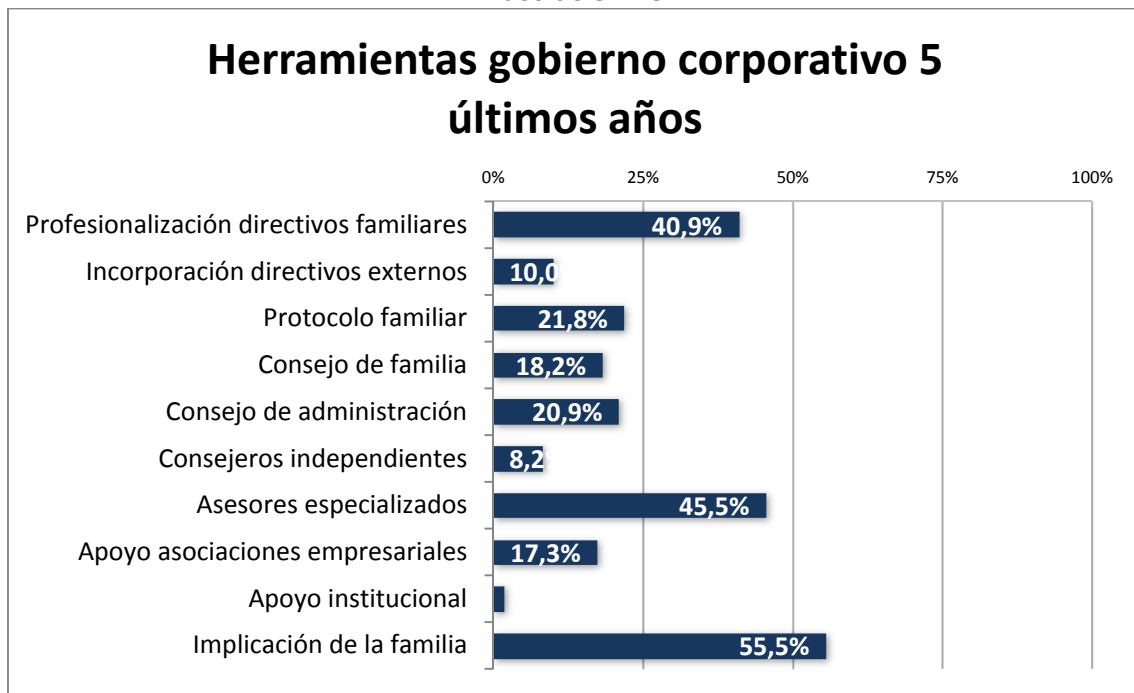
Tabla 12. Cambios en modelo de negocio en los próximos 5 años

| | Cambios | | | Saldos |
|--|---------|---------|-----------|--------|
| | no | ligeros | profundos | |
| Segmentos mercados/clientes | 16,7% | 62,0% | 21,3% | 4,6% |
| Productos en términos de necesidades de clientes | 16,7% | 61,1% | 22,2% | 5,6% |
| Canales de distribución y comunicación | 16,7% | 51,9% | 31,5% | 14,8% |
| Relación y atención a clientes | 14,8% | 51,9% | 33,3% | 18,5% |
| Fuentes de ingresos o sistemas de precios | 23,4% | 52,3% | 24,3% | 0,9% |
| Dotación de recursos | 19,8% | 58,5% | 21,7% | 1,9% |
| Procesos y actividades clave | 25,0% | 52,9% | 22,1% | -2,9% |
| Red de alianzas | 23,4% | 51,4% | 25,2% | 1,9% |
| Estructura de costes | 16,2% | 58,1% | 25,7% | 9,5% |

5.3 Gobierno corporativo

El grado de empleo de determinadas herramientas de gobierno corporativo que han implantado o potenciado las empresas familiares en los últimos cinco años se incluye en la ilustración 10. Lo más valorado y aplicado en el gobierno de las empresas familiares es la implicación de la familia (55,5%), el apoyo que reciben de asesores externos especializados (45,5%) y la profesionalización de los directivos familiares (40,9%). Herramientas de gobierno específicas de las empresas familiares como el protocolo familiar (21,8%) o el consejo de familia (18,2%) tienen un menor grado de implantación. Por su parte, el 20,9% afirma que el gobierno de la empresa familiar se canaliza a través de un órgano reglado como es el consejo de administración.

Ilustración 10



5.4 Opiniones sobre adaptación al contexto de crisis

Las principales medidas que han adoptado las empresas familiares para adaptarse y ser competitivas en el actual contexto de crisis se reflejan en la tabla 11. La estrategia más comúnmente aplicada para sobrellevar la crisis ha sido la contención de costes y gastos, ajustando al máximo los márgenes empresariales (20,9%). En segundo lugar, destaca la exigencia de una mayor implicación, si cabe, de la familia con la empresa (14%). En tercer lugar, se recurre a una continua adaptación al mercado con una política de innovación en productos y procesos organizativos, a la mejora de la calidad y atención a las necesidades de los clientes (que aseguren mantener y aumentar la reputación), así como al aumento de las ventas en mercados extranjeros que promuevan la internacionalización de la empresa. Otras medidas adoptadas en el contexto de la crisis han sido: mayor implicación del personal, diversificación del negocio, promover acuerdos de cooperación y alianzas, profesionalizar la empresa, recurrir a autofinanciación o implantar nuevos equipos y tecnología.

Tabla 13. Medidas adoptadas para hacer frente al contexto de crisis

| | Número Casos | Porcentaje |
|--|--------------|------------|
| Contención de Costes | 9 | 20,9% |
| Mayor implicación familiar | 6 | 14,0% |
| Adaptación al mercado e innovación en productos y procesos | 4 | 9,3% |
| Mejora calidad, atención al cliente y reputación empresa | 4 | 9,3% |
| Internacionalización y aumento exportaciones | 4 | 9,3% |
| Mayor implicación del personal | 3 | 7,0% |

| | | |
|--|---|------|
| Diversificación del negocio | 3 | 7,0% |
| Cooperación y alianzas | 3 | 7,0% |
| Profesionalización | 3 | 7,0% |
| Recursos Financieros propios | 2 | 4,7% |
| Implantación nuevos equipos y tecnología | 2 | 4,7% |

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
 - Progresivo proceso de recuperación de las economías avanzadas. Indicios de desaceleración de las economías emergentes.
 - Previsión crecimiento para la Unión Europea 1,4% en 2014 y 1,9% en 2015
 - La demanda interna se presume como motor de crecimiento debido a la mayor confianza de consumidores y empresas, decreciendo la contribución del sector exterior.
- España
 - Tras nueve trimestres de caída, el PIB creció ligeramente en el último trimestre de 2013, debido fundamentalmente a la industria y a los servicios. Para 2014 se prevé un crecimiento del 0,7%.
 - Crece la creación de empleo en dos trimestres consecutivos, previéndose efectos significativos sobre la tasa de paro en el segundo semestre de 2014.
- Región de Murcia
 - El PIB regional disminuye en 2013 alrededor del 1,4%, cifra similar al conjunto de la economía española. Para 2014 se prevé valores positivos cercanos al 0,7%.
 - Protagonismo en 2013 del incremento de las exportaciones (8,2%) y descenso de las importaciones (7,3%). No obstante, se advierten indicios de agotamiento de la contribución del sector exterior, confirmando el incipiente factor dinamizador de la demanda interna.
 - La industria manufacturera continúa acumulando caídas de actividad, aunque se advierten señales del cambio de tendencia. La agricultura seguirá teniendo un comportamiento positivo, acompañado de la contribución de los servicios de mercado.

Situación económica

- Las empresas familiares murcianas confían plenamente en que lo peor de la crisis ha pasado.
- La opinión sobre la situación de la economía española de nuevo es la variable que tiene un comportamiento mejor (mejora el saldo 50 puntos). Por primera vez

desde que iniciamos, hace 8 semestres, la serie no ha empeorado la situación. Casi la mitad de las empresas cree que la situación no ha cambiado; el resto se reparte por igual entre las que cree que la situación ha empeorado y las que opinan que ha mejorado. Por tanto el saldo es 0.

- 2 de cada 3 empresas opinan que su situación sigue igual o que ha mejorado. La mejora de la economía regional también es evidente superando su saldo 40 puntos respecto al semestre anterior
- Las expectativas para los próximos 6 meses sitúan todas las variables en la zona positiva, es decir, donde las opiniones de mejora superan a las de empeoramiento. Destaca un 31,2% de las empresas que creen que su situación mejorará. El mejor ajuste entre expectativas y resultados permite confiar en una evolución favorable de la situación económica.

Actividad empresarial

- Evolución
 - Todas las variables experimentan una evolución positiva, en algunas como exportaciones y trabajadores es el cuarto semestre seguido.
 - Las exportaciones, tras cuatro semestres consecutivos de evolución positiva, se sitúa con un saldo 0. El 85% de las empresas ha mantenido o mejorado sus cifras.
 - La cifra de negocios y el número de trabajadores son las variables que presentan un crecimiento más significativo respecto al semestre anterior. Casi un 23% de las empresas han mejorado sus cifras de venta en el último semestre, alcanzando el 40% las que esperan hacerlo el próximo semestre para alcanzar un saldo positivo.
 - En el caso de las cifras de empleo, casi 2/3 mantiene el número de trabajadores; para el próximo semestre prevén alcanzar un saldo próximo a 0 que significaría el punto de partida para la creación neta de empleo.
 - El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia sube 13 puntos, siendo el tercer semestre de subidas. A nivel nacional la Región de Murcia es la cuarta Comunidad con mejor índice, también subiendo 13 puntos respecto al semestre anterior.
- Dificultades
 - El 81% de las empresas señalan la debilidad de la demanda como factor limitador de la actividad empresarial. No obstante, en un año se ha reducido un 11% este indicador.

- Le siguen en importancia las dificultades de financiación (45%) y el aumento de la presión competitiva (45%) con una tendencia claramente alcista.
- Competitividad
 - La competitividad se sigue persiguiendo fundamentalmente por el control de costes (73%), aumentando la importancia de la calidad (53%, crecimiento 6 puntos) y la atención al cliente (45%, crecimiento 6 puntos).
 - Este semestre desciende la contribución del acceso a nuevos mercados (33%, decrecimiento 6 puntos), innovación en productos (25%, decrecimiento 5 puntos) y en organización (23%, decrecimiento 7 puntos).
 - Aunque puedan ser diversas las interpretaciones, esta evolución puede responder a un enfoque estratégico centrado en la eficiencia y que comienza a dar menos importancia a la innovación en mercados, productos y organización.
- Carácter familiar
 - A nivel individual los principales objetivos que persiguen las empresas familiares es mejorar su reputación y asegurar el crecimiento o supervivencia de la empresa.
 - Estos resultados confirman los comportamientos identificados en anteriores barómetros. Las empresas familiares anteponen los objetivos sociales, como reputación e implicación de la propiedad, a los objetivos puramente familiares. De hecho, este semestre desciende significativamente el interés por transmitir la empresa a la siguiente generación y la incorporación de directivos familiares.
 - El capital humano sigue siendo el recurso aportado por la familia más valorado, creciendo su importancia este semestre. De otro lado siguen disminuyendo las relaciones sociales y los recursos financieros aportados por la familia. Posiblemente indican que, pasado lo peor de la crisis, de nuevo la aportación de la familia se centra en el conocimiento de las personas que forman parte de la empresa.

Perspectivas

- Las empresas familiares siguen mayoritariamente preocupadas por el acceso a la financiación y por la reactivación de la demanda y el consumo.
- En un segundo nivel se sitúan dos tipos de factores.
 - Variables endógenas: control de costes, acceso a nuevos mercados e innovación.
 - Variables exógenas: confianza y mejora de la situación económica, creación de empleo y marco legal de garantía.

- Este semestre irrumpen nuevos aspectos, como mejorar la imagen de nuestro país y la necesidad de mejorar los planteamientos estratégicos de la empresa, disminuyendo la importancia de la morosidad y la preocupación por la competitividad.

Estrategia en la Empresa Familiar

- Estrategia corporativa.
 - En estos últimos 5 años ha disminuido un 43,6% el número de clientes de las empresas familiares, parcialmente se ha compensado con un 30% de nuevos clientes. Para mantener y aumentar las ventas, principalmente se han lanzado nuevos productos (46,4%) y se ha accedido a nuevos mercados (36,1%).
 - Para los próximos años se prevé un aumento neto del 40,4% en el número de clientes, un 42,6% en número de productos, un 50% en mercados y un 33% en sectores de actividad. Las empresas recurrirán especialmente a las alianzas para este aumento de actividad (48,5%).
- Modelo de negocio
 - Los mayores cambios en el modelo de negocio de las empresas familiares se han experimentado en la estructura de costes y en la relación y atención a los clientes. En la primera variable, un 40,6% de las empresas han realizado cambios profundos y un 36,8% en la segunda. Los aspectos que menos han cambiado son la red de alianzas y los procesos y actividades clave.
 - Para los próximos años se prevén menos variaciones en el modelo de negocio. Los principales cambios seguirán centrados en la relación y atención a clientes (aunque con un acusado descenso), la estructura de costes, y crece el interés por modificar los canales de distribución y comunicación y la red de alianzas.
- Gobierno corporativo
 - Durante este período de crisis, el 55% de las empresas han incrementado el nivel de implicación de la familia. En cuanto a las distintas maneras de mejorar el gobierno corporativo, predomina la profesionalización de los directivos familiares (40,9%) y el recurso a asesores especializados (45,5%). Alrededor de 2 de cada 10 empresas han implantado protocolo familiar, consejo de familia y consejo de administración. Solamente alrededor de 1 de cada 10 han incorporado directivos externos o consejeros independientes.
- Adaptación a la crisis
 - A la pregunta abierta sobre los principales cambios para adaptar la empresa al contexto de crisis, los dos aspectos más comunes se refieren a la contención de costes ajustando al máximo los márgenes y la mayor implicación de la familia.

7 LA OPINIÓN DE LA EMPRESA:

Entrevista a D^a Isabel Sánchez



En esta ocasión entrevistamos a Dña. Isabel Sánchez, Presidenta de AMEFMUR y Directora Financiera del Grupo Disfrimur, empresa familiar, en segunda generación, dedicada a la logística, transporte y servicios como el alquiler de vehículos sin conductor, con central en Murcia e implantada a nivel nacional. Cuenta con delegaciones en Barcelona, Valencia, Alicante, Zaragoza, Granada, Madrid y Tarragona. Emplea a más de 800 personas, una flota de más de 500 vehículos que realizan más de 60 millones de kms. al año, unas 4 vueltas a la tierra por día. Kilómetros de calidad y responsabilidad

para sus clientes, trabajadores y la sociedad en general. Aplicando la mejora continua en su gestión con la intención de transportar “más con menos” y que su actividad sea lo más neutra al medioambiente, de ahí su apuesta por la formación en conducción eficiente y segura.

¿Cómo afronta su nueva responsabilidad como presidenta de AMEFMUR? ¿Qué objetivos y retos se plantea para su mandato?

Con ilusión, responsabilidad y motivación por tener la oportunidad de representar a un colectivo empresarial tan cualificado y de tanta importancia en el sector socioeconómico como es la empresa familiar; con un especial significado en la Región de Murcia donde la empresa familiar tiene una enorme importancia en todos los sectores de actividad económica, y ha servido como palanca de impulso, garantía de estabilidad y dinamización en los momentos más duros. Desde mi nueva responsabilidad como Presidenta de Amefmur, voy a poner todo el interés y esfuerzo en consolidar a la Asociación como un referente de primer orden en el mundo asociativo empresarial y, en la medida de lo posible, impulsar, aún más si cabe, el papel que juega Amefmur como canalizador y promotor de la empresa familiar en la Región de Murcia ante las instituciones públicas, ante las organizaciones empresariales y ante la opinión pública, con objeto de poner en valor el papel que la empresa familiar juega y las necesidades que las mismas tienen para afrontar los retos que a realidad social y económica actual demanda. Asimismo, desde la Junta Directiva queremos llevar a cabo un potente Plan de Actuación que anime a más empresas familiares a incorporarse a Amefmur, poniendo en valor las ventajas de pertenecer a esta asociación desarrollando actividades de nivel que sirvan a las empresas familiares para generar conocimiento, innovación, potenciar su internacionalización y facilitar el networking entre ellas.

¿Qué valoración general podría realizarse de la actual situación económica por la que está atravesando el país y la Región de Murcia? ¿Será 2014 un mejor ejercicio económico?

Sin duda será mejor, con la debida prudencia y responsabilidad, los análisis económicos confirman que la situación mejora sensiblemente ya que se observa cierta tendencia-aunque muy modesta- en la creación de nuevo empleo y la demanda interna comienza a dar signos de vida. El ejercicio 2013 ha sido un año de un importante crecimiento de las exportaciones y de nuestro sector exterior en general, y en 2014 comenzará a crecer el PIB sensiblemente Pero todo ello en un contexto especialmente delicado por la situación del país la que la Región de Murcia no es ajena, con un nivel de paro que sigue siendo inaceptable y que si bien parece que no se incrementa sino que decrece no lo hace al ritmo que todos quisiéramos. Debe ser para todos – Gobierno, empresas, trabajadores- el principal enemigo a batir. No podemos permitirnos tener a personas desempleadas, sin esperanza de encontrar empleo a corto-medio plazo, jóvenes sin futuro que no vislumbran una salida para poner en práctica lo aprendido, pudiendo desarrollar su oficio, su carrera.

Es verdad que se percibe una recuperación progresiva, pero nos encontramos en un momento más dulce- si se me permite la expresión- para las perspectivas económicas que para la situación económica real y actual que se vive a pie de calle,, y esto debemos ser capaces de cambiarlo para que los ciudadanos lo notemos en el nivel de paro, la moderación fiscal a todos los niveles impositivos local, autonómico y estatal, el incremento de la confianza de consumidores y empresas, la capacidad real de financiación, etc.

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

Murcia no es una isla en España, ni España en Europa por lo que nos vemos muy influenciados por la situación de la economía española y de la Unión Europea en sus diferentes vertientes, para lo bueno y para lo malo. La debilidad de la estructura económica de la Región de Murcia ha puesto de manifiesto en los últimos años la necesidad de tender a potenciar los sectores primario como verdadero colchón de nuestra economía, y secundario como palanca para aportar valor en el sector industrial y manufacturero, sin perder de vista que la Región tiene un potencial espectacular en el desarrollo turístico y residencial por las condiciones naturales de la Región, cuando se produzca la ansiada recuperación económica a nivel europeo, ya que no podemos seguir a la cola de la que es, en esta país, una de las principales industrias -la turística-.

En la Región de Murcia, necesitamos seguir trabajando con rigor e intensamente para reducir el déficit público, mejorar el acceso a la financiación para las empresas, seguir incidiendo en medidas de apoyo a la contratación de jóvenes y desempleados, impulsar mecanismos desde las instituciones, las asociaciones empresariales, el sector financiero, que nos permitan seguir ganando en productividad y competitividad a las

empresas, seguir ampliando nuestra capacidad de internacionalización no solo siendo más competitivos sino estando más preparados para competir con mejor formación, idiomas, conocimiento y uso de los mecanismos de soporte a la internacionalización en el exterior, etc.

¿Qué papel juegan las empresas familiares en la Región de Murcia? ¿Cómo pueden contribuir a superar la crisis económica?

El proceso de reestructuración interna que las empresas familiares han llevado a cabo durante la crisis como único método de supervivencia posible ha supuesto un adelgazamiento en materia de costes, que arrojará resultados mejores de los que hoy se espera sobre los beneficios empresariales, una vez que las ventas empiecen a mejorar gracias al incremento de la demanda y el consumo. Esto es algo que ya no debe tardar en verse en este 2014, por ello, a mi modesto entender, las empresas familiares deben tener claro que no hay que bajar la guardia en ningún momento con los costes, con la innovación permanente, la formación directiva, la visión global e internacional y, en definitiva, la puesta en valor de todos aquellos esfuerzos que se han venido haciendo y han permitido hoy a todas ellas estar trabajando.

Desde su experiencia como Directora Financiera del Grupo Disfrimur ¿Qué recomendaciones daría a otras empresas familiares para garantizar su competitividad y supervivencia?

Esta pregunta está muy unida a la anterior y, para no reiterarme en lo dicho, quisiera añadir desde mi óptica profesional financiera que es vital tener una buena estructura patrimonial y financiera en la empresa, diseñar una planificación financiera real, prudente, rigurosa, contemplando incertidumbres, aspectos negativos, conocer muy bien el retorno de las inversiones que se tengan que llevar a cabo antes de ponerlas en marcha y, en la medida de lo posible, no depender únicamente de recursos ajenos, que como su nombre indica son ajenos y difícilmente controlables por decisión del empresario en muchas ocasiones.

¿Desea realizar alguna reflexión final sobre estos aspectos o algún otro tema que considere oportuno?

Quiero desde estas líneas animar a todas las empresas familiares de la Región para que sigan demostrando su fortaleza, su trabajo, su confianza en la tierra, en sus trabajadores, que sigan manteniendo la ilusión por el trabajo bien hecho, por seguir creciendo, innovando y continuar invirtiendo en su empresa. En la seguridad de que “empresa familiar” es sinónimo de estabilidad, credibilidad, solvencia, valores y de todo eso nuestra sociedad está muy necesitada para seguir adelante.

Animo a todas las empresas familiares que lo deseen a que se unan a nosotros, a Amefmur, ya que en esta asociación les apoyaremos y juntos podremos seguir fortaleciendo nuestro tejido empresarial de carácter familiar.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUÍMICOS LUCAS S.L.
- ALUMINIOS CARRILLO S.L.
- AMELIA GONZALEZ S.L.
- AREAS CONSULTORES MURCIA S.L.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- ARTES GRAFICAS F.G. GRAF S.L.
- ASESORES & CONSULTORES MAR MENOR S.L.
- ATHEMIS ASESORES Y CONSULTORES S.L.L.
- ATRIUM HOTEL APARTAMENTOS S.L.
- BODEGAS BALCONA S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- BUALGAS S.A.
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARNICAS DEL GUADALENTIN S.A.
- CARROCERIAS PENALVA S.L.
- CENTRO JARDINERIA JARDIMAR S.L.
- CIEZANA DEL FRIO S.L.
- COMERCIAL PQ SALMERON S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSETEL S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ DIAZ S.L.
- CRISTOBAL GARCIA VERDE S.L.
- DELICIA VIDAL S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- DRINK AND EAT NAVARRO SDAD COMPANY S.L.
- EL SIGLO MOBILIARIO S.L.
- ELPOZO ALIMENTACIÓN S.A.
- ESTACION DE SERVICIO HERMANOS BLAZQUEZ S.L.
- ESTOAL S.L.
- FLOGAR C.B.
- FONDEAL S.L.
- FORNET S.A.
- FRUTAS PATRICRIS S.L.
- FV. PINTURA S.L.
- GALLEGRAF S.L.
- GARCIA CARRASCO S.A.
- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GRUPO ALMAGRO MUR S.L.
- GRUPO DISFRIMUR S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETALES S.L.
- GRUPO INFORGES S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HIDRAULICA DEL SEGURA S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- IMPRENTA RIOS S.L.L.
- INCAMADER S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD S.L.
- INFUTISA S.L.
- INGENIERIA ELECTROMECHANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA S.L.
- JALOQUE S.A.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LICORES Y DERIVADOS S.A.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MALLAS DECORATIVAS S.A.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA ESCAYOLA Y DERIVADOS DEL YESO S.L.
- MAQUINARIA MARCOS MARIN S.A.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.
- MARCAS PROPIAS Y DE DISTRIBUCION S.L.
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MATADERO CABEZO DE LA PLATA S.L.
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.
- MERTANIZ S.L.
- MICROBUSES NUNEZ S.L.

- MIGUEL RODENAS E HIJOS S.L.
- MUEBLES LINO S.L.
- MUEBLES MONTIEL S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- MURCIANA DE EXPOSITORES S.A.
- NAUTICAS MARINA CENTER S.L.
- OPEN MARKET CONSULTING S.L.P.
- PAREDES Y BELMONTE S.A.
- PATATAS LUJAN S.A.
- PEDRO VIDAL E HIJOS S.L.
- PINTURAS HERMANOS RIZAO S.L.
- PLACIDO RUIZ E HIJOS S.L.
- POZO VILLALBA S.L.
- PROMOCIONES E INVERSIONES DEL CAMPO DE CARTAGENA S
- RECICLAJE OFIMATICO S.L.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- REVESTIMIENTOS TODOPLAS S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.
- RODOLFO Y CERVANTES S.L.
- RODRIGUEZ OLMOS S.L.
- SERVICIOS E INSECTICIDAS S.L.
- SIMEMORA S.L.
- SOCIEDAD GENERAL DE RESIDUOS S.A.
- SONIDO 2000 S.L.
- SUMINISTROS DE MAQUINAS Y REPUESTOS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- SURESTE SEGURIDAD S.L.
- TALLERES BUIGUES S.L.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TEMFRYCA S.L.
- TERRAZOS GONZALEZ NAVARRO S.L.
- TRANSPORTES GREGORIO E HIJOS S.L.
- UNIVERSAL DE EXTINTORES S.A.
- VENTANA 10
- VESTA SERVICIOS PARA EL HOGAR S.L.
- VEYPU S.L.
- ZAVI SIX S.L.

9 CUESTIONARIO

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

P1. En su opinión, la situación EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES de...

| | Ha empeorado | Sigue igual | Ha mejorado |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La economía española | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La economía de la Región de Murcia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La situación económica de su sector | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La situación económica de su empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P2. La situación EN LOS PRÓXIMOS MESES de...

| | Empeorará | Seguirá igual | Mejorará |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La economía española | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La economía de la Región de Murcia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La situación económica de su sector | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La situación económica de su empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P3. En los ÚLTIMOS 6 MESES, ¿cuál ha sido la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

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

P4. En los PRÓXIMOS 6 MESES, ¿cuál será la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

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

P5. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en los ÚLTIMOS 6 MESES? (marque las opciones que estime convenientes)

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

P6. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿qué factores han sido fundamentales en el diseño de la estrategia de la empresa? (marque las opciones que estime convenientes)

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

P7. Valore la importancia de los siguientes objetivos en su empresa

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

P8. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿Qué importancia han tenido en la empresa los siguientes recursos aportados por la familia?

| | Baja | Media | Alta |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conocimiento, experiencia, habilidades y energía | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recursos financieros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relaciones sociales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P9. En los próximos seis meses ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? _____

Parte MONOGRÁFICA: ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

P10. Durante los últimos 5 años, en términos generales ¿cómo han evolucionado en su empresa las siguientes variables? ¿Cómo prevé que evolucionarán estas variables en los próximos 5 años?:

| | Reducción | Mantenimiento | Aumento |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Número de clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Número de productos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Número de mercados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Número de sectores de actividad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Número de procesos organizativos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Número de alianzas/cooperación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P11. ¿En qué medida se han redefinido los siguientes aspectos de su modelo de negocio en los últimos 5 años? ¿Qué situación prevé para estos aspectos para los próximos 5 años?:

| | Sin cambios | Cambios ligeros | Cambios profundos |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Segmentos mercados/clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Productos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Canales de distribución y comunicación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relación y atención a clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fuentes de ingresos so sistemas de precios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dotación de recursos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procesos y actividades clave | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Red de alianzas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estructura de costes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de buen gobierno han sido implantados o potenciados en los últimos 5 años? (marque las opciones que crea conveniente)

- Profesionalización directivos familiares
- Incorporación directivos externos
- Protocolo familiar
- Consejo de familia
- Consejo de administración
- Consejeros independientes
- Asesores especializados
- Apoyo asociaciones empresariales
- Apoyo institucional
- Implicación de la familia

P13. Comentarios y opiniones sobre principales cambios acometidos en su empresa como respuesta al adverso contexto económico de los últimos años _____

Observatorio de la Empresa Familiar

