

BARÓMETRO

**OBSERVATORIO  
DE LA EMPRESA  
FAMILIAR  
DE LA REGIÓN  
DE MURCIA**

**3**

primer semestre 2010



Región de Murcia  
Consejería de Universidades,  
Empresa e Investigación

**Barómetro**  
**Observatorio de la**  
**Empresa Familiar**

Nº 3 primer semestre 2010

CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR  
**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

## **DIRECCIÓN Y EDICIÓN**

Cátedra de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

## **COORDINADOR**

Daniel Jiménez Jiménez

## **EQUIPO TÉCNICO**

Ángel Olaz Capitán

Ángel L. Meroño Cerdán

José Carlos Sánchez de la Vega

Pedro Juan Martín Castejón

Antonio J. Carrasco Hernández

## **DISEÑO**

[accionvisual.com](http://accionvisual.com)

## **INFORMACIÓN**

[www.um.es/cef](http://www.um.es/cef)

## INDICE

Presentación del Barómetro de la **Empresa Familiar** / pág 4

Contexto socio-económico / pág 6

Metodología del Barómetro de la **Empresa Familiar** / pág 10

Parte General del Barómetro / pág 12

1. Situación económica de la **Empresa Familiar** / pág 13

2. Evolución de la actividad empresarial de la **Empresa Familiar** / pág 15

3. Indicador de confianza empresarial de la **Empresa Familiar** / pág 17

4. Factores que dificultan la actividad empresarial de la **Empresa Familiar** / pág 19

5. Factores determinantes de la competitividad de la **Empresa Familiar** / pág 20

6. Indicador de confianza en la familia de la **Empresa Familiar** / pág 22

7. Perspectivas futuras / pág 23

Parte Monográfica del Barómetro: Financiación de la **Empresa Familiar** / pág 25

1. Evolución de la demanda de la **Empresa Familiar** / pág 26

2. Medidas adoptadas por la **Empresa Familiar** para aumentar la demanda / pág 28

3. Medidas a adoptar por las Administraciones Públicas para aumentar la demanda de la **Empresa Familiar** / pág 30

Conclusiones del Barómetro / pág 32

La Opinión de la Empresa / pág 35

Empresas participantes / pág 39

Cuestionario / pág 41

# PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA *EMPRESA FAMILIAR*



**E**ste tercer Barómetro del Observatorio de la Empresa Familiar de la Región de Murcia, correspondiente al primer semestre de 2010 es fruto del interés y la colaboración de AMEFMUR, Consejería de Universidades, Empresa e Investigación -a través del Instituto de Fomento- y la Cátedra de Empresa Familiar.

Creemos y esperamos que este Proyecto sea un instrumento útil para las Empresas Familiares y para todo el tejido económico y social de nuestra Región, puesto que el Observatorio nace con el principal objetivo de diagnosticar con regularidad cuáles son las percepciones, los problemas y las necesidades de las empresas familiares, parte esencial de nuestro sistema económico.

Las posibilidades de alcanzar y mantener el éxito en las empresas familiares dependen de su capacidad de disponer de suficiente y adecuada información para responder con rapidez a los cambios en unos mercados cada vez más dinámicos y complejos. En las complicadas circunstancias económicas actuales todavía cobra más importancia conocer la situación y las demandas de nuestras empresas familiares. En este número se aborda específicamente la opinión y las sugerencias sobre la situación y las medidas de estímulo de la demanda. Como viene siendo habitual, también queremos abrir una ventana para nuestros empresarios, en esta ocasión nuestra entrevista se realiza a D. Francisco Marín, de Marín Giménez Hermanos S.A.

Finalmente, queremos dar las gracias a todas las personas y empresas que han participado en el Panel del Barómetro. Esta colaboración ha hecho posible este útil proyecto, siendo el punto de partida natural para darle continuidad al Observatorio a lo largo del tiempo, cuya periodicidad es semestral.

Deseamos que este nuevo número le resulte de utilidad.

**AMEFMUR, Consejería de Universidades, Empresa e Investigación y Cátedra de Empresa Familiar.**

## CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO



**E**l cierre del año 2009 confirmó las negativas perspectivas de crecimiento económico apuntadas a lo largo del año, así como la intensidad de la crisis económica y financiera. Las principales potencias mundiales sufrieron importantes ajustes, con caídas que oscilaron entre el -2.4% de Estados Unidos, el -4.2% de la Unión Europea (UE-27) y el -5.2% de Japón; todo ello en un contexto de caída del PIB mundial en el entorno del -0.6%, descenso del comercio mundial de bienes y servicios del -11.2% (más del -12% en la UE-27 y casi el -10% en Estados Unidos), y de considerable deterioro de las cuentas públicas, con valores de déficit público que en muchos casos duplican los del ejercicio anterior.

El panorama en España no fue muy distinto al internacional, sufriendo la actividad económica una fuerte contracción en 2009, la cual se cifra en una reducción del PIB en el conjunto del año de un 3.6% en términos reales. Dicho retroceso se justifica, desde la perspectiva de la demanda, por el importante descenso en el consumo de los Hogares (-5%) y por la brusca disminución de la inversión productiva (Formación bruta de capital), cuya caída superó el -15% en el conjunto del ejercicio. Mientras que, desde la perspectiva de la oferta, las actividades industriales, energéticas y de construcción, por este orden, lideran los descensos con valores que oscilan entre el -6.3% y el -14.7%. En síntesis, los componentes del PIB reseñados justifican más de las tres cuartas partes de la caída del PIB.

Tras los malos resultados cosechados en el ejercicio anterior, y a la vista de la escasa efectividad de las medidas de política económica aplicadas por el Gobierno, unida al preocupante deterioro del mercado de trabajo y de las cuentas públicas, las estimaciones para el año 2010 vuelven a plantear un escenario de descenso del PIB, aunque más moderado. Las previsiones apuntan a una caída que oscila entre el -0.3 y -0.4% para los más optimistas y -0.7 y -0.8% para los más pesimistas.

En cualquier caso, dos elementos hacen si cabe más preocupante la situación. En primer lugar, el hecho de que España sea el único de los "grandes" países de la Unión Europea para el que se espera una nueva caída del PIB en 2010 y, en segundo lugar, la incertidumbre que existe sobre el impacto que la subida del IVA prevista para la segunda mitad del año y los recortes sobre el gasto público anunciados recientemente puedan tener sobre la actividad económica; no en vano el propio Gobierno revisará en breves fechas sus perspectivas de crecimiento, y a buen seguro lo hará a la baja.

En el caso de la Región de Murcia, la primera estimación de la Contabilidad Regional de España, Base 2000, publicada en marzo de 2010, muestra una caída en



el PIB regional de 2 décimas inferior a la media de España. A pesar de este mejor comportamiento comparado, la situación no deja de ser preocupante, tanto por su impacto en el tejido productivo regional, como por su reflejo en los indicadores del mercado laboral.

En relación al primer punto, la evolución del VAB en términos reales de las ramas industriales debe ser objeto de una profunda reflexión, no sólo por las caídas observadas en los dos últimos ejercicios (-4.7% en 2008 y -13.2% en 2009), sino por los modestos resultados cosechados en los últimos 9 años. En este sentido, y considerando tanto los periodos de crecimiento como los de caída, la tasa media anual del periodo 2000-2009 ha sido levemente negativa, lo que implica que, en el conjunto de la década, se habría producido una pérdida de valor añadido en las actividades industriales.

A ello habría que unir el “desplome” de las actividades inmobiliarias, cuyo valor añadido habría caído en promedio más de un 6% medio anual en los dos últimos ejercicios. En definitiva, estos resultados obligan a plantearse si es deseable la deriva de nuestra economía hacia las actividades eminentemente terciarias o si, por el contrario, es necesario un impulso adicional a las actividades industriales, sin abandonar el sector de la construcción.

En cuanto al deterioro del mercado de trabajo, las cifras del año 2009 son suficientemente ilustrativas del enorme impacto que la crisis económica está teniendo sobre el empleo regional. Así, en el conjunto del ejercicio, la ocupación en la Construcción cayó un 34.4%, casi un 20% en la Industria y “sólo” un 2% en los Servicios, provocando una caída agregada del 8.3% en el empleo total regional.

Como no podía ser de otra manera, estas cifras tienen su reflejo en una espectacular subida del desempleo en la Región que ha situado la tasa de paro en el 20.7% para el conjunto del año. Por ramas de actividad, los incrementos son generalizados y muy abultados, alcanzando el 83.7% en la Construcción o el 69.8% en la Industria, llegando incluso a aumentar casi un 33% entre los trabajadores de las actividades terciarias.

Al igual que para el conjunto de España, las previsiones de crecimiento en 2010 apuntan a una caída menos intensa en el PIB regional. Las últimas estimaciones (diciembre de 2009) del proyecto HISPALINK y de FUNCAS, cifran esta caída en el -0.4% y el -0.7%, respectivamente, volviendo a ser Industria y Construcción las ramas con peores resultados, y Servicios y Agricultura las que compensan, sólo en parte, los descensos en la actividad del sector secundario.

Los indicadores regionales disponibles hasta la fecha confirman estas perspectivas. Así, según los datos de la Encuesta de Población Activa referidos al primer trimestre del 2010 muestran una caída en la ocupación industrial del 11.7% y del 21.4% en Construcción, encadenando 7 y 8 trimestres de caída, respectivamente. Si bien es cierto que el paro en ambas ramas cae por primera vez desde la primera mitad



de 2007, el desempleo en Servicios y Agricultura sigue aumentando, creciendo en términos interanuales un 20.3% la cifra de paro agregada y elevándose la tasa de paro regional hasta el 23.2% en el primer cuarto del año.

La disminución de afiliados en alta y de empresas inscritas en la Seguridad Social (-4.1% y -6.4% respectivamente), la caída del índice de comercio al por menor (-2.4% en el primer trimestre de 2010) o la fuerte disminución de las viviendas iniciadas en el conjunto de 2009 (-71.9%), cuestionan una salida rápida de la crisis. Sólo las ayudas a la compra de automóviles han permitido reactivar coyunturalmente las matriculaciones de turismos (43.3% entre enero y abril).



## METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

**E**l Observatorio nace con el objetivo de ayudar a la *empresa familiar* murciana a analizar las problemáticas específicas que les 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.

Los objetivos básicos del Observatorio pasan por aumentar significativamente el conocimiento de la *empresa familiar*, revisar y fortalecer las capacidades actuales de gestión en las *empresas familiares*, estudiar la problemática y propuesta de soluciones en el entorno familiar de estas empresas, así como, la transmisión del conocimiento a la dirección sobre las “buenas prácticas” en la gestión de la *empresa familiar*.

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 la parte general 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 para los próximos meses a estas familias.
- *Parte monográfica del Barómetro:* se centra en cuestiones monográficas de aspectos relevantes para la empresa familiar normalmente con un fuerte componente coyuntural. Este tercer Barómetro, en su parte específica, se ocupa del estudio de la demanda de las *empresas familiares*.

Los resultados del tercer Barómetro provienen de la opinión de 69 *empresas familiares* representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a AMEFMUR.

La encuesta ha sido realizada en el mes de Abril de 2010 en la Región de Murcia. La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica situada en la página web de la **Cátedra Empresa Familiar de la Universidad de Murcia** (<http://www.um.es/cef>).

El cuestionario utilizado, incluido al final del documento, reúne cuestiones 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 dos tipos. El primer tipo se corresponde con escalas de tres niveles (cuestiones 1, 2, 5 y 8), 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 3, 4, 6 y 7). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.

Además, se ha incluido una pregunta abierta (cuestión 9) con el objeto de conocer las principales cuestiones que preocupan a los empresarios.

Finalmente, señalar que se han calculado dos indicadores: Indicador de Confianza Empresarial (ICE) y el Indicador de Confianza en la Familia (ICF).

El ICE se ha calculado de la misma forma que en las Cámaras de Comercio, pero sin estacionalizar 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 (cuestión 2). 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.

El ICF se crea a partir de la media de los saldos netos de las cuestiones incluidas en la cuestión 5, esto es, la formación y experiencia de la dirección, el compromiso de la familia y la participación de la familia en la toma de decisiones. Cuando este indicador adopte valores positivos se considera que la familia ha sido determinante para la buena gestión del negocio, mientras que en caso contrario, la influencia de la familia en el devenir del negocio sería irrelevante.

An hourglass with a white Euro symbol (€) in the lower bulb. The top bulb is empty, and the bottom bulb is partially filled with white sand. A dark red banner is overlaid on the top bulb.

## PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

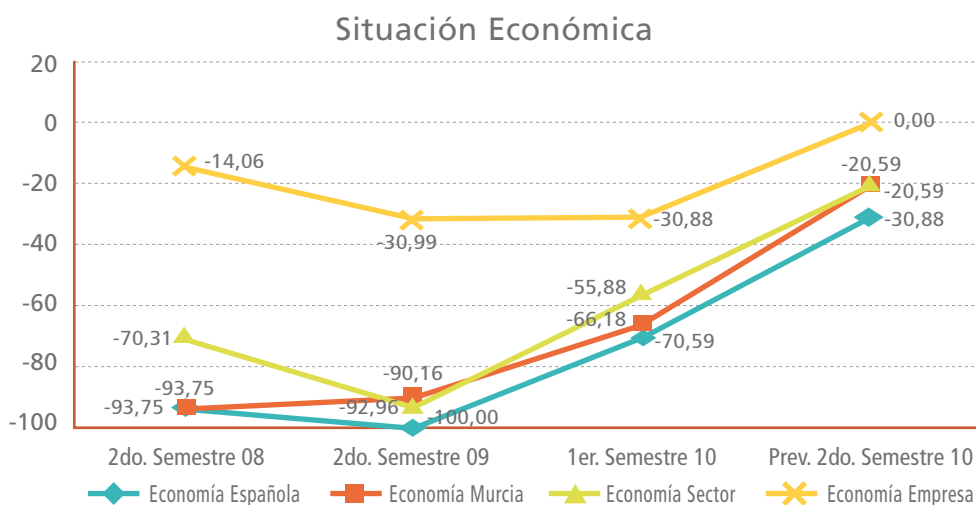
## 1. SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Atendiendo a las opiniones que manifiestan las *empresas familiares* participantes en el tercer Barómetro, la situación para el primer semestre de 2010 ha empeorado respecto al semestre anterior. En la siguiente tabla se comprueba como para las cinco medidas estudiadas, el porcentaje de empresas que ha mejorado su situación frente al que ha empeorado, esto es el saldo neto, muestra un balance negativo. Esto lleva a afirmar que la *situación actual* ha empeorado.

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Economía Española	70,59%	29,41%	0,00%	-70,59%
Economía Murcia	67,65%	30,88%	1,47%	-66,18%
Economía Sector	60,29%	35,29%	4,41%	-55,88%
Economía Empresa	47,06%	36,76%	16,18%	-30,88%

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

Cuando estas cifras se comparan con los semestres anteriores y con las perspectivas para los próximos meses, se observa que de cara a los próximos seis meses la *situación económica* apunta hacia una leve mejoría en todos los ámbitos.



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

En el caso de la *situación actual* de la economía española, casi un 71% de las encuestas afirman que ha empeorado y el resto que sigue igual. Ninguna de las empresas encuestadas consideraba que se hubiese producido mejora alguna en dicha situación. Respecto al próximo semestre, la percepción mejora, y aunque más de 1/3 de las encuestas señalan que empeorará, casi un 6% creen que mejorará, mientras un 57% consideran que no habrá cambios significativos.

Sobre la economía regional, la visión de las *empresas familiares* es algo más favorable. Un 67% consideran que ha empeorado, un 31% que sigue igual y un exiguo 1,5% que ha mejorado (estos datos concuerdan con los resultados de la Contabilidad Regional antes comentados, según los cuales la caída del PIB regional fue inferior a la del español en 2009). Respecto al futuro más próximo, las respuestas cambian sustancialmente y sólo un 30% piensan que la situación en la Región empeorará, mientras que una de cada diez empresas consultadas considera que la situación mejorará.

A las preguntas referidas a la evolución del sector, las empresas ponen de manifiesto un comportamiento muy similar al comentado para la economía regional. Si bien sobre la situación actual existe una confianza algo superior, y más de un 4% consideran que ha mejorado, respecto a la evolución en los próximos seis meses, las respuestas son casi idénticas a las dadas al preguntar sobre la situación regional. En este sentido, podría afirmarse que las *empresas familiares* participantes vinculan la evolución del sector en el que desarrollan su actividad al devenir de la propia economía regional.

Por último, y como ocurría en los anteriores barómetros, la situación mejor valorada es la de la propia empresa. Así, sólo un 47% creen que ésta ha empeorado en la actualidad, mientras que un 16.2% piensan que ha mejorado (un 37% opinan que sigue igual). Curiosamente, preguntadas las empresas sobre las perspectivas en los próximos seis meses, el mismo porcentaje (16.2%) considera que mejorará, siendo ahora mayoría aquéllas que piensan que seguirá igual (67.7%).

En resumen, por parte de la *empresa familiar* en la Región de Murcia parece atisbarse la salida de la crisis en el segundo semestre del año 2010, si bien este cambio de tendencia es más acusado en el contexto nacional y, sobre todo, regional. Desde la perspectiva más cercana, el sector y la propia empresa, lo peor de la crisis parece haberse superado y lo que se vislumbra es un escenario de mantenimiento de la situación y, en su caso, cierta consolidación de la recuperación.

En términos generales, disminuye notoriamente el porcentaje de empresas que temen un empeoramiento de la situación, mientras un número cada vez más elevado apuesta por la mejora de la misma en el próximo semestre.

Está por ver, como se comentaba en el apartado anterior, si el incremento en el IVA ha sido ya descontado por estas empresas y, sobre todo, si las recientes medidas de ajuste (desconocidas en el momento de la realización de las encuestas) confirman o invierten la tendencia puesta de manifiesto en este barómetro.

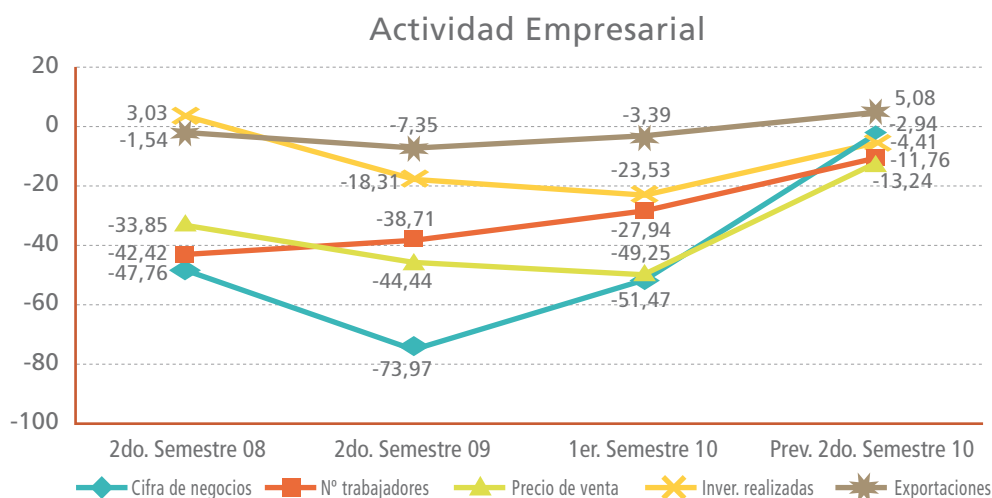
## 2. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las *empresas familiares* se han visto claramente afectadas por la crisis económica señalada anteriormente. Los cinco indicadores mostrados en el siguiente gráfico, para el primer semestre de 2010, indican que las empresas siguen reduciendo sus niveles de actividad al situarse sus valores por debajo del valor 0 que indicaría un mantenimiento de la misma.

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Cifra de negocios	64,71%	22,06%	13,24%	-51,47%
Nº Trabajadores	32,35%	63,24%	4,41%	-27,94%
Precio de venta	53,73%	41,79%	4,48%	-49,25%
Inversiones realizadas	38,24%	47,06%	14,71%	-23,53%
Exportaciones	18,64%	66,10%	15,25%	-3,39%

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

Esto lleva a que el escenario de la actividad económica de las *empresas familiares* de la Región de Murcia las enmarque en una situación similar a la acontecida en el último semestre del 2009.



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



Uno de los factores más indicativos de la situación tan dura que afecta a todas las empresas es la *cifra de negocios*. En este caso, el primer semestre del año actual, la mayoría de las empresas tienen reducciones en los ingresos obtenidos de sus ventas respecto a los meses anteriores (-51.47 puntos). Esta situación confirma que las *empresas familiares* analizadas siguen sufriendo los efectos de la crisis observada desde 2008. Sin embargo, aunque los niveles actuales de reducción de las ventas se encuentran por encima de los observados en el 2008 (-42.42), dos elementos permiten introducir perspectivas más optimistas. En primer lugar, la intensidad de reducción de la cifra de negocios es sensiblemente inferior a la mostrada en el 2009 (-73.97). En segundo lugar, las perspectivas para el segundo semestre de 2010 señalan que se seguirán reduciendo las ventas (-2.94) pero a un ritmo muy inferior. Esto nos permite afirmar que, de confirmarse esta tendencia, los efectos más duros de la crisis ya han pasado.

Otro de los factores que apoya esta idea es lo que ocurre con la *plantilla de trabajadores* de las empresas. Como se observó en los Barómetros anteriores, las empresas redujeron de forma considerable su personal en 2008 (-47.76) y 2009 (-38.71) para ajustarse a las reducciones de los niveles de actividad. En el primer semestre de 2010, las empresas siguen reduciendo su personal (-27.94) pero a un nivel más moderado. Las expectativas de los empresarios murcianos son de seguir ajustando el tamaño de la empresa (-11.76) a los niveles de actividad para el segundo semestre del 2010.

De igual forma, el *precio de venta de los productos ofertados* por las empresas se ha reducido (-49.25), siguiendo la tendencia descendente de los últimos dos años, fruto del descenso de la demanda y la intensidad de la competencia. Para los próximos seis meses los resultados son más optimistas, esperándose que la reducción de este indicador sea menor (-13.24) que en los dos años precedentes.

La reducción más importante de las *inversiones realizadas* por las empresas se ha producido en este semestre (-23.53). La contracción de la demanda, la reducción de los márgenes de beneficio y las limitaciones procedentes de la financiación están mermando las posibilidades de expansión futuras de las empresas. Sin embargo, los empresarios murcianos son optimistas y prevén que a finales de este año puedan mantener los niveles de inversión (-4.41).

Por último, señalar que la *cifra de exportaciones* es la que ha sufrido con menor contundencia los efectos de la crisis. Aunque se han reducido en este semestre, su valor (-3.39), las perspectivas de crecimiento en los próximos meses (5.08), abren la posibilidad a las *empresas familiares* de la Región de Murcia de poder aumentar sus posibilidades de expansión e incremento de demanda, sustituyendo las pérdidas de los mercados de ámbito local o nacional.

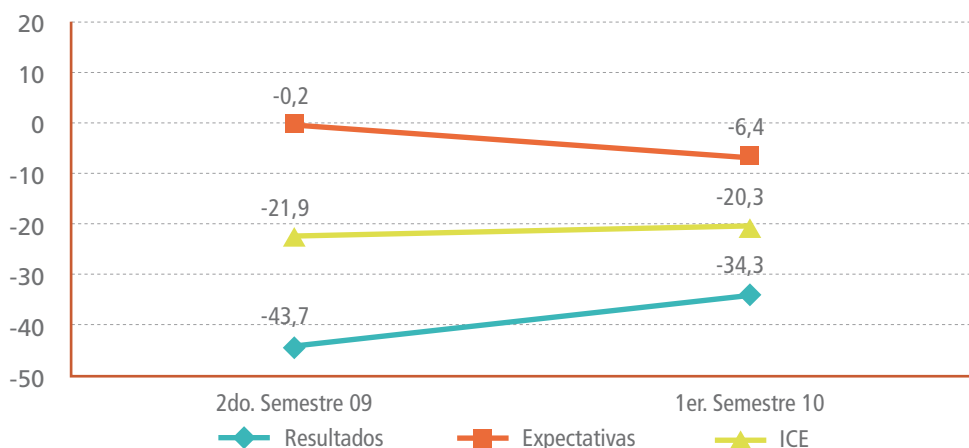


### 3. INDICADOR DE CONFIANZA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

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 para las siguientes tres variables: cifra de negocios, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos. En este caso, valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

Los resultados obtenidos muestran que los directivos de las *empresas familiares* de la Región de Murcia mantienen el indicador de confianza empresarial (-20.34 puntos) en niveles similares a los del último semestre de 2009 (-21.92). Estos datos pronostican que la actividad económica se reducirá en la misma línea que la sufrida a final del año anterior.

Indicador de Confianza Empresarial: Resultados y Expectativas



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

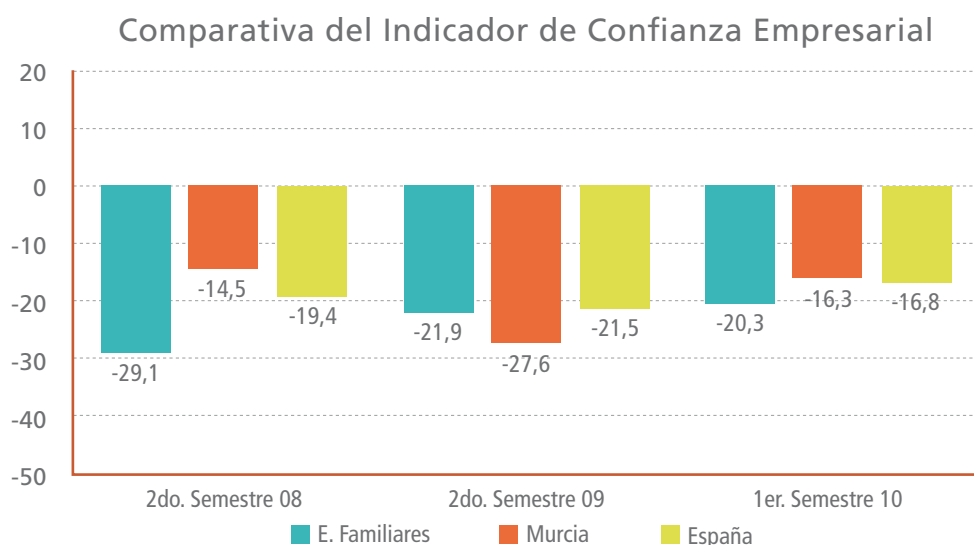
El indicador de Confianza Empresarial se compone a su vez de dos medidas: los resultados obtenidos y las expectativas para los próximos meses.

La variación del indicador cuando mide únicamente los resultados alcanzados, entre los dos periodos, ha mejorado (de -43.7 puntos a -34.3 puntos), aunque sigue mostrando una situación muy desfavorable para las *empresas familiares*.

Por otro lado, respecto a las expectativas, se puede comprobar cómo las previsiones para el segundo semestre de 2010 (-6.4) son inferiores a las esperadas para

el primer semestre de 2010 (-0.2). Este descenso en el optimismo del directivo de la *empresa familiar* murciana se puede explicar, además de por sus sensaciones actuales, por el hecho de que la expectativa para este primer semestre (-0.2) ha estado muy por encima de lo que realmente se ha producido (-34.3) en este periodo, es decir, un mayor descenso en toda su actividad, que contrasta con la previsión de mejora para este semestre.

En consecuencia, las expectativas de los directivos de las *empresas familiares* no contemplaban que la crisis tuviese un efecto tan negativo sobre las mismas en este año 2010. Este hecho es más preocupante cuando se compara con los niveles del indicador de confianza empresarial de las empresas murcianas y españolas recogido en el siguiente gráfico.



Nota: Saldo neto, como diferencia entre los porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100); Los valores del ICE de Murcia y España han sido obtenidos a partir de los datos publicados por las Cámaras de Comercio correspondientes al cuarto trimestre de 2008, cuarto trimestre de 2009 y primer trimestre de 2010.

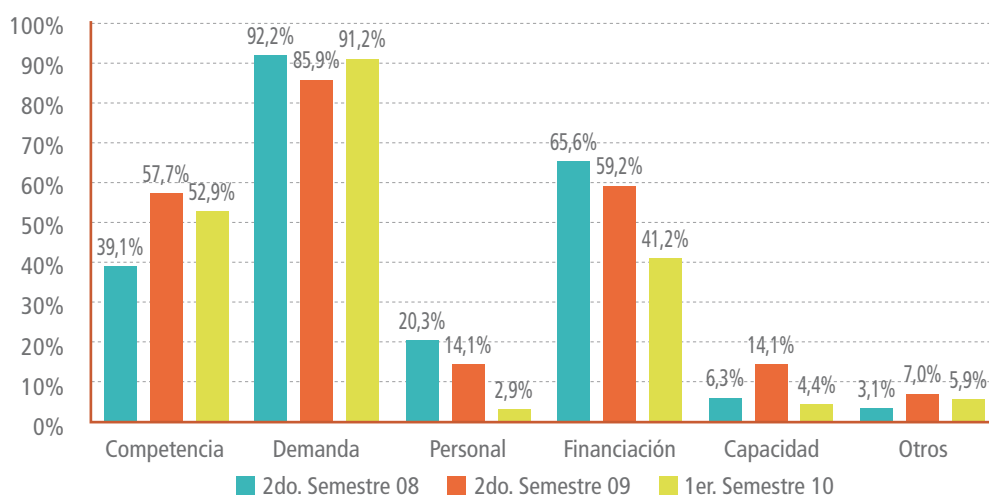
Aunque las diferencias no son importantes, el indicador de confianza empresarial para las *empresas familiares* (-20.3) es inferior al ofrecido por las Cámaras de Comercio a nivel regional (-16.3) y nacional (-16.8). La nota positiva es que la brecha que existía en el segundo semestre de 2008 entre las *empresas familiares* de la Región de Murcia (-29.1) con el resto de empresas murcianas (-14.5) y españolas (-19.4) se está reduciendo en la actualidad.

A modo de conclusión señalar, que la confianza de las *empresas familiares* en la actividad económica es pesimista y está en consonancia con el resto de empresas españolas.

## 4. FACTORES QUE DIFICULTAN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los factores que resumen la situación de la actividad económica de la *empresa familiar* murciana muestran un descenso en dicha actividad. Aunque las razones se encuentran en la situación de crisis internacional, existen tres factores que están siendo protagonistas en este descenso. En el gráfico siguiente se encuentran los aspectos más relevantes.

Factores que dificultan la actividad empresarial



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

El factor más importante durante estos tres años que ha limitado la actividad de las *empresas familiares* es la reducción de la *demanda de los productos* de la empresa. Las reducciones en el consumo de los productos de la empresa (91.2%) han ocasionado que las empresas disminuyan su actividad de forma muy similar a lo ocurrido en el 2009 (85.9%) y 2008 (92.2%).

El segundo factor en importancia es la *competencia* (52.9%). La intensidad competitiva es característica de situaciones en la que se produce una reducción o estancamiento de la demanda, al tratar las empresas de mantener sus niveles de ventas intactos a costa de captar clientes de la competencia. Esto ha llevado a que la intensidad competitiva haya desbancado a los problemas de financiación que tradicionalmente ocupaban la segunda posición.

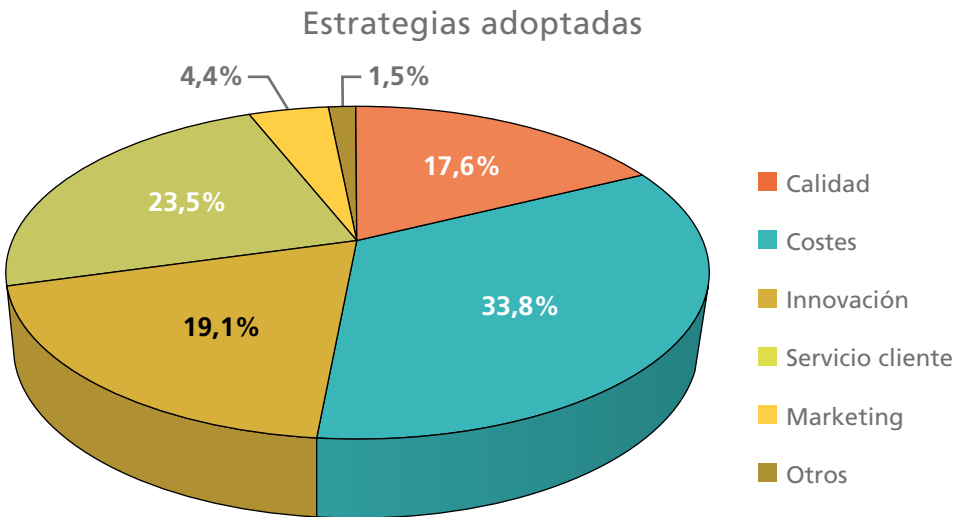
A pesar de ello, la obtención de *financiación* (41.2%) sigue mermando las posibilidades de expansión de las *empresas familiares* analizadas. Las mayores dificulta-

des y trabas impuestas por las entidades financieras para la concesión de créditos están reduciendo las opciones de obtener financiación externa y, por tanto, la expansión de las empresas.

Por último, otros factores como el *personal* (2.9%) o la *capacidad productiva* (4.4%) de las empresas no entrañan grandes problemas para el crecimiento de las empresas.

## 5. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

La reducción de la demanda de las empresas y el incremento de las presiones competitivas están mermando claramente los márgenes de crecimiento y beneficio de las empresas. En este contexto las empresas familiares buscan fórmulas que les permitan mantener sus niveles de competitividad en el mercado. Aunque las opciones son amplias, en el siguiente gráfico se muestra las estrategias más utilizadas por las empresas familiares de la Región de Murcia para afrontar tal situación.



Nota: Porcentaje de empresas que adoptan una determinada actividad

La opción más utilizada en este periodo es la *estrategia de costes* (33.8% de las empresas). Ésta se basa fundamentalmente en un control rígido sobre los costes del proceso productivo y una reducción de los precios de los productos. Con ello, se consigue maximizar la eficiencia de la cadena productiva, reducción en el coste de



las materias primas y la oferta de productos a precios más competitivos. A pesar de que las posibilidades para llevar a cabo esta estrategia son muy diversas, como por ejemplo la utilización de maquinaria más eficiente o acuerdos con proveedores que disminuyan los costes, la situación de crisis actual lleva a la reducción de cualquier actividad que no se considere imprescindible para la empresa, implicando, a menudo, la utilización de menos mano de obra. Aunque generalmente las empresas no consiguen diferenciar con esta estrategia sus productos, sí obtienen ganancias procedentes de las reducciones de costes, incrementos de los márgenes de venta o incremento de las ventas por aplicar precios inferiores a la competencia.

Otras tres estrategias le siguen como más destacadas: *servicio al cliente* (23.5%), innovación (19.1%) y calidad (17.6%). La primera de ellas, la que permite ofrecer un servicio al cliente, engloba todas las actividades que relacionan a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad y que se incremente la eficiencia en las operaciones con él. Esto lleva a que la empresa conozca mejor a sus clientes y oriente su actividad para mantener relaciones duraderas con el mismo.

La estrategia de *innovación* es adoptada por aquellas empresas que constantemente están desarrollando nuevos productos o realizan cambios en sus sistemas productivos. Esta opción permite, de un lado, asegurar el futuro de la empresa con la creación de nuevos productos que sean sus principales fuentes de obtención de beneficios en el futuro y, de otro, conseguir procesos productivos más eficientes.

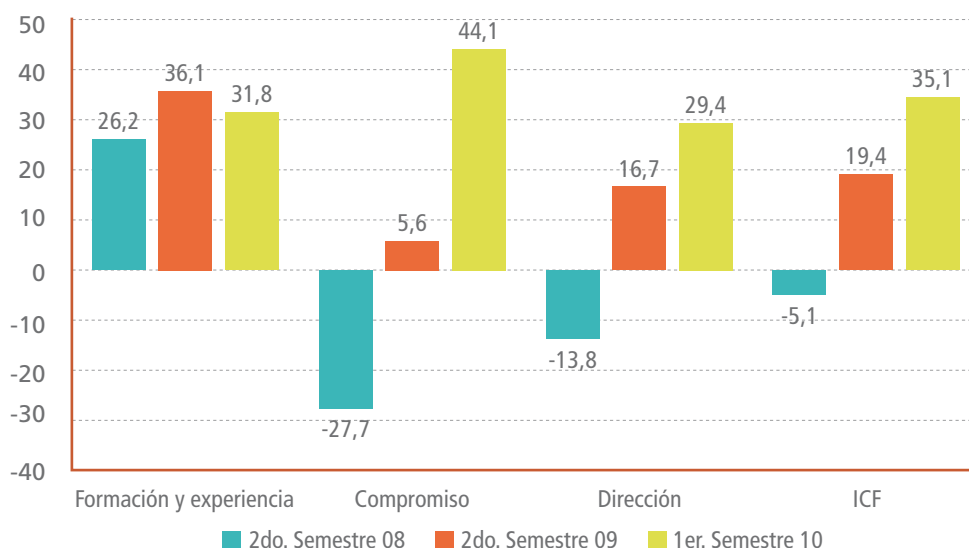
La última estrategia señalada es la de *calidad*. Esta alternativa permite que las empresas no sólo ofrezcan productos sin defectos, ajustándose a las especificaciones requeridas por el cliente, sino que se consigue una mejor eficiencia y fiabilidad de todo el proceso productivo de la empresa.

Estos resultados siguen en la línea observada en el segundo semestre de 2009, recogida en el anterior Barómetro de la *Empresa Familiar*, en el que las estrategias de precios bajos y control de costes eran las más utilizadas. Sin embargo, la variedad en las alternativas estratégicas es alta, lo que permite observar que cada empresa trata de buscar diferentes mecanismos que mejor se adapten a su situación y actividad para ser más competitivas. Aunque la reducción de costes puede solventar la situación de crisis, también puede estar hipotecando el futuro de la empresa si se descuidan factores como la calidad de los productos, el servicio al cliente o el desarrollo de nuevos productos.

## 6. INDICADOR DE CONFIANZA EN LA FAMILIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las características que definen a las *empresas familiares* es que en su propiedad y dirección se encuentra involucrada la familia. En este caso, la involucración, compromiso y cualificación de la familia son esenciales para que las empresas puedan realizar una buena gestión en la empresa. Estas variables aparecen en el gráfico siguiente.

Indicador de Confianza en la Familia



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

En primer lugar, la *formación y experiencia de la dirección* permite afrontar los problemas de mejor forma y aplicar soluciones que han funcionado en situaciones anteriores. Como se observa, la formación se considera que ha sido fundamental en estos años de crisis, adoptando valores similares para el 2008 (26.2), 2009 (36.1) y 2010 (31.8).

En segundo lugar, el compromiso de la familia en la dirección es clave. Los datos señalan que conforme ha avanzado la crisis en estos dos años, la implicación de la familia ha sido mayor y más determinante para favorecer la buena marcha del negocio. Los valores para el segundo semestre de 2008 muestran que la implicación de la familia en el negocio no contribuía a una mejora en la gestión (-27.7). Sin embargo, estos indicadores han mejorado en el 2009 (5.6) y de forma concluyente

en el 2010 (44.1). Esto deja fuera de toda duda que la implicación de la familia en su negocio es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.

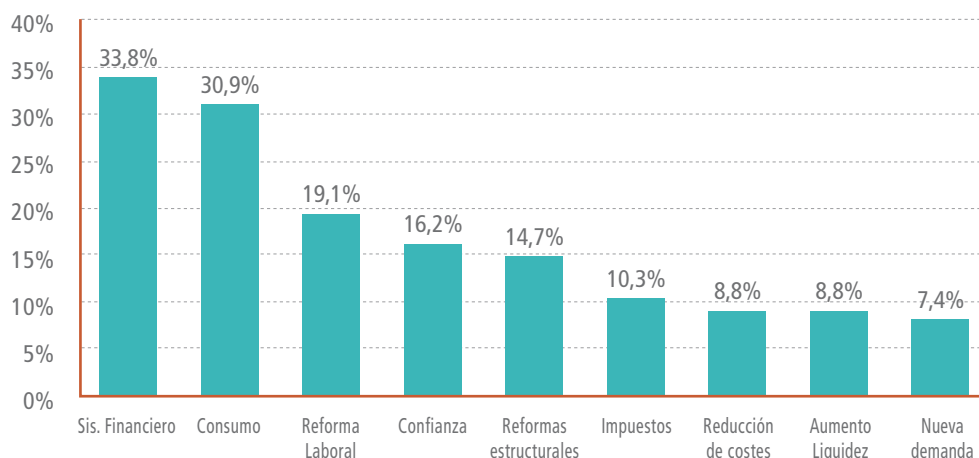
En tercer lugar, una adecuada toma de decisiones es esencial en los momentos difíciles. Al igual que con respecto al compromiso, la participación de la familia en la toma de decisiones ha sido más definitiva en la competitividad de la empresa en los últimos dos semestres (16.7 para 2009 y 29.4 para 2010).

La creación del *indicador de confianza en la familia* (ICF), como media de las puntuaciones sobre los tres indicadores anteriores, señala el papel de la familia en la contribución al éxito de la empresa. Este indicador que adopta valores comprendidos entre  $\pm 100$ , muestra una tendencia creciente durante el periodo considerado, situándose en el primer semestre de 2010 en 35.1 puntos. En consecuencia, la influencia de la familia en el buen funcionamiento de su empresa es clave, ya que cuanto peor es la situación general de la misma, la familia más se implica con su negocio.

## 7. PERSPECTIVAS FUTURAS

Una vez observada la situación actual de la *empresa familiar*, conviene señalar los retos más importantes que tienen estas empresas en este momento. En el siguiente gráfico se muestran los aspectos más destacados para los próximos meses.

Aspectos que preocupan a las *empresas familiares*



Nota: Porcentaje de empresas preocupadas por un aspecto.



Dos aspectos destacan por encima del resto y son los escollos derivados del sistema financiero (33.8%), seguido del descenso en el consumo (30.9%). El primero fue objeto de estudio en el segundo Barómetro de la Empresa Familiar y señala todos los problemas derivados de la falta de obtención de financiación para las operaciones diarias de las empresas. El segundo aspecto, el descenso del consumo, es estudiado en la parte específica de este Barómetro y resume los problemas resultantes del descenso en la demanda.

El tercer factor por importancia es la necesidad de una reforma laboral (19.1%). El incremento en los niveles de paro o la diferencia en los costes laborales respecto a otros contextos, están produciendo que se reduzca aún más la demanda final y la competitividad de las empresas familiares. Es por este motivo que desde las Administraciones Públicas se deben llevar a cabo reformas estructurales que mejoren el mercado de trabajo nacional.

La pérdida de confianza (16.2%) en la economía por parte de los consumidores es otro de los aspectos fundamentales. Este factor está claramente relacionado con los descensos en la demanda apuntados anteriormente. De acuerdo con los directivos, es necesario llevar a cabo una serie de reformas estructurales (14.7%) que ayuden a generar confianza en los consumidores, estimular la demanda, cambiar el sistema productivo o reformar el mercado laboral.

Finalmente, se debe destacar que las empresas señalan que se deberían adoptar medidas para reducir los impuestos (10.3%), disminuir los costes de las empresas (8.8%), aumentar la liquidez de las empresas (8.8%) o buscar nuevos mercados para vender los productos (7.4%).

En consecuencia, las empresas familiares mantienen las preocupaciones de los últimos años, consecuencia de la crisis que afecta a todos los negocios.

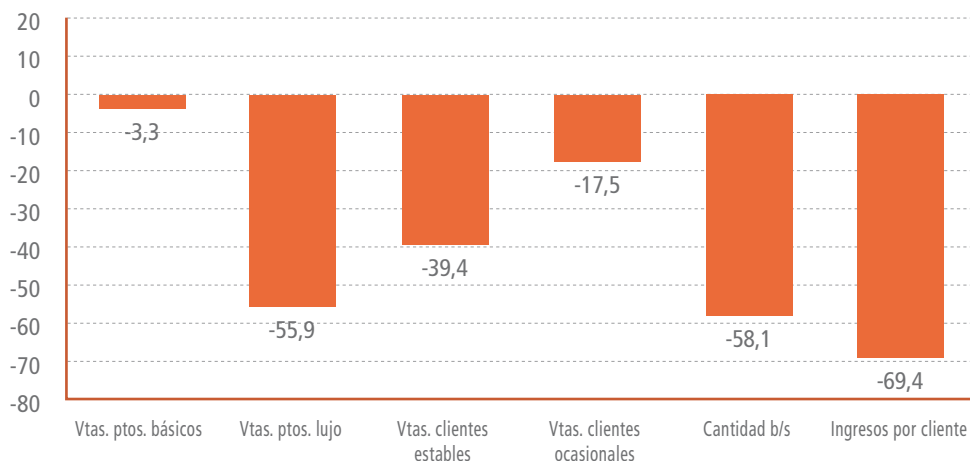
A close-up, artistic photograph of an abacus. The image is dominated by rows of spherical beads in two colors: a deep, vibrant blue and a clean, bright white. The beads are strung on thin, light-colored rods. The lighting is dramatic, creating strong highlights and deep shadows, which emphasizes the texture and three-dimensional quality of the beads. The background is softly blurred, showing more rows of beads, which adds a sense of depth and repetition to the composition. The overall color palette is monochromatic, focusing on the contrast between the blue and white.

**PARTE MONOGRÁFICA DEL BARÓMETRO:  
DEMANDA DE LA *EMPRESA FAMILIAR***

## 1. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como se ha señalado, uno de los principales problemas que han tenido las empresas en este periodo y una de sus mayores preocupaciones para los próximos meses ha sido el descenso de la demanda. El descenso en la demanda de los bienes y servicios ofertados por la empresa tiene un efecto demoledor sobre la cifra de negocios y beneficios de las empresas. Además, el sostenimiento de estas cifras durante un periodo amplio puede poner en serias dificultades la supervivencia de la empresa. Aunque ha quedado patente que se ha producido un descenso en las ventas de las empresas, en el gráfico siguiente se analizan diferentes factores relacionados con la demanda.

Evolución de la demanda de la empresa



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

En primer lugar, la reducción en la demanda de los productos es diferente dependiendo de si el artículo es considerado como *básico* (-3.3) o de *lujo* (-55.9). Las empresas que ofertan bienes básicos o de primera necesidad apenas han visto reducirse sus ventas debido a que son productos necesarios para los consumidores. Ante una reducción del poder adquisitivo de los clientes, son los bienes de lujo los que sufren en mayor medida un descenso en sus ventas, ya que por su naturaleza son prescindibles para la vida diaria de los consumidores.

Un aspecto preocupante es el derivado del tipo de clientes que han reducido su actividad con la empresa. Como se observa en el gráfico, las empresas han visto

minorarse en gran medida su *cartera de clientes habituales* (-39.4). Estos clientes forman el negocio fundamental y éxito de la empresa, siendo el resultado de las acciones comerciales y de servicio al cliente de los años precedentes. También se han reducido la *cartera de clientes ocasionales* (-17.5), pero a un menor ritmo, lo que supone que el tipo de cliente de la empresa es distinto, va a variar y puede estar más sensibilizado a las ofertas que le pueda ofrecer la empresa de la competencia. Por consiguiente, además de la reducción en las ventas se está produciendo una pérdida de la fidelidad de los clientes.

Por último, la disminución de las ventas de las empresas no se produce únicamente por una pérdida en la *cantidad de los bienes y servicios* ofertados por la empresa (-58.1), sino por un mayor descenso en los ingresos por cliente (-69.4). Es decir, se ha producido una reducción en las ventas derivadas, porque se venden menos unidades de productos y servicios y porque éstos tienen menos margen o valor añadido para la empresa.

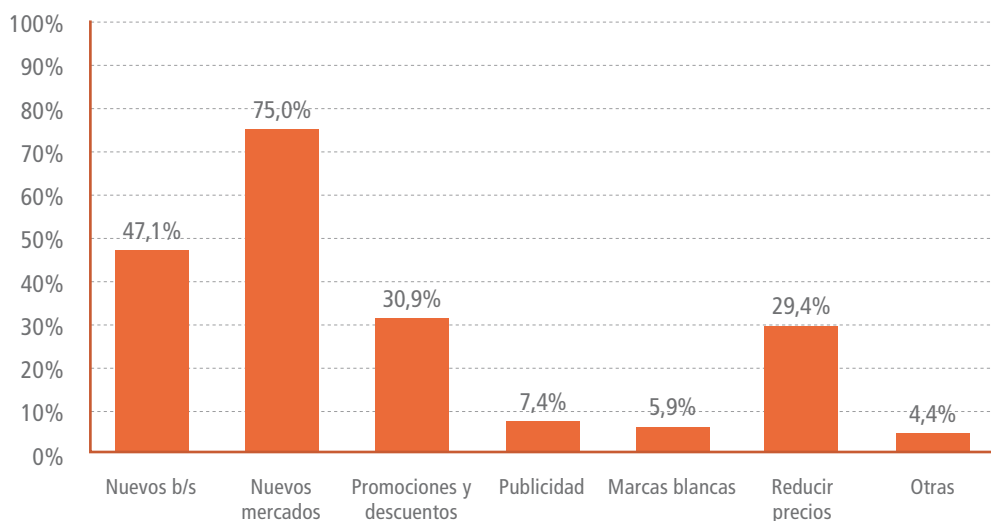
En consecuencia, la disminución de las ventas ha tenido una mayor influencia en aquellas empresas que se dedican a ofrecer bienes y servicios con alto valor añadido.



## 2. MEDIDAS ADOPTADAS POR LA EMPRESA FAMILIAR PARA AUMENTAR LA DEMANDA

Ante la situación de crisis que afecta a todas las empresas y, en especial, a la empresa familiar, es importante conocer las medidas que pueden tomar para poder aumentar la demanda de sus productos o servicios.

### Medidas de la empresa para aumentar la demanda



Nota: Porcentaje de empresas que sugieren medidas para aumentar la demanda.

Los datos del tercer Barómetro muestran que la medida más apoyada entre las *empresas familiares* es la de introducirse en *nuevos mercados o abrir nuevos mercados de distribución* (75.0%), seguido por el *desarrollo de nuevos productos o servicios* (47.1%). Estos datos permiten llegar a la conclusión que, dado que la demanda de bienes y servicios en los mercados actuales se encuentra muy mermada, las mejores medidas para incrementar la demanda en estas empresas son aumentar el nivel de presencia en nuevos mercados (quizá el mercado exterior dado que las exportaciones no se han resentido tanto), e impulsar en la propia empresa la investigación y la innovación que asegure nuevos productos diferentes de los actuales.

El segundo bloque de medidas más valoradas por los encuestados ha sido el incremento de las acciones *promocionales y descuentos* (30.9%) y reducir el *precio de los productos* (29.4%). Ambas medidas son consideradas con un efecto positivo sobre el incremento de la demanda. Aunque, se debe tener en cuenta que estas

medidas van afectar directamente al margen comercial de los productos y servicios de la empresa. Se hace esta consideración debido al incremento generalizado que se está produciendo en los costes empresariales, que conjuntamente con la debilidad de la demanda determinan negativamente la evolución de los márgenes y, por lo tanto, la rentabilidad de las empresas.

Por último, como medidas menos relevantes se encuentran el aumentar la inversión en publicidad (7.4%) y crear y desarrollar marcas blancas (5.9%), quizá por los escasos recursos destinados a la inversión, dato señalado anteriormente.

Se puede concluir afirmando que las *empresas familiares* encuestadas opinan que las mejores medidas que pueden tomar para incrementar la demanda de bienes o servicios no son aquellas que tienen efectos en el corto plazo, sino que, por el contrario, se mueven en el medio y largo plazo, ya que consideran que el incremento de la demanda está ligado a la apertura de nuevos mercados y al desarrollo e introducción de nuevos productos. Un aspecto a resaltar es que estas medidas han sido más valoradas que las acciones promocionales, descuentos y reducción del precio de los productos, las cuales sí tienen marcado un claro parámetro cortoplacista.

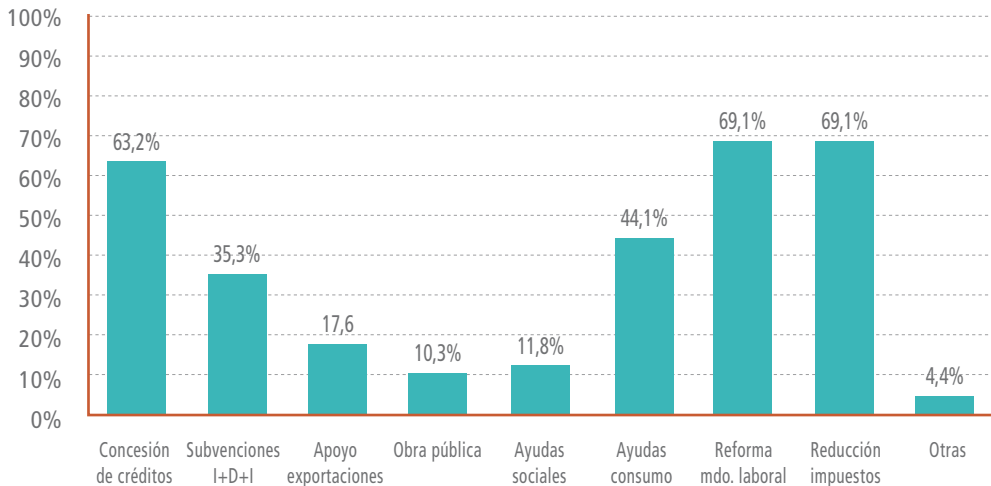


### 3. MEDIDAS A ADOPTAR POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La demanda, sobre todo la del sector privado, constituye el componente más importante del conjunto de la actividad económica de un país desarrollado al determinar el nivel de producción, renta y empleo.

Este tercer Barómetro del Observatorio de la *Empresa Familiar* ha analizado aquellas medidas que las empresas consideran que las Administraciones Públicas deberían llevar a cabo para aumentar la demanda de bienes y servicios. En el gráfico siguiente aparecen estas medidas.

Medidas de las AAPP para aumentar la demanda



Nota: Porcentaje de empresas que sugieren medidas para aumentar la demanda.

Existe un bloque formado por tres medidas que han sido las más valoradas por los encuestados. En primer lugar, el 69,1% de las empresas señalan la necesidad de afrontar tanto una *reforma del mercado laboral* como una *reducción de los impuestos y cotizaciones sociales*. Estas dos reformas van encaminadas a reducir los costes de las empresas que podrían aliviar la situación financiera de las mismas.

En segundo lugar, el 63,2% de los directivos considera la necesidad de tomar medidas que promuevan la *concesión de créditos o préstamos* por parte de las entidades financieras. De esta forma se podrá acceder a la financiación que está siendo limitada por las entidades de crédito.

Por otro lado, las empresas sugieren que debe incentivarse el consumo con *ayudas públicas* (44.1%). Estas ayudas dirigidas al consumidor final podrían incidir directamente en el problema señalado, esto es, incrementando la demanda de las empresas.

A continuación, un 35.3% de las *empresas familiares* reclama a las Administraciones Públicas *subvenciones directas a la inversión en investigación, desarrollo e innovación*. Como se ha señalado, el desarrollo de nuevos productos se considera como una alternativa adecuada para solventar los problemas actuales.

Por último, otras medidas que se han propuesto para mejorar y aumentar la demanda de bienes y servicios son: *apoyo a las exportaciones con ayudas públicas* (17,6%), *ayudas sociales* (11.8%) y mayores inversiones en *obra pública* (10,3%).

A modo de resumen conviene destacar que desde la perspectiva de la *empresa familiar* la Administración Pública debería hacer un esfuerzo por acometer reformas estructurales, como puedan ser la reforma del mercado de trabajo y la reforma fiscal, para cambiar el panorama actual del empleo y traer un nuevo estímulo a la demanda de bienes y servicios. Asimismo, apoyar la financiación de las empresas a través de la mediación con las entidades financieras. Para finalizar, es necesario recordar el interés de las *empresas familiares* por el desarrollo en I+D+i por el gran impacto que tiene sobre la productividad y comercialización de nuevos productos; por ello, se reclama a las Administraciones Públicas subvenciones directas que favorezcan dicha inversión.



# CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO



**De** acuerdo con las estimaciones disponibles tanto para España (**reducción de un 3.6% en términos reales del PIB a nivel nacional en el 2009**), como para la Región de Murcia, (**caída de dos décimas inferior a la media de España**), la situación económica en la que se desenvuelven las empresas familiares es muy adversa. **Las previsiones para el 2010 son de una caída entre -0.3% y -0.8% del PIB**, por lo que habrá que esperar a la confirmación definitiva de la recuperación para el año 2011 y comprobar su impacto sobre los resultados empresariales en próximos Barómetros.

A la vista de las repuestas dadas por las *empresas familiares* en el tercer Barómetro, la salida de la crisis está cada vez más próxima. La situación en todos los ámbitos deja de empeorar, al menos de forma tan intensa, y tiende a la estabilización con atisbos de mejora. **La situación de la empresa familiar está 39.7 puntos por encima de la situación del contexto español, 25.3 puntos mejor que la empresa murciana, y 25 puntos mejor que el resto de empresas de su sector.** A pesar de ello, el porcentaje de *empresas familiares* que considera que su situación ha empeorado frente a aquellas otras que ha mejorado sigue siendo superior, cifrando este saldo neto en -30.88 puntos.

Las expectativas para los próximos meses es que **la situación de decrecimiento de la empresa familiar murciana se situé en valores medios cercanos a cero**, donde comenzará un periodo de recuperación, mientras que **el resto de empresas** (en los tres niveles) **mantendrán niveles de reducción de actividad media cercanos a los -24 puntos.**

La actividad de las *empresas familiares* sigue reduciéndose respecto a etapas anteriores. **Indicadores como la cifra de ventas (-51.47 puntos), el número de trabajadores (-27.94 puntos) o las inversiones realizadas (-23.53 puntos) se han visto seriamente mermados** durante este primer semestre de 2010. Sin embargo, las expectativas de los directivos de estas empresas son que estos indicadores mejoren y se sitúen con tasas de decrecimiento cercanas a cero.

Con estos valores no es de extrañar que **el Indicador de Confianza Empresarial se haya situado en niveles semejantes al semestre anterior (-20.3 puntos), por debajo de los valores de confianza que muestran el resto de las empresas murcianas (-16.3 puntos) y nacionales (16.8 puntos).** Por tanto, esta pérdida de confianza en la actividad está reduciendo la confianza de los directivos que están observando que la crisis está siendo más duradera de lo previsto en un primer momento. Por ello, sus expectativas de crecimiento se están reduciendo con respecto a lo que esperaban en el semestre anterior.

Ante esta situación **un tercio de las empresas están adoptando estrategias orien-**

tadas a la **reducción de los costes y precios** con vistas a ser más competitivas. Pese a ello, existe una gran mayoría de empresas que han optado por estrategias orientadas al servicio al cliente (23.5%), a la innovación (19.1%) o la calidad (17.6%).

Pero sin duda, una de las características que mejor está contribuyendo al éxito de las *empresas familiares* es el apoyo de la familia. A través del Indicador de Confianza en la Familia se resume la contribución que tiene la familia en la buena gestión del negocio mediante sus conocimientos, implicación y toma de decisiones adecuadas. En este caso, y conforme ha avanzado la crisis, **la contribución de la familia en el negocio se ha hecho más importante y determinante**, subiendo el valor de este indicador desde los 19.34 puntos del semestre anterior a los 35.1 puntos en el primer semestre de 2010.

**Los factores que claramente han limitado esta actividad**, han sido por este orden: la **demanda** (91.2% de las empresas afectadas), la **competencia** (52.9%) y las **necesidades de financiación** (41.2%). La reducción en la demanda de los bienes y servicios de la empresa incide de forma clara en su negocio. Sin embargo, la disminución de la demanda no ha incidido de la misma forma en todas las empresas. **Son los bienes y servicios considerados de lujo los que han reducido con mayor intensidad sus ventas**. Además, las empresas han cambiado el perfil de sus clientes. En este caso, **se ha producido una disminución de la cartera de clientes estables, una disminución en la cantidad de bienes y servicios ofertada y una reducción de los ingresos por cliente durante este semestre**.

**Para hacer frente a esta reducción en la demanda de las ventas de las empresas, éstas sugieren acudir a nuevos mercados (75.0% de las empresas)**, a través de las exportaciones que no se han visto tan reducidas, o el **desarrollo de nuevos productos (47.1%)** que ofrezcan innovaciones que aumenten la rentabilidad de las empresas.

Sin embargo, cerca de **dos tercios de las empresas señalan la necesidad de que las Administraciones Públicas también se involucren y reformen el mercado laboral, el sistema impositivo y el sistema financiero**, de tal forma que mejoren su rentabilidad y aumenten el consumo de sus bienes y servicios.

Por último, debe señalarse que la **principal preocupación de las empresas familiares** para los próximos meses siguen siendo los **problemas derivados del sistema financiero y de la demanda de las empresas**. De la misma forma, **el empleo y los costes laborales están exigiendo una reforma del mercado de trabajo** que permita mejorar la situación competitiva de la empresa, dando flexibilidad a las empresas para ajustar sus niveles de empleo a la evolución de la demanda.



**LA OPINIÓN DE LA EMPRESA:  
MARÍN GIMÉNEZ HERMANOS, S.A.**



En la imagen, D. Francisco Marín García, Consejero Delegado de Marín Giménez Hermanos, S.A., Empresa Familiar fundada en 1.957 y líder en el mercado de productos elaborados en aséptico y conservas de frutas, que muy amablemente ha respondido a las siguientes cuestiones.

## LA OPINIÓN DE LA EMPRESA. Entrevista a D. Francisco Marín García

**Pregunta.-** A tenor de los últimos datos conocidos sobre la situación económica a nivel nacional ¿Qué valoración puede realizarse del momento actual?

**Respuesta.-** *La crisis financiera que se desata sobre el conjunto de la economía mundial a partir de 2007 ha castigado de forma muy severa a España, con una paralización de buena parte del sistema productivo, el más afectado por la crisis, y con efectos devastadores sobre el conjunto de la economía, tanto en el sector público como privado. En la actualidad, la economía española está además atenazada por dos problemas de gran importancia: las limitaciones financieras para las empresas de una parte y los problemas presupuestarios o de déficit de las administraciones públicas, alguna de ellas en serio riesgo de colapso, de otra parte.*

*Así las cosas, el panorama no es alentador en absoluto. La recuperación de la economía se hará paso a paso, a diferente ritmo de lo que ahora deseamos; mientras, no nos queda más remedio que adaptarnos a las nuevas circunstancias, que en absoluto se parecen a las pasadas recientes, y seguir apostando por el futuro de nuestras empresas, cada cual en su propio contexto, pero siendo conscientes que nada se ha terminado. Un nuevo modelo emerge e irá configurando la economía de los próximos años. El daño está hecho. Se trata de evitar que contamine el futuro.*

**Pregunta.-** Desde el punto de vista del empresariado murciano ¿Qué aspectos considera claves para dinamizar la actividad económica de la empresa familiar en la Región de Murcia?

**Respuesta.-** *La empresa familiar es una parte considerable del tejido empresarial de la Región, presente en todos los sectores económicos y con una destacada importancia en buena parte de ellos. El futuro de su actividad será por tanto el resultado del funcionamiento de la economía en general, tanto nacional como exterior.*

*Creo que las pautas de recuperación del crecimiento van a venir marcadas por el comercio y la inversión exterior. La mejor situación comparada de las economías*

*Creo que las pautas de recuperación del crecimiento van a venir marcadas por el comercio y la inversión exterior. La mejor situación comparada de las economías*

que componen el grueso de nuestra cartera comercial exterior, la estabilización del sistema financiero de los países que conforman la mayor parte del capital exterior invertido en la Región de Murcia y la vuelta a la normalidad de las economías familiares que sustentan el turismo que invierte o disfruta en nuestra Región, son las variables que dibujan el panorama de recuperación de la economía regional. Y éste llegará.

Las empresas familiares no quedarán al margen de este proceso. Más bien al contrario, su flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios es un aspecto clave que hay que proteger con incentivos de carácter fiscal y financiero, especialmente en los aspectos relacionados con la reinversión de capital y la apuesta de nuevas inversiones productivas.

La empresa familiar también necesita de una dimensión adecuada para asegurar su propia continuidad, y ésta solo se logra invirtiendo los recursos necesarios, a veces no sólo los que reporta la propia actividad. Proteger este modelo empresarial es asegurar actividad y empleo y supone una mejora del tejido social en su conjunto.

**Pregunta.-** ¿Cuáles son, a su modo de ver, las principales fortalezas que caracterizan al empresario que desarrolla su actividad en el ámbito de la empresa familiar?

**Respuesta.-** La empresa familiar es un modelo de sociedad mercantil que tiene ventajas claras respecto de otras estructuras societarias, y necesitan también de su tiempo de maduración para hacerse fuertes desde el punto de vista empresarial, y estables respecto a la estructura de participación de sus socios, la familia.

La flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios en los mercados es una de sus principales fortalezas. En estos momentos se plantean cambios en la estructura de las empresas para hacerlas más eficientes. El reto es la mejora de la productividad, y ésta se produce en un contexto de esfuerzo de empresarios y trabajadores para sacar adelante los proyectos. La empresa familiar está mejor preparada para esta tarea.

Podrían enumerarse algunos aspectos de la empresa familiar que supone fortalezas para el desempeño de la actividad empresarial: motivación para el trabajo, garantías de solvencia y continuidad, cultura empresarial de ahorro y eficacia, respuesta a los problemas, agilidad en la toma de decisiones, sentido de ahorro y administración. Y quizás algunos más.

Creo que siempre es tiempo de oportunidades, y de forma muy especial tras los cambios que siguen a alteraciones graves de la economía, también se presenta un mundo de oportunidades que los emprendedores pueden aprovechar.

La fortaleza intrínseca de la empresa familiar, y su capacidad de sacrificio, constituyen la principal fuerza para afrontar los cambios.

**Pregunta.-** Para Marín Giménez Hermanos ¿Qué aspectos han sido claves para consolidar y expandir su modelo de negocio?

**Respuesta.-** *La empresa nació en 1957, fundada por D. Antonio Marín Giménez, mi padre. Creo que el aspecto de mayor importancia para su consolidación ha sido la firme voluntad de continuidad y de mejora que ha existido desde su fundación, unida a su vocación de permanencia como empresa familiar. Eso ha permitido concentrar todos los esfuerzos en ese objetivo y asegurar el futuro.*

*Desde el punto de vista empresarial, considero que las claves están en la apuesta por el comercio exterior como fuente de actividad y en un constante esfuerzo inversor y de innovación de nuestros productos. En estos momentos estamos presentes en más de 30 países de todo el mundo y contamos con acuerdos de cooperación que nos han permitido acceder a tecnología y a productos nuevos.*

*La alimentación es un sector que requiere de una innovación técnica permanente y está sometido a unas altas exigencias de calidad y seguridad. Sólo un alto esfuerzo inversor puede mantenerlo.*

## EMPRESAS PARTICIPANTES

ABILITY DISEÑO GRÁFICO, S.L. • ALBASINI & BERKHOUT DISEÑO, S.L. •  
 APARCAMIENTOS LA FUENSANTA, S.A. • ÁREAS CONSULTORES MURCIA, S.L. •  
 ASESORÍA LEOCADIO CAMPOS, S.C. • BALNEARIO DE ARCHENA, S.A. • BIBIANO  
 Y CÍA, S.L. • CAMELOS CERDÁN, S.L. • CARAVÁNING COSTA CÁLIDA, S.A. •  
 CD-ROM, S.A. • CERBEL SUMINISTROS, S.L. • CONSTRUCCIONES HERMANOS  
 PALOMARES, S.A. • CONSTRUCCIONES PÉREZ SAURA, S.L. • CONSTRUCCIONES  
 VILLEGAS, S.L. • CRISTALERÍAS MARÍN, S.L. • DIFEL MÁRMOL, S.L. • DURAN Nº 9623,  
 SAT. • ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A. • FASHION&CO • FORMULACIONES QUÍMICAS,  
 S.A. • FORNET, S.A. • FUNDIRMETAL • GENERAL IBÉRICA DE EXTINTORES, S.A. •  
 GRUPO EMPRESARIAL MONTIEL Y GARCÍA, S.L. • GRUPO ENRIQUE ESCUDERO •  
 GRUPO HORTOFRUTÍCOLA MURCIANA DE VEGETALES, S.L. • GRUPO INFORGES,  
 S.L. • HIERROS PINATAR, S.L. • HIJOS DE ENRIQUE RECH, S.L. • HISPANO LUSA DE  
 MAQUINARIA, S.L. • INDUSTRIAS QUÍMICAS MEGAR, S.L. • INDUSTRIAS QUÍMICAS  
 VIRGEN DE LA SALUD, S.L. • INFUTISA, S.L. • INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO  
 JOSEFINA GARCÍA, S.L. • JALOQUE, S.A. • JUAN A. GARCÍA ASESORES • JUAN  
 JOSÉ ALBARRACÍN, S.A. • M. CARMEN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ Y OTRA, C.B. •  
 MANUFACTURAS SALOMÓN, S.L. • MAQHERSAN, S.L. • MAQUINARIA ESCAYOLA  
 Y DERIVADOS DEL YESO, S.L. • MARÍN GIMÉNEZ HNOS. • MARTÍNEZ AYALA, S.A.  
 • MATADERO CABEZO DE LA PLATA, S.L. • MECÁNICAS BOLEA, S.A. • MUEBLES  
 LINO, S.L. • P. CRUZ PROMOCIONES, S.A. • PAPELERÍA TÉCNICA REGIONAL, S.A. •  
 PAREDES Y BELMONTE, S.A. • PEDRO VIDAL E HIJOS, S.L. • PINTURAS HERMANOS  
 RIZOS, S.L. • PLÁCIDO RUIZ E HIJOS, S.L. • PLÁSTICOS ROMERO, S.A. • PROBELTE •  
 REPUESTOS MURCIA, S.L. • RESTAURANTE MORALES, S.L. • RODOLFO Y CERVANTES,  
 S.L. • SAE DE CARTÓN ONDULADO, S.A. • SDAD COOP OMBLANCAS • SISTEMA  
 REPROGRAFÍA E INFORMÁTICA, S.A. • SUINTA, S.L. • SUMINISTROS OTÓN, S.A.  
 • SURESTE SEGURIDAD, S.L. • TEJIDOS EL RECOVERO, S.A. • TEMFRYCA, S.L. •  
 TRANSDEITANIA, S.A. • TUBACERO, S.L. • VARISPEED • VENTANA 10





## CUESTIONARIO

P1.- En su opinión, la evolución de la situación, actual y futura, de:	En los últimos 6 meses			En los próximos 6 meses		
	Ha empeorado	Seguido igual	Ha mejorado	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
La Economía Española	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Economía de la Región de Murcia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situación Económica de su sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situación Económica de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P2.- En su empresa, la evolución de las siguientes variables ...	En los últimos 6 meses			En los próximos 6 meses		
	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
La cifra de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El número de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los precios de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las inversiones realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las exportaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P3.- ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en los últimos 6 meses?	
El aumento de la presión competitiva	<input type="checkbox"/>
La debilidad de la demanda	<input type="checkbox"/>
La escasez de personal cualificado	<input type="checkbox"/>
Las dificultades de financiación	<input type="checkbox"/>
La dimensión inadecuada de mi capacidad productiva	<input type="checkbox"/>
Otras causas: _____	<input type="checkbox"/>

P4.- En los últimos 6 meses, ¿qué aspecto ha tenido mayor importancia en el diseño de la estrategia de su empresa?: (señale una opción)					
<input type="checkbox"/> La calidad y perfeccionamiento continuo de sus bienes y servicios	<input type="checkbox"/> El control de los costes y la reducción de los precios	<input type="checkbox"/> La creación de nuevos productos y los esfuerzos en I+D+i	<input type="checkbox"/> El servicio y atención al cliente	<input type="checkbox"/> La promoción / marketing / imagen de marca	<input type="checkbox"/> Otro

P5.- En los últimos seis meses, ¿qué importancia han tenido en la buena marcha del negocio familiar los siguientes aspectos?:	Baja	Media	Alta
La formación y experiencia de la dirección de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El compromiso de la familia con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P6.- ¿Qué medidas considera más importantes para poder aumentar su demanda de bienes o servicios de su empresa?:	
Desarrollar nuevos bienes o servicios	<input type="checkbox"/>
Introducirse en nuevos mercados o abrir nuevos mercados de distribución	<input type="checkbox"/>
Incrementar las acciones promocionales y descuentos	<input type="checkbox"/>
Aumentar la inversión en publicidad	<input type="checkbox"/>
Crear y desarrollar marcas blancas	<input type="checkbox"/>
Reducir el precio de los productos	<input type="checkbox"/>

<b>P7.- ¿Qué medidas considera más importantes que deberían tomar las Administraciones Públicas para aumentar la demanda de bienes o servicios?:</b>	
Medidas que promuevan la concesión de créditos o préstamos por las entidades financieras	<input type="checkbox"/>
Subvenciones directas a la inversión en I+D+i de las empresas	<input type="checkbox"/>
Apoyo a las exportaciones con ayudas públicas	<input type="checkbox"/>
Mayor inversión en obra pública	<input type="checkbox"/>
Ayudas al consumo de particulares	<input type="checkbox"/>
Otras (señalar): _____	<input type="checkbox"/>

<b>P8.- Con respecto a hace un año, ¿cómo han evolucionado los siguientes aspectos de su negocio?</b>	<b>Han disminuido</b>	<b>Igual</b>	<b>Han aumentado</b>
Los bienes o servicios "básicos" o de baja gama ofertados por su negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los bienes o servicios de "lujo" o de alta gama ofertados por su negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ventas realizadas a la cartera de clientes estables de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ventas a clientes ocasionales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de bienes o servicios adquirida por cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ingresos por cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**P9.- En los próximos 6 meses ¿qué tres cuestiones claves, de cualquier ámbito, cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar? (Anote de forma sintética en el espacio reservado):**

_____
_____
_____





# Barómetro

## Observatorio de la Empresa Familiar

UNIVERSIDAD DE  
MURCIA  
*Cátedra de Empresa Familiar*



Región de Murcia  
Consejería de Universidades,  
Empresa e Investigación



**FUNDACIÓN  
CAJAMURCIA**

Red de Cátedras de  
Empresa Familiar



Nº 3 primer semestre 2010