OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia

Formación en la Empresa Familiar

9

Primer semestre 2013







Nº9 primer semestre 2013

CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR

MARE NOSTRUM | UM_UPCT

Formación en la Empresa Familiar



www.um.es/cef

EQUIPO

Angel L. Meroño Cerdán (Coordinador)
Juan Monreal Martínez
José Carlos Sánchez de la Vega
Ángel Olaz Capitán
Antonio Carrasco Hernández

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT ISSN 2254-6286

ÍNDICE

Contenido

1	PRE	SENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	4
2	COI	NTEXTO SOCIO-ECONÓMICO	5
	2.1	Economía Mundial	5
	2.2	Economía española	6
	2.3	Economía de la Región de Murcia	7
3	ME	TODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
4	PAF	RTE GENERAL DEL BARÓMETRO	12
	4.1	Situación económica de la empresa familiar	12
	4.2	Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar	14
	4.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	16
	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	PAF	RTE MONOGRÁFICA: FORMACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	23
	5.1	Importancia de la formación en la incorporación de directivos	23
	5.2	Importancia de la formación por áreas empresariales	24
	5.3	Utilidad de diferentes formatos de acciones formativas	25
	5.4	Razones para la formación	26
	5.5	Impacto de la formación	26
	5.6	Opiniones sobre la formación	27
6	COI	NCLUSIONES DEL BARÓMETRO	28
7	LA (OPINIÓN DE LA EMPRESA:	32
8	EM	PRESAS PARTICIPANTES	35
9	CUE	ESTIONARIO	37

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Esta nueva entrega del Barómetro, ya la novena, sigue recogiendo la opinión de nuestras empresas familiares para diagnosticar con regularidad sus percepciones, problemas y necesidades. La formación es el foco de atención del monográfico de este número. De manera expresa queremos reconocer la crucial colaboración de AMEFMUR en el diseño 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.

En nuestra serie de entrevistas a personajes relevantes de nuestras empresas familiares, contamos con la participación de D. José Juan Peñalver, de la empresa Papelería Técnica Regional, S.A. - TABICA.

Finalmente, como siempre queremos agradecer 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

Las amenazas ligadas a una hipotética ruptura de la Zona euro y al "abismo fiscal" en EE.UU. parecen estar superadas según los últimos informes de coyuntura (*Perspectivas de la economía mundial* del Fondo Monetario Internacional, abril de 2013, *Previsiones de primavera* de la Comisión Europea, mayo de 2013, y *Perspectivas económicas* de la OCDE, mayo de 2013). No obstante, la situación de las economías más avanzadas aún presenta un panorama confuso y convulso que dificulta la previsión de su comportamiento en el corto plazo.

En este contexto, del cual el FMI habla de una "recuperación a tres velocidades", las economías de **mercados emergentes y en desarrollo** mantendrían su dinamismo gracias a los elevados precios de las materias primas, a los bajos tipos de interés y a la fuerte afluencia de capitales; por su parte, **EE.UU.** presentaría unas cifras de crecimiento más que aceptables en un contexto de intensa consolidación fiscal, mientras **Japón** sustentaría su renovado dinamismo en estímulos monetarios y fiscales y en reformas estructurales; finalmente, la **Zona euro** mantendría unas negativas perspectivas por la atonía del núcleo y la debilidad de la periferia, en un escenario de insuficiente demanda externa, bancos y entidades soberanas débiles y escasa actividad (en el caso de la UE-27, se espera que su economía se estabilice en el primer semestre y que recupere valores positivos en la segunda mitad del año).

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

	2013	2014
Economías avanzadas	1,2	2,2
EE.UU.	1,9	3,0
Japón	1,6	1,4
Unión Europea 27	0,0	1,3
Zona euro	-0,3	1,1
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,3	5,7
China	8,0	8,2
Mundo	3,3	4,0

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

Centrados en el **contexto comunitario**, la lectura de los mencionados informes, así como las recientes declaraciones de responsables políticos de la Comisión Europea, del FMI o del Banco Central Europeo (BCE), no hacen sino confirmar la percepción de que nos encontramos en un momento clave en el devenir de las economías europeas, pero a la vez algo desconcertante. Todo parece indicar que estamos en un punto crítico que puede conducirnos a una recuperación paulatina y sólida o bien a un largo periodo de débil crecimiento o incluso de retrocesos periódicos, y eso se evidencia en los posicionamientos, a veces aparentemente contrapuestos, de los dirigentes de las principales economías.

Como se ha mencionado, si bien los riesgos que se cernían sobre el futuro de la Zona euro parecen haberse disipado, de igual forma que se constata una mayor estabilidad financiera, la transmisión a la economía real de estos factores es claramente insuficiente. Por otro lado, el saneamiento de las administraciones públicas continúa, aunque a ritmo bastante lento, las restricciones crediticias se mantienen, y el desempleo vuelve a ser un problema de primer nivel en la agenda comunitaria. Todo ello incide negativamente en la confianza y en la recuperación comunitaria en el año en curso y condiciona las expectativas del próximo ejercicio.

En síntesis, los riesgos a corto y medio plazo siguen dificultando la plena recuperación de las economías avanzadas y frena el dinamismo de las economías emergentes, siendo evidente que el entorno comunitario es el que peor está afrontando esta situación, habiéndose "descolgado" del impulso de economías como la norteamericana o la japonesa.

2.2 Economía española

Respecto a la evolución observada y prevista de la economía española, ésta no presenta importantes cambios en relación a anteriores barómetros: continúan el proceso de devaluación interna y las mejoras de competitividad, aunque lentamente, la demanda interna sigue siendo muy débil y las exportaciones se mantienen como el único motor del crecimiento.

Según los datos del **primer trimestre de 2013** publicados por el INE, la economía española cayó un 0,5% respecto al cuarto trimestre de 2012 y un 2,0% respecto al primer trimestre de ese mismo año.

Tanto el consumo, público y privado, como la inversión productiva cayeron respecto al mismo periodo de 2012 (-4,0% y -9,0%, respectivamente), elevando su contribución negativa al crecimiento hasta -4,9 puntos porcentuales. Dentro del Gasto en consumo, el relativo a las AA.PP. es el que más cae (-4,3%), mientras que la inversión inmobiliaria vuelve a ser la de peor comportamiento (-11,3%).

En el extremo opuesto, la demanda externa incrementa una décima su contribución al crecimiento agregado hasta los 2,9 puntos porcentuales. El dinamismo de las exportaciones, que aumentan 1,3 puntos su crecimiento real hasta el 4,5%, unido a la caída del 5,1% de las importaciones, justifican este comportamiento.

Desde la perspectiva de la oferta, todas las grandes ramas de actividad presentan tasas anuales negativas, a excepción de la *Agricultura*, *ganadería*, *silvicultura* y *pesca* (0,6%). La *Construcción* sigue siendo la que peores resultados obtiene (-6,3%), seguida de la *Industria* (-3,9%), en particular la industria manufacturera (-4,2%), mientras los *Servicios* descienden sólo un 1,3%, observándose incluso una ligera mejoría en las actividades de hostelería y transporte.

Para el **conjunto del año** se espera que el PIB caiga algo más del 1% (-1,3% según la Actualización del Programa de Estabilidad 2013-2016 y -1,4% según las *Previsiones de primavera* de la Comisión Europea). Se prevé que el consumo privado siga contrayéndose (-2,5%) como consecuencia del proceso de desapalancamiento de las familias, la caída en la renta real disponible y las elevadas tasas de desempleo, mientras el consumo público continuará su ajuste (-4,4%). Por su parte, la formación bruta de capital (inversión productiva) seguirá cayendo de manera importante (-7,1%) debido a las negativas perspectivas de demanda y a las dificultades de acceso al crédito, fundamentalmente de las PYMEs.

La mejora en la competitividad y la diversificación geográfica (desviación de comercio hacia economías de mercados emergentes) permitirán que las exportaciones sigan creciendo (4,1%), lo que, unido al descenso previsto en las importaciones (-3,7%) por la atonía de la demanda, llevarán a la demanda externa a alcanzar una aportación positiva de 2,4 puntos porcentuales, así como a un superávit corriente en torno al 1,5% del PIB, si bien serán insuficientes para compensar la debilidad de la demanda nacional.

En este contexto, el mercado de trabajo seguirá resintiéndose, previéndose un descenso del empleo del 3,4%, lo que situaría la tasa de paro en el entorno del 27% de la población activa (según el Gobierno, cuyas estimaciones coinciden con las de la Comisión Europea).

De cara al ejercicio 2014, todos los organismos e institutos de predicción apuntan hacia una vuelta al crecimiento positivo en la economía española, si bien de forma muy lenta, ya que los cálculos oscilan entre el 0,5% de FUNCAS o AFI, el 0,7% del FMI y el 0,9% del Gobierno y la Comisión Europea.

2.3 Economía de la Región de Murcia

Para concluir con la actualización de la situación económica, cabe referirse al entorno más cercano a las Empresas Familiares murcianas. Según los últimos datos publicados por el INE relativos a la Contabilidad Regional (CRE, base 2008), el PIB de la Región de Murcia se redujo en 2012 un 1,7%, lo que supone un descenso superior en 3 décimas al estimado para España (-1,4%). Este retroceso fue generalizado en todas las ramas de actividad no agrarias y superior al de sus homólogos nacionales.

Como excepciones, sólo cabe destacar el comportamiento de las ramas *Agricultura*, ganadería, silvicultura y pesca y *Actividades inmobiliarias*. En primer lugar, porque ambas son las únicas que crecen (5,5% y 1,8%, respectivamente) y, en segundo lugar, porque lo hacen significativamente por encima de los equivalentes nacionales (2,2% y 0,1%, respectivamente).

Curiosamente, el incremento de las *Actividades inmobiliarias* (venta, alquiler o tasación de propiedades inmobiliarias) contrasta con el abultado descenso de la

Construcción (-9,0%) que vuelve a ser la rama de actividad con peor comportamiento, detrayendo casi un punto porcentual (-0,9 p.p.) a la variación del PIB regional en 2012.

Le siguen en importancia, según la magnitud de la caída, las ramas industriales (-3,3%), concretamente las *Industrias manufactureras* (-4,1%), ya que las actividades energéticas crecen (+1,1%). En este caso, la contribución a la variación del PIB es de -0,45 p.p. (-0,52 p.p. si se excluye la energía), de tal forma que los descensos de la industria y la construcción son responsables de más del 80% de la caída total del PIB regional en 2012. Finalmente, el conjunto de actividades terciarias (*Servicios*) caen un 0,8%, restando casi 0,5 puntos al PIB.

El ajuste inmobiliario aún inconcluso, el descenso de las actividades industriales y la atonía de los servicios, en particular de comercio, transportes y comunicaciones, vuelven a caracterizar la dinámica de la región.

Las perspectivas para el presente ejercicio no parecen mejorar sustancialmente. Según FUNCAS, el VAB regional se reducirá en torno al 1,5% y únicamente el sector primario presentará valores positivos de crecimiento, aunque menores que en 2012. La tasa de paro superará el 30% y la renta familiar disponible disminuirá un 1,2%, con el consiguiente efecto negativo sobre el consumo.

Aunque estas cifras no son más que previsiones, los datos disponibles hasta el momento (la mayoría relativos a marzo de 2013) confirman las negativas expectativas. Así, los indicadores de consumo, como las matriculaciones de turismos o el índice de ventas de comercio al por menor (deflactado), muestran abultadas caídas (-9,4% y - 11,5%, respectivamente). Algo similar ocurre con los indicadores de inversión, ya que la matriculación de vehículos industriales (-17,4%) y el IPI de bienes de equipo (-20,4%) confirman la atonía de la demanda interna.

Por su parte, el sector exterior tampoco parece jugar el papel que está haciendo a nivel nacional. Por una parte, porque su evolución es claramente inferior (las exportaciones murcianas cayeron un 0,3% entre enero y marzo de 2013, frente a un incremento del 2,5% en España) y, por otra, porque no se está produciendo la desviación de comercio y consiguiente apertura de nuevos mercados comentada para el caso español. Mientras las exportaciones extracomunitarias crecen hasta marzo casi un 11% en España, en la Región de Murcia caen un 18,2%. En cuanto a las intracomunitarias, éstas crecen un 9,5% en la región y caen casi un 2% en España.

Posiblemente la tipología de productos exportados por la Región de Murcia (especialización agroalimentaria) se encuentre detrás de este comportamiento.

Tabla 2. Peso del grupo Alimentos en el total de exportaciones (%)

	Extra_UE-27	Intra_UE-27	Total
España	10,7	18,7	15,8
R. Murcia	27,0	48,2	40,5

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio, Estadísticas de comercio exterior (datacomex).

Resultado de estos negativos datos de crecimiento es el desalentador panorama del mercado de trabajo. La ocupación se redujo en 2012 un 2,7% y en lo que llevamos de año la caída casi se ha triplicado hasta el 6,6%. El número de afiliados también descendió un 6,6% y, en el primer trimestre de 2013, a pesar de atenuarse la caída, su variación se sitúa en el -4,2%. Consecuencia del incremento en el número de desempleados superior al 10% y del descenso de los activos (efecto "desánimo"), la tasa de paro se situó en el conjunto de 2012 en el 27,9% y en el primer trimestre del presente ejercicio ya supera el 30%.

Si a todo lo anterior unimos el desajuste de las cuentas públicas, el escenario general es poco halagüeño de cara a los próximos meses. El nuevo Plan de ajuste de la CARM a buen seguro dificultará la recuperación de la demanda interna.

En síntesis, parece lógico pensar que, independientemente de la diferencia, la economía regional caerá en 2013 más que la nacional, situándose el descenso en torno al -1,6%/-1,7%. Es cada vez más evidente que la Región de Murcia precisa de ajustes y cambios estructurales de mayor calado para conseguir retomar la senda del crecimiento y eso es algo en lo que todos los agentes económicos, particularmente la Administración regional y los empresarios, deben implicarse.

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 noveno Barómetro analiza la formación 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

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 9º Barómetro provienen de la opinión de 111 *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 el mes de mayo 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, 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 5 y 6). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción. El tercer tipo introduce escalas midiendo diversos grados de intensidad, de tres niveles (cuestiones 11 y 12) y de cinco niveles (cuestiones 7, 13 y 14). Estas últimas se transforman en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión. Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 9 y 15) 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. 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

El análisis de los resultados obtenidos del 9º *Barómetro* permite afirmar que **mejora la visión que tienen las** *Empresas Familiares* murcianas respecto a la situación económica actual, siendo particularmente destacable en el caso de la economía nacional. No obstante, esta leve mejoría simplemente refleja un menor porcentaje de encuestados que opinan que la situación empeora y un aumento de los que consideran que continúa igual. Así, alrededor de 1/3 de las empresas encuestadas no parecen percibir importantes cambios en su situación o en la situación de su entorno.

El caso de la **economía española**, tal como se ha comentado, es el que presenta la mejora más acusada, ya que, respecto al anterior *Barómetro*, casi un 30% de las empresas encuestadas han dejado de posicionarse en la opción más negativa (la situación ha empeorado), aumentando en casi 6 puntos el porcentaje que apuesta por una mejora de la situación. Ambas circunstancias han permitido reducir el saldo neto en más de 34 puntos, presentando el mejor resultado de toda la serie.

Por el contrario, la percepción de la situación de la **economía regional**, aunque mejora en casi 20 puntos su saldo neto, es la que tiene un saldo más desfavorable, llegando incluso a reducirse el porcentaje que opta por la mejora de la situación, hasta alcanzar un exiguo 0,9%.

En el ámbito **sectorial** se observa un punto de inflexión en la tendencia de la valoración que hacen las *Empresas Familiares* (medida con el saldo neto). Dicho cambio es fruto de una disminución del porcentaje de respuestas que consideran que la situación es peor (11 p.p. menos) y de un aumento del que opta por una mejoría (1,5 p.p. más). No obstante, la situación sectorial vuelve a ser la segunda peor valorada, sólo superada por la regional.

En cuanto a la propia **empresa**, como ocurre en toda la serie del Barómetro, vuelve a ser el contexto mejor valorado. Así, más del 50% de las respuestas consideran que la situación de la empresa sigue igual o ha mejorado. En este último caso, el porcentaje aumenta más de 8 p.p., alcanzando casi el 13% las empresas que consideran que su situación ha mejorado.

Tabla 4. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Economía Española	58,2%	34,5%	7,3%	-50,9%
Economía Murcia	67,0%	32,1%	0,9%	-66,1%
Economía Sector	63,3%	32,1%	4,6%	-58,7%
Economía Empresa	47,7%	39,4%	12,8%	-34,9%

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), el análisis de las **previsiones** no difiere sustancialmente de lo comentado en los párrafos precedentes: la mejora en los saldos es patente y generalizada, la situación de la economía nacional es la que presenta un avance más favorable (incluso su saldo neto supera al de la propia empresa), mientras que el sector y la economía regional son los peor posicionados.

En síntesis, la valoración global es claramente positiva, obteniéndose los mejores resultados desde 2010. Por tanto, parece que las empresas entrevistadas comparten la visión apuntada en las previsiones de las principales entidades y organismos públicos y privados que, como se ha señalado, apuestan por una vuelta a los valores positivos de crecimiento en el segundo semestre de 2013 (el gobernador del Banco de España, Luis María Linde, en su comparecencia del 20 de junio señaló que incluso en el tercer trimestre podríamos alcanzar ya tasas positivas de crecimiento).

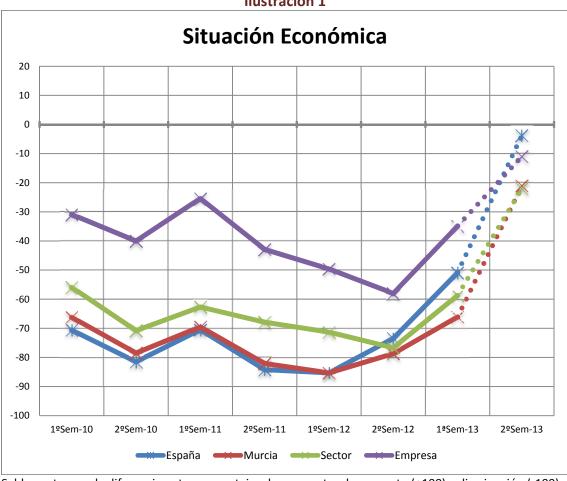


Ilustración 1

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

Por último, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 2) vuelven a mostrar una mejor valoración de la previsión frente a la situación real, siendo en el ámbito de la empresa donde el desfase es menos importante (obviamente es el entorno sobre el que tienen un mayor control). Además, en el presente *Barómetro* se constata un progresivo ajuste entre la previsión y la valoración real, evidenciado en la reducción de

las desviaciones en todos los ámbitos desde el primer semestre de 2012 (en el caso de la situación de la empresa, la previsión realizada sobre el primer trimestre de 2013 prácticamente coincide con la valoración de la situación actual en dicho periodo). La experiencia acumulada en las ocho barómetros anteriores parece empezar a dar resultados positivos respecto a la fiabilidad, cada vez mayor, de las previsiones empresariales.

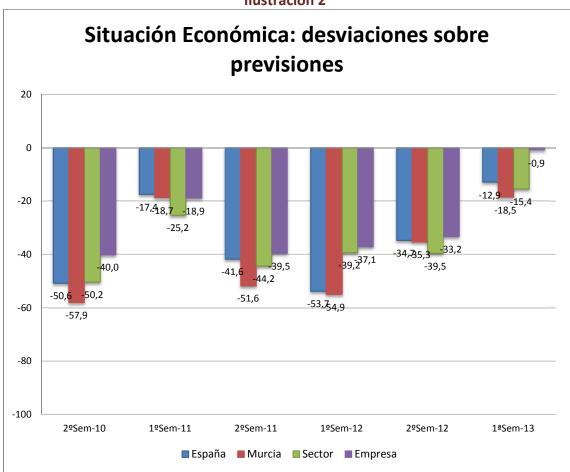


Ilustración 2

4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

La mayoría de las variables sigue la tendencia positiva de los últimos tres semestres. La exportación sigue siendo la que presenta mejor comportamiento con saldo próximo a valores positivos. El número de trabajadores también experimenta una evolución similar. No obstante la variable que presenta el incremento más espectacular este semestre es la cifra de negocios. Un 20% de las empresas manifiestan que han mejorado este semestre sus ventas. Además también prevén en esta variable el incremento más acusado para los próximos meses. En cuanto al resto de variables de actividad, en un extremo está el precio de venta que sigue descendiendo. La cifra de inversiones tiene una evolución más errática, en este semestre ha experimentado una

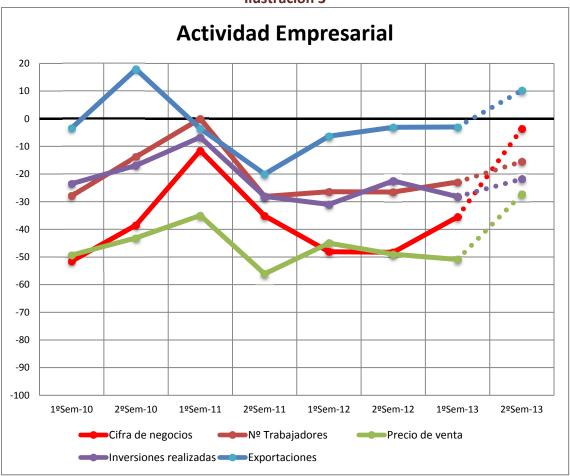
caída en su saldo, sin embargo, un 16,4% de las empresas han mejorado sus cifras. La Ilustración 3 recoge la evolución y estimaciones para el próximo semestre.

Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Cifra de negocios	55,5%	24,5%	20,0%	-35,5%
Nº Trabajadores	31,2%	60,6%	8,3%	-22,9%
Precio de venta	56,4%	38,2%	5,5%	-50,9%
Inversiones realizadas	44,5%	39,1%	16,4%	-28,2%
Exportaciones	21,1%	60,9%	18,0%	-3,1%

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

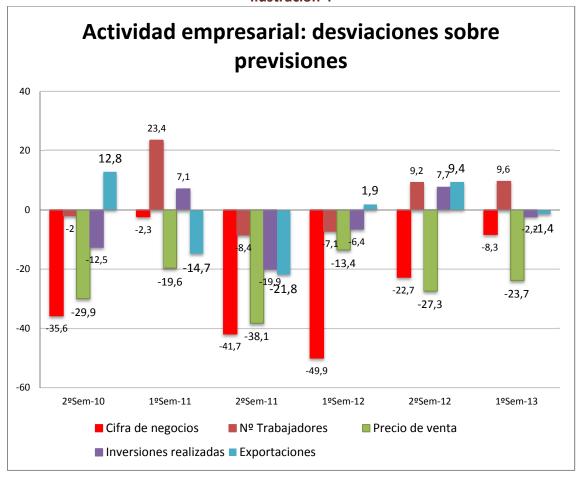
Ilustración 3



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

Como en el apartado anterior se analizan las diferencias entre estimaciones y realizaciones (Ilustración 4). En este semestre sólo en la variable número de trabajadores los resultados son mejores que las perspectivas; mientras que resultaron peores especialmente en el precio de ventas, y algo en la cifra de negocios; en la previsión de exportaciones e inversiones realizadas apenas se produjeron desviaciones.

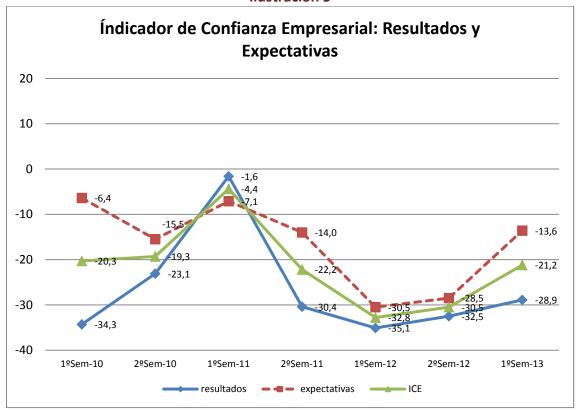
Ilustración 4



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. En este caso, valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. En este semestre se confirma el cambio de tendencia apuntado en el semestre anterior. Para este primer semestre de 2013, el Indicador de Confianza Empresarial se sitúa en -21,2 puntos.

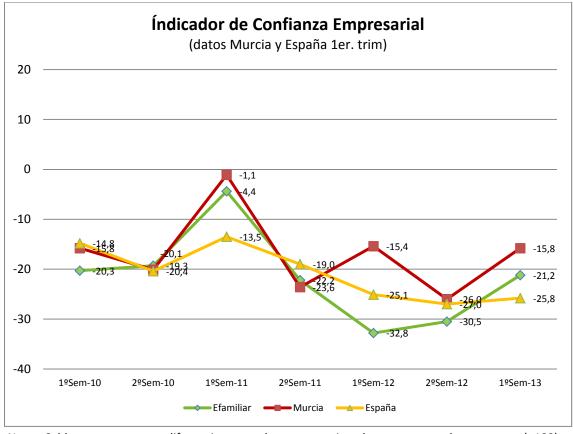
Ilustración 5



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

En la Ilustración 6 se comparan estos resultados con el global de las empresas a nivel nacional y regional (información tomada del Barómetro de la Cámara de Comercio del primer trimestre de 2013). Los datos vuelven a situar en una mejor posición la confianza de las empresas murcianas frente a la media española. Las empresas familiares de nuevo convergen con las empresas murcianas. Profundizando en la situación de las empresas españolas y murcianas, esta vez atendiendo a datos del INE (Tabla 6) se comprueba la mayor confianza de estas últimas. De hecho, la Región de Murcia es la cuarta comunidad con mejor índice de confianza.

Ilustración 6



Nota: Saldos netos, 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.

Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE 1er trim 2013

ICE
-35,1
-35,4
-37,0
-37,4
-37,5
-38,4
-39,5
-40,9
-42,9
-42,9
-45,5
-46,6
-47,4
-48,1
-50,0
-51,4
-52,3
-57,2

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

La debilidad de la demanda sigue siendo la principal dificultad (85%), no obstante, después de dos años ha decrecido un poco el porcentaje de empresas en este grupo. En un segundo nivel se sitúan, reduciendo distancias, los problemas de financiación (48%) y el aumento de presión competitiva (45%), este último con una tendencia claramente alcista.

Factores que dificultan la actividad empresarial 100% 90% 85% 80% 70% 60% 50% 12% 40% 30% 20% 7% 0% 0% 1ºSem-10 2ºSem-10 1ºSem-11 2ºSem-11 1ºSem-12 2ºSem-12 1ºSem-13 Competencia Demanda

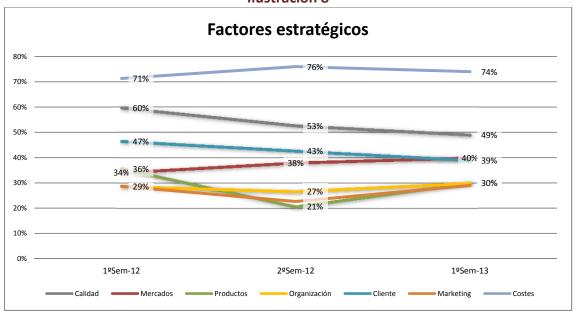
Ilustración 7

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

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

En cuanto a los factores en el diseño de la estrategia, se preguntó a las empresas que señalaran los que para ellas eran fundamentales. Los dos aspectos más importantes siguen siendo el control de costes (74%) y la calidad (49%). No obstante, ambas sufren un descenso este semestre. También lo experimenta la atención al cliente (39%) que pasa a ser cuarto en importancia dejando el tercer puesto a la variable acceso a nuevos mercados (40%). El resto de variables tienen en común representar formas de innovación: en producto (30%), organización (30%) y marketing (29%); y las tres experimentan una mejora especialmente la primera; el porcentaje de empresa que señalan el lanzamiento de nuevos productos como determinante aumenta en nueve puntos.

Ilustración 8



4.6 Objetivos en las empresas familiares

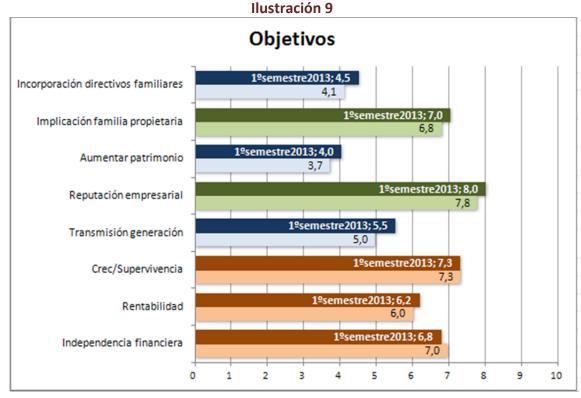
La Ilustración 9 muestra las respuestas a la importancia que para las empresas familiares tienen una serie de objetivos. A través de un análisis estadístico se agruparon los objetivos más relacionados entre sí, identificando tres grupos de objetivos:

- 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.

Claramente los denominados objetivos sociales son los más importantes para los encuestados con una nota media de 7,5 (aumenta 0,2). Le siguen en importancia los objetivos empresariales con 6,7 (sin variación). Y en tercer lugar los familiares con 4,3 (aumenta 0,4). Los resultados muestran que para las empresas familiares, la reputación es su principal preocupación seguido de las cuestiones relacionadas con el crecimiento/supervivencia de la empresa. En tercer lugar se sitúa la implicación de la familia propietaria y la independencia financiera. En último lugar se sitúan los objetivos de aumento de patrimonio y de incorporación de directivos familiares.

Estos resultados confirman los comportamientos identificados en anteriores Barómetros, las empresas familiares anteponen la reputación y el carácter familiar de la propiedad a la incorporación de la familia a la gestión. Aunque las mayores

variaciones tienen lugar en esta última variable y en la transmisión de la empresa a la siguiente generación.



Nota: Valores bajos representa una baja importancia, valores cercanos a 10 una gran importancia.

4.7 Contribución de la familia a la empresa

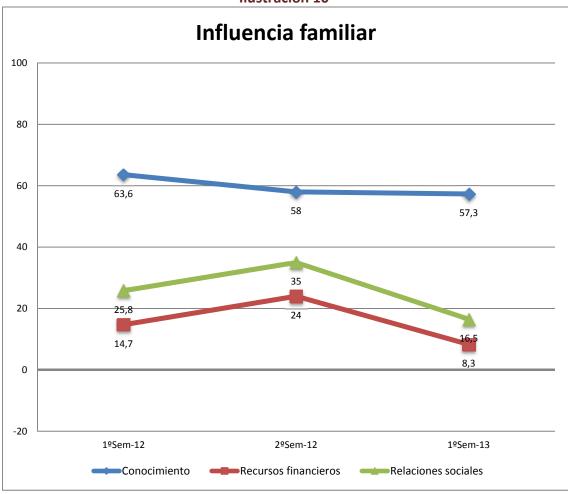
Los miembros de la familia se sienten parte de una estructura, de una red, con la que se relacionan y comunican debido a la existencia de un interés común que les lleva a compartir sus conocimientos. La contribución que en sentido amplio realiza la familia a la empresa se denomina capital familiar y 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 7 recoge las respuestas ofrecidas destacando saldos positivos en las tres variables. La aportación del capital familiar humano sigue siendo la más valorada con un saldo neto del 57,3% experimentando una ligera caída. Los mayores descenso se producen en las otras dos variables situándose a niveles inferiores al de hace un año. Es significativo el valor de los recursos financieros aportados por la familia donde para un 29,4% de las empresas tienen una baja importancia.

Tabla 7. Contribución de la familia a la empresa

	Baja	Media	Alta	Saldos Netos
Conocimiento	11,8%	19,1%	69,1%	57,3%
Recursos financieros	29,4%	33,0%	37,6%	8,3%
Relaciones sociales	22,9%	37,6%	39,4%	16,5%

Ilustración 10



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 se recurre al análisis de contenidos que permite identificar una serie de variables o códigos que representan las respuestas de los entrevistados. Para facilitar la interpretación de 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.

Las empresas familiares siguen preocupadas (Ilustración 11) por la reactivación de la demanda y el consumo y por el acceso a la financiación. En un segundo nivel se sitúan

dos tipos de factores. Los primeros relacionados con las transformaciones que están acometiendo las empresas en términos de cambios organizativos; control de costes; persecución de una serie valores relacionados con el compromiso, esfuerzo, perseverancia; reputación; e innovación y competitividad. Los segundos relacionados con factores externos como la evolución de la economía (cotización euro, reestructuración financiera, tipos de interés), la morosidad y la existencia de un marco legal que evite competencia desleal y que proporcione seguridad jurídica.

Ilustración 11. Perspectivas futuras



5 PARTE MONOGRÁFICA: FORMACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.1 Importancia de la formación en la incorporación de directivos

Dos son los criterios fundamentales en la incorporación de directivos. El primero, y más obvio, es la formación y experiencia que atesore. El segundo se refiere al posible encaje con los valores que definen la cultura de la empresa. A los encuestados se les pedía que se posicionaran según el criterio más importante o si ambos tenían la misma importancia. La Tabla 8 recoge los resultados diferenciando directivos familiares de no familiares.

Tabla 8. Importancia de la formación en la incorporación de directivos en la empresa familiar

	+ "identificación con la cultura de la empresa"	"cultura de la empresa" = "formación"	+ "formación"
Directivos familiares	17,0%	64,2%	18,9%
Directivos no familiares	6,7%	45,6%	47,8%

En el proceso de incorporación de directivos a la empresa familiar se distingue una clara doble vía de selección, la orientada a los directivos familiares y la enfocada a los directivos no familiares. En los primeros, el criterio mayoritario es valorar tanto la "identificación con la cultura de la empresa" como la "formación" (64,2%). En los procesos de incorporación de directivos no familiares, la "formación" adquiere mayor relevancia siendo el criterio fundamental para el 47,8% de las empresas.

En cualquier caso, y a diferencia de las empresas no familiares, el peso de la identificación con la cultura es un rasgo determinante en la selección de directivos tanto familiares como externos. Importa la formación pero también asegurarse que no corre riesgo la continuidad del modelo de negocio guiado por valores familiares. En el caso de directivos familiares el principal inconveniente de primar solamente la identificación con la cultura es descuidar su cualificación y limitar la capacidad directiva de la empresa.

Debido a esta idiosincrasia de la empresa familiar, el diseño de acciones formativas debe ser consciente de estas particularidades. La formación debe ser impartida por profesionales con conocimiento y experiencia en el mundo de la empresa familiar. Una visión exclusivamente empresarial puede resultar infructuosa si no atiende a los planteamientos diferenciales de la empresa familiar.

5.2 Importancia de la formación por áreas empresariales

Las empresas familiares señalan como áreas prioritarias de formación: la "dirección y estrategia" (52% importancia alta), "comercial" (50%) y "financiera/contabilidad" (48%). En un segundo nivel se sitúan "organización y recursos humanos" (35,2%) y por último, "jurídica" (29,5%). La menor importancia dada a la formación en las áreas de recursos humanos y jurídica, quizás se deba al reducido tamaño de la empresa familiar, que externaliza los servicios de tales áreas en profesionales de confianza. No obstante siempre es importante contar con unos conocimientos suficientes en estos aspectos para tomar las decisiones correctas e incluso para gestión de la asesoría.

Tabla 9. Importancia de la formación en las áreas empresariales

	Baja	Media	Alta
Financiera/Contabilidad	7,6%	43,8%	48,6%

Dirección y estrategia	8,6%	36,2%	55,2%
Organización y recursos humanos	18,1%	46,7%	35,2%
Jurídica (fiscal, laboral, mercantil, civil)	30,5%	40,0%	29,5%
Comercial	8,5%	41,5%	50,0%

5.3 Utilidad de diferentes formatos de acciones formativas

Los formatos más valorados son los cursos de corta duración (41,9% importancia alta), las conferencias por parte de especialistas en la materia (26,7%), Master (20,4%) y, finalmente, los cursos largos (meses) (13,6%). La preferencia por los cursos de corta duración pone de manifiesto la singularidad de las empresas familiares donde la atención constante en el día a día reclama una presencia que no debe demorarse más de lo estrictamente razonable. En otras palabras, la formación debe simultanearse de la mejor manera posible con el ejercicio práctico de la profesión y nunca entendida como un paréntesis en un período más o menos dilatado de tiempo.

Tabla 10. Importancia del formato y duración acciones formativas

	Baja	Media	Alta
Conferencias	34,3%	39,0%	26,7%
Cursos cortos (días)	16,2%	41,9%	41,9%
Cursos largos (meses)	41,7%	44,7%	13,6%
Master (medio a un año)	43,7%	35,9%	20,4%

Diversos estudios revelan que las empresas familiares recurren en mayor medida a acciones informales de formación para sus empleados. Los directores generales suelen transmitir la visión estratégica del negocio a través de relaciones muy estrechas e informales con el sucesor que son complementadas con un largo periodo de mentoring. En el caso de la empresa no familiar, estas relaciones están basadas en una planificación de la carrera profesional de los aspirantes apoyada en criterios de educación y experiencia.

En el capítulo de recomendaciones se sugiere combinar acciones de formación de corta duración con acciones más extensas. Estas últimas son menos frecuentes en la empresa familiar debido a la opinión que no es necesario porque la formación se recibe dentro de la empresa y que además no hay tiempo. Sin embargo, nuestra experiencia revela la satisfacción de quienes lo han hecho asegurando que es el tiempo más rentable que han invertido, sobre todo, por todos los nuevos conocimientos y relaciones que pueden incorporar a sus empresas.

5.4 Razones para la formación

El análisis de las razones por las que las empresas familiares emprenden acciones de formación (Tabla 11) revela tres factores. Al primero lo denominamos "interno" e incluye procurar una mayor implicación y compromiso del personal directivo (7,1) y favorecer una mejor cohesión y desarrollo relacionado con la cultura y estrategia de la empresa (6,7). Al segundo "externo" y se deriva de cambios en materia normativa (5,9), las certificaciones de calidad (5,8) y las recomendaciones de consultores (5,5). El último comprende las "razones familiares" vinculados con los mecanismos de sucesión (5,0) y la incorporación de familiares (4,8).

Tabla 11. Razones para la formación

<u> </u>	
	0-10
Incorporación de familiares	4,8
Sucesión	5,0
Cambios normativos	5,9
Certificaciones de calidad	5,8
Recomendaciones de consultores	5,5
Pertenencia a asociaciones	4,5
Cultura y estrategia de la empresa	6,7
Aumento implicación y compromiso directivos	7,1

5.5 Impacto de la formación

La Tabla 12 muestra las valoraciones sobre el impacto de la formación en la empresa. La mayor importancia la tienen tres variables del ámbito externo de la empresa, la reputación (7,9); la satisfacción de los clientes (7,8) y la calidad de los productos y servicios (7,2). A continuación figuran variables internas como son el crecimiento o supervivencia de la empresa (7,1); la motivación de los empleados (6,9) y la innovación (6,6). En último lugar aparece la productividad (6,3).

Tabla 12. Impacto de la formación

	0-10
Productividad	6,3
Calidad productos y servicios	7,2
Innovación	6,6
Motivación empleados	6,9
Crecimiento o supervivencia de la empresa	7,1
Satisfacción clientes	7,8
Reputación de la empresa	7,9

Estos resultados revelan la preocupación de la empresa por la imagen que pueda dar como factor más importante. Curiosamente se percibe en escasa medida que la formación impacte en los resultados a través de la productividad. Esta postura quizá revele una visión cortoplacista, la formación sería un esfuerzo que las empresas dedican para mejorar las relaciones con sus clientes. La realidad es que la formación es una inversión que debe ser objetivo de planificación y que sólo debe acometerse bajo condiciones de rentabilidad. Por tanto, las empresas familiares deben identificar los puntos de mejora que precisen formación y analizar cómo impactaría en los resultados de la empresa. Sólo así se contemplaría la formación como una verdadera herramienta de gestión y mejora.

5.6 Opiniones sobre la formación

De las diferentes opiniones recogidas en las empresas encuestadas pueden extraerse aspectos que ya han sido tratados en los epígrafes anteriores. Estos aspectos pueden resumirse en:

• Las empresas reconocen la importancia de la formación en la empresa:

"Fundamental para la supervivencia y el crecimiento"

"La formación es tan importante como el futuro que queremos para nuestra empresa, sin formación no hay futuro"

"En mi caso todos los directivos, son familia, con varios títulos universitario y con idiomas"

 La formación supone para la empresa familiar un gran esfuerzo, tanto económico como personal, por el que hay que apostar:

"Cuesta mucho convencer a los dueños que el personal, incluido ellos mismos, deben estar formados en los diferentes ámbitos de la empresa".

 Las empresas familiares de pequeño tamaño, con pocos directivos, son las que mayores problemas encuentran con la formación. Argumentan falta de tiempo al estar la familia muy implicada con el día a día de la empresa:

"No hemos podido optar a ella habida cuenta de que nuestra empresa es una pyme formada por dos autónomos"

"La formación es muy importante, pero hasta ahora no he recibido formación ninguna porque todos somos autónomos y nos hemos dedicado a trabajar para sacar la empresa hacia delante"

"La mayoría de cursos cortos son muy interesantes, pero se imparten en horarios imposibles para los directivos o trabajadores".

 Otras empresas señalan que existe poca formación específica que se adapte a las necesidades de su empresa:

"Es difícil encontrar una formación que realmente aporte algo a la productividad de la empresa, orientada a las verdaderas necesidades de la pequeña empresa, sobre todo en los sectores productivos cuesta encontrar formación específica a cada sector"

 La formación más demandada por las empresas se circunscribe a los siguientes ámbitos: Idiomas; Administración de Empresas; Jurídica; y específica de empresa familiar.

"Idiomas (tanto como para la oficina como para los operarios)".

"Optimización de gastos"

"Hace falta más formación a nivel jurídico"

"Veo muy importante la labor que desarrolláis en la Formación de los Empresarios y Directivos de la Empresa Familiar, y os animo a seguir por ese camino".

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
 - Superación del riesgo de ruptura en la zona euro y del abismo fiscal en EE.UU.
 - En 2013 se habla de una recuperación a tres velocidades: mercados emergentes y en desarrollo (crecimiento China para 2013 del 8%); EE.UU. (1,9%) y Japón (1,6%); y la zona euro (-0,3%).
 - Punto crítico para la Unión Europea sobre el tipo y velocidad de recuperación.

España

 Previsión 2013 para España de descenso PIB alrededor 1,3% y una tasa de paro del 27%.

- Sigue caída del consumo público y privado y de la inversión. En positivo continúa crecimiento de las exportaciones.
- Todos los organismos e institutos de predicción apuntan a una vuelta al crecimiento de la economía española en 2014.

Región de Murcia

- La Región de Murcia experimentó en 2012 un decrecimiento de 1,7%.
- Por sectores destaca el comportamiento positivo de la agricultura y de las actividades inmobiliarias, estas actividades crecen por encima de la media nacional.
- En negativo sigue el descenso en construcción y de la industria. Aún en negativo, el sector servicios presenta un mejor comportamiento.
- Las perspectivas para 2013 es un decrecimiento del 1,5%

Situación económica

- Tras dos semestres de caídas generalizadas se confirma el cambio de tendencia del último semestre con mejoras en todas las variables, destacando situación de la empresa y de la economía española.
- Se alcanzan los mejores resultados para la economía española, murciana y del sector desde 2010 que se inicia la serie.
- Un 12,8% de las empresas han mejorado su situación económica en el último semestre. En los próximos meses, se eleva hasta 22% las empresas que esperan mejorar.
- Confianza en mejora de la situación de la economía española para los próximos meses. Un 23,9% de las empresas creen que mejorará.
- Mejor ajuste entre expectativas y resultados lo que permite confiar en una evolución favorable de la situación económica, especialmente a nivel nacional.

Actividad empresarial

Evolución

- Mejora por tercer semestre consecutivo de la actividad empresarial destacando el comportamiento de las exportaciones. De nuevo un 18% de las empresas han aumentado sus exportaciones.
- La mayor subida se produce en la cifra de negocios, un 20% de las empresas han aumentado sus ventas este semestre. Además también presenta las

mejores perspectivas con un 30% de las empresas que esperar mejorar sus cifras para el próximo semestre.

- La evolución del número de trabajadores se caracteriza por un incremento sostenido, casi 7 de cada 10 empresas mantienen o aumentan el número de empleados.
- El Índice de Confianza Empresarial (ICE) de la Empresa Familiar sube por segundo semestre consecutivo acercándose al ICE de la Región de Murcia y superando ambos al ICE España. Estos resultados son similares a los proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística que muestra a la Región de Murcia como la cuarta comunidad con mejor índice de confianza.

Dificultades

- El 85% de las empresas señalan la debilidad de la demanda como factor limitador de la actividad empresarial.
- Le sigue en importancia las dificultades de financiación (48%) y el aumento de la presión competitiva (45%) con una tendencia claramente alcista.

Competitividad

- La competitividad es perseguida fundamentalmente por el control de costes (74%) y a cierta distancia por la calidad (49%) -en un año ha bajado once puntos porcentuales-, el acceso a nuevos mercados (40%) y la atención al cliente (39%).
- o Alrededor del 30% de las empresas optan por la innovación en productos, organización y marketing experimentando un ligero aumento.

Carácter familiar

- Los objetivos familiares más valorados son mejorar la reputación y la implicación de la familia propietaria antes que aquellos relacionados con incorporar la familia a la gestión.
- Entre los objetivos empresariales destaca la apuesta por la supervivencia y crecimiento.
- El capital humano sigue siendo el recurso aportado por la familia más valorado seguido por las relaciones sociales y los recursos financieros..

Perspectivas

 Las empresas familiares siguen preocupadas por la reactivación de la demanda y el consumo y por el acceso a la financiación.

- En un segundo nivel se sitúan dos tipos de factores.
 - Relacionados con las transformaciones que están acometiendo las empresas en términos de cambios organizativos; control de costes; persecución de una serie valores relacionados con el compromiso, esfuerzo, perseverancia; reputación; e innovación y competitividad.
 - Relacionados con factores externos como la evolución de la economía, la morosidad y la existencia de un marco legal que evite competencia desleal y que proporcione seguridad jurídica.

Formación en la Empresa Familiar

- La identificación con la cultura familiar es un rasgo determinante en la selección de directivos tanto familiares como externos. Importa la formación pero también asegurarse que no corre riesgo la continuidad del modelo de negocio guiado por valores familiares.
- La formación en la empresa familiar debe considerar su idiosincrasia e ir más allá de planteamientos estándar. De hecho, una de las quejas más frecuentes es la falta de acciones de formación específica para empresas familiares.
- La importancia de los valores familiares y el compromiso con la empresa explica un modelo tradicional de formación en la empresa familiar basado en el aprendizaje interno. Cuando se acude a acciones de formación se prefieren de corta duración, siendo el área prioritaria la dirección y estrategia.
- El análisis de las razones para la formación también revela su interés por aspectos internos preocupando a las empresas familiares dos aspectos: el compromiso del personal directivo, y la cultura y estrategia de la empresa.
- La formación en la empresa familiar impacta fundamentalmente en la mejora de su reputación y la satisfacción de los clientes.

7 LA OPINIÓN DE LA EMPRESA:

Entrevista a D. José Juan Peñalver



En esta ocasión entrevistamos a D. José Juan Peñalver Aznar, Director comercial de Papelería Técnica Regional, S.A. - TABICA, empresa familiar fundada en 1.983 por D. José Peñalver. Desde que en esa fecha comenzara su andadura en la comercialización de material técnico especializado, en 1.996, inicia una nueva singladura en el ámbito del mueble de oficina y divisiones interiores. Más tarde y en un continuo proceso de transformación ha centrado una parte importante de su actividad en el sector de la copistería, material de oficina de calidad y regalos de empresa. Plenamente conscientes de la sostenibilidad, protección del medio ambiente y gestión de la calidad, ha sido acreditada con diferentes certificaciones como la RSCO2, ISO 14.001 e ISO 9001.

¿Qué valoración general podría realizarse de la actual situación económica por la que está atravesando el país?

Se trata de una situación difícil, sectaria, es decir, la sociedad se está dividiendo cada vez más, donde la clase media está desapareciendo y afloran los radicalismos.

El crédito no fluye, y el poco que hay es para unos pocos, el dinero no se mueve ya que no hay consumo debido a la baja actividad comercial existente, la sociedad no tiene motivación, ni perspectivas y esto nos lleva a la desesperación.

España es un país de emprendedores, pero un pilar básico de un emprendedor es la motivación, la ilusión, creer en algo o alguien, confiar en el proyecto y compartirlo, pero esto en la actualidad no existe, falta comunicación y falta compromiso.

España necesita adaptarse a las circunstancias del mercado, como todas las familias y empresas llevamos haciendo a lo largo de esta crisis, equilibrar su balanza interna, reestructurarse, ver duplicidades, ver productividad y mover, reciclar o eliminar elementos no rentables o simplemente que sobren es fundamental.

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

Abrir un poco el crédito a los ciudadanos y pequeña empresa, fomentar la productividad dentro de las administraciones públicas y eliminar duplicidades.

La base es aprovechar nuestros recursos, de lo que hemos vivido siempre, no pensar en redescubrir la pólvora, Murcia debería ser la huerta de Europa con denominación de origen, "verduras y hortalizas de Murcia", fomentando para ello la investigación que aporte un valor añadido.

Por nuestro clima deberíamos ser la segunda residencia para las personas mayores de Europa, fomentando el turismo para este colectivo. También se deberían aprovechar los campos de golf para realizar paquetes turísticos con gastronomía, cultura y playa.

Fomentar el comercio minorista ya que las ciudades se están quedando solo con firmas internacionales y franquicias, barriendo por completo a la tienda tradicional que tan necesaria es para mantener el empleo.

Para mí la base es que todos nos paremos, nos analicemos, pensemos que hacíamos bien y lo explotemos, no podemos dejar de pensar en la cantidad de empresas que han cerrado por variar su actividad principal sin un objetivo y conocimiento claro.

¿Cuáles son los elementos clave que a su modo de ver permiten comprender la esencia de la empresa familiar?

Para mí los elementos clave son los valores que transmitan, los principios que se heredan de generación en generación. Esa visión por el bien general y esa misión de aportar algo más a la sociedad de su entorno y a todos los implicados en su actividad son claves.

En una situación económica como la actual ¿qué papel concede Papelería Técnica Regional-Tabica a la formación?

El mercado cambia cada día en todos los aspectos, de consumo, de normativas, de sistemas... para que una empresa no pierda el norte debe estar en continua formación, a todos los niveles.

La formación, a su vez, no solo te aporta conocimientos sino experiencias de otros industriales, motivación por mejorar, te genera una esperanza al descubrir nuevos aspectos de mejora que puedes aplicar al final y, para mí, lo más importante, es que te abre la mente fuera de tu día a día.

¿En qué modo considera que contribuye la formación, como la que por ejemplo desarrolla la Cátedra de la Empresa Familiar, al modelo de negocio de una empresa familiar?

Yo creo que contribuye a satisfacer esa necesidad básica que todo ser humano tiene de conocer cosas, en muchos casos las cosas se dan por sabidas y este tipo de formación te abre el panorama empresarial bajo el paraguas de la empresa familiar con algunas particularidades.

Creo que toda persona perteneciente a una empresa familiar, con interés por ella, debería pasar por este tipo de formación, tanto por los ponentes, como por las experiencias de los empresarios y, por supuesto, por las amistades y la convivencia que realizas durante el desarrollo del curso.

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

Sí, puesto que estamos en un observatorio sobre empresas familiares, considero que deberíamos respetarnos más a nosotros mismos y protegernos frente a las multinacionales extranjeras, intentar fomentar las sinergias entre nosotros y empujar todos hacia el mismo rumbo.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- AGROQUIJANO COMPONENTES S.L.
- AGROQUÍMICOS LUCAS S.L.
- ALC RECLAMISTAS S.L.
- ALUMINIOS CARRILLO S.L.
- AMELIA GONZALEZ S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- APARCAMIENTOS LA FUENSANTA S.A.
- ARIDOS LA SILLA S.L.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- ARTES GRAFICAS F.G. GRAF S.L.
- ASESORES & CONSULTORES MAR MENOR S.L.
- AUTOCARES TORREALTA S.L.
- AUTOMOCION PUJANTE S.L.
- BAJOLALINEA S.A.
- BODEGAS MARTINEZ HERRERO S.A.
- BRANDO MOLINA E HIJOS S.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- BUALGAS S.A.
- CANAVEROSA S.A.
- CD-ROM S.A.
- CHAMIZO ARQUITECTOS S.L.
- CIEZANA DEL FRIO S.L.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- COLEGIO SALZILLO S.L.
- COMERCIAL DE PINTURAS BRINZ S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES SERAFIN ZAPLANA E HIJOS S.L.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ DIAZ S.L.
- DANIEL GOMEZ GOMEZ S.A.
- DEPORTES DE LORCA S.L.
- DESGUACE Y GRUAS PARIS S.L.
- DIEGO ZAMORA SA
- DRINK AND EAT NAVARRO SDAD COMPANY S.L.
- ECOCOSMETICOS S.L.
- EMBUTIDOS ARTESANOS CALENTEJO S.COOP.
- FAGAR SERVICIOS 97 S.L.
- FLOGAR C.B.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FORNET S.A.
- GARCIA CARRASCO S.A.

- GENERAL IBERICA DE EXTINTORES S.A.
- GN ACTIVE S.L.
- GRAFICAS BARCELONA C.B.
- GRAFIDEMAR S.L.
- GREAS POLISOL S.A.
- GRUPO DE MEDIOS DE TELEVISION S.L.L.
- GRUPO DISFRIMUR S.L.
- GRUPO HERVI FUENTE ALAMO S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETALES S.L.
- GRUPO INFORGES S.L.
- HIDA ALIMENTACION S.A.
- HIFRACAN S.COOP
- HIJOS DE ENRIQUE RECH S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HOTEL RESTAURANTE LOS PERIQUITOS S.L.
- INCAMADER S.L.
- INFUTISA S.L.
- INSTALACIONES BALSAS SANCHEZ S.L.
- INSTALACIONES GANADERAS MARTINEZ Y LARDIN S.L.
- ISIDORO MIRAS MOLINO S.L.
- JESES GOMEZ GARCIA Y OTROS C.B.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MACOANSAL S.L.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA ESCAYOLA Y DERIVADOS DEL YESO S.L.
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS DEL SURESTE S.A.
- MAQUINARIA Y RECAMBIOS DE LEVANTE S.L.
- MARIN GIMENEZ HERMANOS S.A
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.
- MECANICAS BOLEA S.A.
- MEDICAL DATA SYSTEM S.L.
- MENFRUTS S.L.
- MOLINA FOTOMECANICOS S.L.L.
- MUDANZAS CASTILLO S.L.
- MUEBLES LINO S.L.

- MUEBLES MONTIEL S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- MUROS Y CERRAMIENTOS S.L.
- NILO MOBILIARIO INTEGRAL DE OFICINA S.L.
- PAPELERIA TECNICA REGIONAL S.A.
- PAREDES Y BELMONTE S.A.
- PJS PROYECTOS E INSTALACIONES S.L.
- PLACIDO RUIZ E HIJOS S.L.
- POLYMEC S.L.
- POZO VILLALBA S.L.
- PRODUCTOS JAUJA S.A.
- RECICLAJE OFIMATICO S.L.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- RESTAURANTE MORALES S.L.
- ROBERT POCKLIGTON S.L.

- RODRIGUEZ OLMOS S.L.
- SALAZONES GARRE S.L.
- SIMEMORA S.L.
- SOL SURESTE S.L.
- SUDITRANS S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES BUIGUES S.L.
- TALLERES Y TREFILERIAS PEDRO PAGAN S.A.
- TEMFRYCA S.L.
- TERRAZOS GONZALEZ NAVARRO S.L.
- TRANSPORTES GREGORIO E HIJOS S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- UNIVERSAL DE EXTINTORES S.A.
- VALLE DE ABARAN S.L.
- VESTA SERVICIOS PARA EL HOGAR 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	0	0	0
La economía de la Región de Murcia	0	O	O
La situación económica de su sector	O	O	0
La situación económica de su empresa	O	•	O

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

	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
La economía española	O	O	O
La economía de la Región de Murcia	O	O	O
La situación económica de su sector	0	0	0
La situación económica de su empresa	0	0	0

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	O	O	O
Número de trabajadores	O	O	O
Precio de venta	O	O	O
Inversiones realizadas	O	O	O
Exportaciones	O	O	0

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

	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	0	0	O
Número de trabajadores	0	0	O
Precio de venta	0	0	O
Inversiones realizadas	O	0	O
Exportaciones	O	O	O

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

O	El aumento de la presión competitiva	0	Las dificultades de financiación
0	La debilidad de la demanda	0	La dimensión inadecuada de mi capacidad productiva
0	La escasez de personal cualificado	0	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)

			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
0	La calidad	0	Atención al cliente
0	Acceso a nuevos mercados	0	Actividades de marketing
0	Lanzamiento nuevos productos	0	Control de costes
0	Cambios organizativos	0	Otros

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

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Independencia financiera	0	0	0	O	0
Rentabilidad	0	0	0	O	0
Crecimiento o supervivencia de la empresa	0	0	0	O	0
Transmitir empresa a siguiente generación	0	0	0	O	0
Reputación de la empresa	0	0	0	O	0
Aumentar patrimonio	•	0	O	O	0
Implicación de la familia propietaria	•	0	O	O	0
Incorporación de directivos familiares	O	0	O	0	O

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	0	•	0
Recursos financieros	0	0	O
Relaciones sociales	O	O	O

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: FORMACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

P10. En la <u>incorporación de directivos</u> a la empresa, ¿qué importancia tiene su "formación" y la "identificación con la cultura de la empresa"?:

	Más importante "identificación con Igual de importante		Más importante
	la cultura de la empresa" "identificación que "forma		"formación"
Directivos familiares	•	•	0
Directivos no familiares	O	O	0

P11. ¿Qué utilidad tiene en su empresa las siguientes acciones formativas orientadas a directivos?

	Baja	Media	Alta
Conferencias	0	O	O
Cursos cortos (días)	0	0	O
Cursos largos (meses)	O	O	O
Master (medio a un año)	O	O	O

P12. ¿Qué importancia presenta la formación en las siguientes áreas de su empresa?:

	Baja	Media	Alta
Financiera/Contabilidad	O	0	O
Dirección y estrategia	O	O	O
Organización y recursos humanos	0	0	O
Jurídica (fiscal, laboral, mercantil, civil)	0	0	O
Comercial	O	O	O

P13 .¿Qué impacto tiene la formación en los siguientes factores de su empresa?

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Productividad	•	O	O	O	0
Calidad productos y servicios	•	0	O	O	O
Innovación	•	0	O	O	O
Motivación empleados	•	0	O	O	O
Crecimiento o supervivencia de la empresa	0	O	0	O	O
Satisfacción clientes	•	O	0	O	0
Reputación de la empresa	O	O	0	O	O

P14. ¿Qué importancia tienen las siguientes situaciones en la realización de acciones formativas?

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Incorporación de familiares	0	O	0	0	O
Sucesión	0	O	0	0	O
Cambios normativos	0	O	0	0	O
Certificaciones de calidad	0	O	0	0	0
Recomendaciones de consultores	0	O	O	0	0
Pertenencia a asociaciones	0	0	O	O	C
Cultura y estrategia de la empresa	0	0	0	O	O
Aumento implicación y compromiso directivos	0	0	0	0	O

P15. Comentarios y opiniones sobre formación en las empresas familiares ______

Observatorio de la Empresa Familiar















