

**Barómetro de la Empresa
Familiar de la Región de Murcia**

**Comercialización e internacionalización
en la Empresa Familiar**

12

Segundo semestre 2014

Barómetro Observatorio de la Empresa Familiar

Comercialización e internacionalización en la Empresa Familiar



CÁTEDRA MARE NOSTRUM
empresa familiar

www.um.es/cef

EQUIPO

Angel L. Meroño Cerdán (Coordinador)

José Carlos Sánchez de la Vega

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Juan Monreal Martínez

Angel Olaz Capitán

Francisco J. Molina Castillo

Edita

Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM_UPCT

ISSN 2254-6286

ÍNDICE

1	PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	3
2	CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO	4
2.1	Economía Mundial	4
2.2	Economía española	6
2.3	Economía de la Región de Murcia	8
3	METODOLOGÍA DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR	10
4	PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO.....	13
4.1	Situación económica de la empresa familiar.....	13
4.2	Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar	15
4.3	Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar	17
4.4	Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar.....	19
4.5	Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar	20
4.6	Objetivos en las empresas familiares	20
4.7	Contribución de la familia a la empresa	21
4.8	Perspectivas futuras	23
5	PARTE MONOGRÁFICA: COMERCIALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	25
5.1	Comercialización.....	25
5.1.1	Marca e imagen	25
5.1.2	Promoción y publicidad	25
5.1.3	Fuerza de ventas.....	26
5.1.4	Aspectos relacionales	26
5.1.5	Planteamiento estratégico	27
5.1.6	Presencia <i>online</i>	27
5.2	Gestión de la presencia <i>online</i>	28
5.3	Internacionalización.....	28
6	CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO	31
7	LA OPINIÓN DE LA EMPRESA	35
8	EMPRESAS PARTICIPANTES.....	37
9	CUESTIONARIO.....	38

I PRESENTACIÓN DEL BARÓMETRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares siguen confiando en esta iniciativa que surge en 2008 como una de las primeras actividades de la Cátedra de Empresa Familiar. El Barómetro pretende ser una herramienta que mida la temperatura de nuestro sistema económico y empresarial a dos niveles. El primero, a través de un riguroso análisis económico manejando las estadísticas y perspectivas de las principales instituciones. El segundo nivel consiste en dar la voz directamente a las empresas familiares para identificar sus percepciones, problemas y necesidades a través de sus opiniones; en este semestre la parte monográfica está centrada en el análisis de las decisiones de comercialización e internacionalización. El Barómetro se completa con la entrevista a un personaje relevante en el ámbito de la empresa familiar, en esta ocasión pulsamos la opinión de D. Franco Cerdán Gómez de la empresa Caramelos Cerdán reciente Premio Herentia.

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

El análisis de las perspectivas de crecimiento más recientes permite afirmar que la recuperación continúa, aunque de forma más débil a lo previsto en anteriores informes y con un ritmo muy desigual.

Según el Fondo Monetario Internacional (*Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 2014) el debilitamiento en el crecimiento se justifica por “una serie de sorpresas negativas”. Dichas “sorpresas” afectan prácticamente a todas las áreas, ya sean economías avanzadas o países emergentes.

En términos generales, las todavía importantes cargas de la deuda y los elevados niveles de desempleo lastran la recuperación de las economías avanzadas; mientras en las economías de mercados emergentes y en desarrollo, aunque su dinamismo seguirá sustentando la mayor parte del crecimiento mundial, la debilidad de la demanda interna y los efectos de las tensiones geopolíticas debilitan su crecimiento.

El segundo de los rasgos que caracteriza el contexto actual viene representado por la cada vez más desigual evolución económica. Así, mientras el crecimiento se fortalecerá en EE.UU., Japón y la Zona euro seguirán presentando modestos resultados. Por su parte, China (7,4%) e India (5,6%) liderarán nuevamente el grupo de emergentes a gran distancia de otros miembros del grupo como Rusia y Brasil para los que se prevé un exiguo crecimiento en 2014 (0,2% y 0,3%, respectivamente).

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

	2014	2015
Economías avanzadas	1,8	2,3
EE.UU.	2,2	3,1
Japón	0,9	0,8
Unión Europea	1,4	1,8
Zona euro	0,8	1,3
Economías de mercado emergentes y en desarrollo	4,4	5,0
China	7,4	7,1
Mundo	3,3	3,8

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial* (octubre de 2014).

Analizando estas previsiones con algo más de detalle, tal como se observa en la Tabla 1, el PIB mundial crecerá un 3,3% en 2014 (idéntico al experimentado en 2013), acelerándose 5 décimas en 2015. Estas cifras suponen una revisión a la baja entre 1 y 2 décimas de punto como consecuencia de unos peores resultados a los previstos durante la primera mitad del año en curso, y coinciden con las publicadas por la OCDE (*Perspectivas económicas de la OCDE*, noviembre de 2014).

Este moderado crecimiento (1 punto inferior al valor promedio del periodo 2000-2007) viene acompañado de tasas de desempleo superiores a las existentes antes de la crisis en muchos países, con la Zona euro como principal foco de debilidad y los BRICS (Brasil, Rusia, India, Indonesia, China y Sudáfrica) como motor del crecimiento mundial (5,1% en 2014 y 5,4% en 2015).

Dentro de las economías avanzadas, **EE.UU.** lidera el crecimiento merced a la mejora del mercado inmobiliario, el incremento en la ocupación (la tasa de paro del mes de noviembre se situó en el 5,8% tras crear más de 300.000 puestos de trabajo) y las favorables condiciones financieras para el sector hogares.

En **Japón**, la atonía sigue siendo la nota dominante. A pesar de la esperada recuperación en la inversión privada, el impacto sobre el crecimiento del aumento del impuesto al consumo se ha mostrado más negativo y persistente de lo previsto.

Como se ha señalado, la **Unión Europea** y, más concretamente, la Zona euro es el área económica que mayor preocupación genera en la actualidad. El insuficiente crédito a las empresas, los altos niveles de deuda (87,0% del PIB en la UE-28 y 92,7% en la Zona euro en el segundo trimestre de 2014), las elevadas tasas de paro (en el mes de octubre alcanzó el 10,0% en la UE-28 y el 11,5% en la Zona euro) y el riesgo de deflación (en octubre el IPCA aumentó un 0,5% en la UE-28 y un 0,4% en la Zona euro en tasa interanual), amenazan con llevar a Europa a una “*era de mediocridad*” en palabras de la directora del FMI, Christine Lagarde.

Según la propia Comisión Europea (*Previsiones económicas de otoño de 2014*, noviembre de 2014), la recuperación económica es aún débil y el “*legado de la crisis*” tardará en disiparse. No obstante, de cara a los dos próximos ejercicios se prevé un lento aumento del crecimiento, llegando a alcanzar cifras en el entorno del 2,0% en 2016 gracias a la mejoría tanto de la demanda interna como externa.

Puede afirmarse que la Comisión es más optimista que el FMI y la OCDE. En este sentido, se confía en que los bajos precios y el aumento de la renta disponible derivado de la mejora del mercado laboral propicien la recuperación del consumo. Igualmente, se apunta una moderada creación de empleo y un ligero descenso de la tasa de paro, si bien no será hasta 2016 cuando se observen mejoras significativas.

Sobre la evolución de los precios, también se espera que aumenten conforme se recupere la actividad y surta efecto la depreciación del euro; apostándose, finalmente, por una reducción del déficit de las AAPP.

Por último, las **Economías emergentes** desaceleran su crecimiento en 2014 (3 décimas menos que en 2013), si bien recuperarán valores en torno al 5,0% en 2015, al considerarse que los elementos que han provocado este comportamiento (por ejemplo, la crisis de Ucrania) tendrán un corto recorrido.

2.2 Economía española

Tal como se señalaba en el anterior Barómetro, se confirma la revisión al alza de las previsiones de crecimiento para la economía española. Así, la mayoría de los analistas apuestan por un incremento del 1,3% en 2014, que se aceleraría en 2015 hasta situarse alrededor del 2,0%.

Según el Banco de España (*Boletín Económico, octubre de 2014*), la evolución más reciente de nuestra economía se caracteriza por la normalización de las condiciones financieras de hogares y sociedades no financieras, el mantenimiento de elevados niveles de confianza y por el favorable comportamiento del mercado laboral.

Los resultados relativos al tercer trimestre de 2014, publicados por el INE a finales del mes de noviembre (*Contabilidad Nacional Trimestral, base 2010*), parecen confirmar las previsiones para el año en curso. Según estos datos (véase Tabla 2), el **crecimiento interanual del PIB** se aceleró 3 décimas respecto al 2º trimestre, fundamentalmente por la mayor aportación de la demanda nacional (2,5 puntos porcentuales), ya que la demanda exterior mantuvo su contribución negativa, aunque crecen las exportaciones (4,6%) lo hacen más las importaciones (8,2%).

Esta mayor contribución de la demanda nacional se sustenta en el crecimiento del gasto en consumo final (2,2% frente al 1,8% del trimestre anterior) y prácticamente se mantiene el crecimiento en la formación bruta de capital fijo (3,1%).

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

	2013				2014		
	IT	IIT	IIIT	IVT	IT	IIT	IIIT
Gasto en consumo final	-4,0	-3,2	-2,2	-0,3	1,1	1,8	2,2
Formación bruta de capital fijo	-6,3	-5,5	-2,6	-0,5	0,5	3,2	3,1
Exportaciones de bienes y servicios	0,0	7,3	4,9	5,1	6,3	1,5	4,6
Importaciones de bienes y servicios	-7,3	1,3	0,5	3,8	8,9	4,8	8,2
Agricultura, ganad., silvic. y pesca	5,3	21,9	17,2	18,4	13,9	3,8	8,4
Industria	-3,3	-2,4	-0,9	-0,5	0,3	1,4	0,9
Construcción	-8,8	-9,6	-8,0	-6,0	-6,1	-1,8	-0,4
Servicios	-1,5	-1,6	-1,1	0,0	0,8	1,3	1,6
Producto interior bruto	-2,2	-1,7	-1,0	0,0	0,7	1,3	1,6

Fuente: INE, Contabilidad Trimestral de España (base 2010). Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.

Por el lado de la oferta, los sectores primario (8,4%) y terciario (1,6%) son los que presentan un mayor incremento en el tercer trimestre y, además, aceleran su crecimiento respecto al segundo. Por el contrario, las actividades industriales, a pesar de seguir creciendo, lo hacen a un ritmo menor (5 décimas), básicamente por el menor dinamismo de Energía, puesto que la industria manufacturera apenas varía su tasa (2,0% en el 2º trimestre y 1,9% en el tercero).

Desde esta perspectiva, conviene destacar la evolución de Construcción, ya que los datos disponibles del año en curso indican el fin de la “caída libre” de esta rama de actividad, a pesar de presentar aún tasas negativas de variación en volumen.

Tal como se ha señalado, el **mercado de trabajo** muestra un favorable comportamiento. Según los datos de la EPA relativos al tercer trimestre de 2014, el empleo aumentó en 151.000 personas en dicho trimestre, mientras en el conjunto de los 12 últimos meses la variación alcanza la cifra de 274.000 personas (1,6% en tasa anual). Este aumento se debe exclusivamente a la mejora en la ocupación en el sector privado (en el sector público se redujo en 17.700 personas en los últimos 12 meses).

Por ramas de actividad el incremento anual se concentra en la Industria manufacturera y en Servicios, mientras Agricultura y Construcción pierden activos, si bien respecto al 2º trimestre esta última generó 43.500 nuevos empleos.

Con estos resultados, la tasa de paro se situó en el 23,4% (25,7% en el mismo trimestre de 2013), descendiendo el número de desempleados en más de 195.000 personas respecto al trimestre anterior y en casi 516.000 respecto al mismo trimestre del año anterior.

De cara al próximo ejercicio, las previsiones apuntan a una aceleración en el ritmo de creación de empleo (según el Gobierno, 1,4% en 2015 frente al 0,7% en 2014) y en una reducción de la tasa de paro para el conjunto del año de casi 2 puntos porcentuales.

Respecto a la situación de las Administraciones Públicas (**AAPP**), los últimos datos publicados (mes de septiembre) sitúan el déficit público (capacidad/necesidad de financiación) en el 4,13% del PIB, lo que supone casi 1 p.p. por debajo del acumulado hasta el mismo mes de 2013.

En términos anuales, el mayor descenso se observa en los Fondos de la Seguridad Social (-93,3%) y en la Administración Central (-22,0%), mientras la Administración Regional incrementó su necesidad de financiación en casi un 27,0%, situándose en el 1,16% del PIB (frente al 0,93% de septiembre de 2013).

Con estas cifras, parece bastante factible conseguir el objetivo marcado para el conjunto de 2014 (-5,5% del PIB) y es de esperar también, a pesar de las dudas del Eurogrupo, el establecido para 2015 (-4,2%). No en vano, aunque los Ministros de Economía de la Zona euro, en su reunión del 8 de diciembre, plantearon la necesidad de “ajustes adicionales” amparándose en las estimaciones de la Comisión Europea (las Previsiones de otoño sitúan el déficit público español en el 4,6% del PIB en 2015), tanto el Presidente del Gobierno, como el Ministro de Economía, han mostrado su convencimiento de que las medidas contenidas en los Presupuestos Generales del Estado son suficientes para lograrlo.

En síntesis, aunque algunos riesgos se ciernen sobre el devenir de las economías avanzadas y, en particular, de la española, el escenario previsto para los próximos trimestres es claramente más favorable al esperado a principios de año.

2.3 Economía de la Región de Murcia

El panorama dibujado en el anterior Barómetro respecto a la situación actual y perspectivas de la Región de Murcia ha experimentado una leve mejoría. No obstante, las previsiones de crecimiento de 2014, aun habiéndose revisado algunas décimas al alza, siguen estando por debajo del promedio nacional, situando a la región en el grupo de Comunidades Autónomas (CCAA) con menor dinamismo.

Las previsiones de los diferentes Organismos especialmente para 2015 son un tanto dispares: Consejería de Economía y Hacienda, 1,1% para 2014 y 2,0% para 2015; Hispalink, 0,9% en 2014 y 1,7% en 2015; y Servicio de Estudios del BBVA, 0,7% en 2014 y 2,5% en 2015. Todas estas fuentes prevén una aceleración en el crecimiento, de tal forma que la tasa de variación en 2015 duplicaría la obtenida en 2014, aunque volvería a estar por debajo del equivalente nacional.

Los datos disponibles refuerzan lo expuesto anteriormente. Así, desde la **perspectiva de la demanda**, la matriculación de turismos aumentó un 24,4% en el periodo enero-noviembre, frente al incremento del 9,9% en el mismo periodo de 2013. Dado que en ambos casos estaban vigentes los planes de estímulo del Gobierno (PIVE), la aceleración en el crecimiento indicaría una mejora en la percepción por parte de los consumidores.

En el mismo sentido, el índice de ventas deflactado aumentó un 1,6% entre enero y octubre (-7,3% en el mismo periodo de 2013), lo que supone triplicar el resultado obtenido en este indicador en el conjunto de España.

Tal como se indicaba en el anterior Barómetro, el cambio de fase del ciclo suele venir acompañado de una disminución en la aportación al crecimiento de la demanda externa. Esta circunstancia podría explicar la recuperación de valores positivos en el crecimiento de las importaciones desde el segundo trimestre de 2014, si bien, a diferencia de lo ocurrido en el conjunto de España, las exportaciones mantienen su dinamismo, permitiendo que el sector exterior pueda seguir contribuyendo positivamente al crecimiento regional.

El análisis de la evolución de los indicadores disponibles por la **vía de la oferta** muestra los siguientes comportamientos. En el caso de las actividades industriales, el Índice de Producción Industrial (IPI) creció un 0,4% entre enero y octubre. Si bien este crecimiento contrasta con la caída en el mismo periodo de 2013 (-4,4%), también es preciso remarcar que es claramente inferior al del IPI de España (1,5%).

Por su parte, la matriculación de vehículos industriales creció más de un 20% frente al exiguo 0,1% del mismo periodo de 2013 (enero-noviembre).

Respecto al comercio exterior por destino, las exportaciones de bienes intermedios se muestran como las más dinámicas (13,3%), mientras las de bienes de capital caen, aunque algo menos que en 2013 (-0,7% frente a -2,1%). En cuanto a las importaciones, son precisamente las de bienes de capital las que más crecen (25,3%), lo cual podría evidenciar un proceso de capitalización de las empresas de la región sustentado en la mejora de las expectativas.

En el caso de la Construcción, los indicadores no muestran un panorama muy diferente al de anteriores Barómetros, es decir, aún no se atisba su recuperación. Por señalar algunos ejemplos, las viviendas iniciadas cayeron más del 50% entre enero y marzo, las visadas lo hicieron un 4,1% entre enero y agosto, y el consumo de energía eléctrica cayó un 7,7% entre enero y septiembre. Con estos datos, el Proyecto Hispalink prevé una caída del 2,9% en estas actividades para el conjunto de 2014.

Por último, las actividades terciarias sustentarán, junto a las ramas industriales, el crecimiento regional en 2014. Según la Consejería de Economía y Hacienda (Gaceta Económica, 3^{er} trimestre de 2014), los servicios mostraron “un repunte de su actividad en la primera mitad del año, presentando un avance del 1,3%”. Estos datos no difieren sustancialmente de la previsión que para el conjunto del año presentó en julio el Proyecto Hispalink (1,2%).

Los indicadores de actividad muestran una clara mejoría respecto a los datos de 2013. Así, entre enero y septiembre, el índice de cifra de negocios aumentó casi un 4,0%, frente al 2,3% de España y el -0,4% del mismo periodo del año anterior. Por su parte, el índice de personal ocupado creció un 2,4% (0,9% en España y -0,4% en el periodo enero-septiembre de 2013).

Dentro de estas actividades, las turísticas vuelven a ser uno de los motores. En este sentido, los datos del periodo enero-octubre muestran un incremento tanto en el número de viajeros (5,3%) como en el de pernoctaciones (5,1%). Dicho aumento supera en torno a 1 p.p. al experimentado en el mismo periodo del año anterior, siendo el turismo extranjero el que muestra un mayor dinamismo.

En el caso del comercio al por menor, como se ha señalado, el índice de ventas deflactado aumentó en la región un 1,6%, frente al 0,5% de España y al descenso del 7,3% en el mismo periodo de 2013 (enero-octubre). En cuanto al índice de ocupación, aunque se redujo un 1,4%, esta caída es casi la mitad a la experimentada en el mismo periodo del año anterior.

Respecto al subsector transportes, los indicadores de tráfico de mercancías en el Puerto de Cartagena y de viajeros en el Aeropuerto de San Javier, presentan

incrementos del 9,2% (periodo enero-septiembre) y del 5,3% (enero-noviembre), frente a las caídas superiores al 2,0% en 2013.

El análisis de la evolución del **mercado de trabajo** refleja la recuperación general comentada en los apartados anteriores. En concreto, los datos de la EPA relativos al tercer trimestre muestran un incremento de la ocupación de más de 8.500 personas respecto al mismo trimestre de 2013. Dicho aumento supone una variación del 1,6%, es decir, la misma que en España. Por ramas de actividad, el empleo sube de forma generalizada, a excepción de las ramas industriales.

Esta mejoría en las cifras de ocupación tuvo un considerable impacto en el número de desempleados, el cual se redujo en más del 10,0% en términos anuales. El descenso se observa en todas las ramas de actividad (salvo en Agricultura), siendo en Construcción (-55,2%) y Servicios (-29,5%) donde es más acusado. En términos absolutos, esta disminución del paro alcanza la cifra de 21.500 personas y sitúa la tasa de paro regional en el 26,2% de la población activa, es decir, 2,5 p.p. menos que en el tercer trimestre de 2013 y 2,5 p.p. superior a la tasa de paro de España. En términos de paro registrado, los datos de noviembre confirman la tendencia y muestran un descenso superior a 10.000 personas, lo que supone una caída del 7,3% respecto a noviembre de 2013.

Para finalizar el apartado dedicado a la economía regional, conviene hacer una breve referencia a la situación de las **cuentas de las AAPP**. Los últimos datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas relativos al mes de septiembre, sitúan a la Región de Murcia como la segunda CCAA con mayor déficit en porcentaje del PIB, sólo superada por Extremadura. Esta necesidad de financiación alcanza los 515 millones de euros (72 millones más que en septiembre de 2013) y el 1,88% del PIB (0,24 p.p. más que en el mismo mes del año anterior).

A tenor de estos resultados, parece evidente que a final de año se superará el límite establecido para las CCAA en 2014 (-1,0% del PIB) y, muy probablemente, supondrá nuevos ajustes en 2015 que dificultarán la reactivación de la actividad regional.

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 duodécimo Barómetro analiza aspectos de comercialización e internacionalización en la empresa familiar. La Tabla 3 recoge los Barómetros publicados hasta la fecha.

Tabla 3. Serie de Barómetros

Número	Parte Monográfica
1 (segundo semestre 2008)	Fiscal
2 (segundo semestre 2009)	Financiación
3 (primer semestre 2010)	Demanda
4 (segundo semestre 2010)	Mercado Laboral
5 (primer semestre 2011)	Confianza Empresarial
6 (segundo semestre 2011)	Medidas salida crisis
7 (primer semestre 2012)	Carácter familiar
8 (segundo semestre 2012)	Innovación
9 (primer semestre 2013)	Formación
10 (segundo semestre 2013)	Estrategia
11 (primer semestre 2014)	TICs
12 (segundo semestre 2014)	Comercialización/Internacionalización

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 duodécimo Barómetro provienen de la opinión de 105 *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 noviembre de 2014, 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 diferentes tipos. El primer tipo se corresponde con escalas de tres niveles (cuestiones 1 a 4, 8 y 11), generalmente mostrando una situación de empeoramiento, de mantenimiento o de mejora. A partir de estas variables se calculan los saldos netos, como porcentaje de empresas que responden a una mejora menos el porcentaje de empresas que señala una situación de empeoramiento. De esta forma, los saldos netos varían entre -100 y +100. Los valores positivos indican avances, mientras que datos negativos señalan retroceso de actividad.

El segundo tipo de preguntas recoge la selección o no de una determinada medida por parte de la empresa (cuestiones 5, 6, 16 y 17). A partir de ellas se ha calculado el porcentaje de empresas que señalan esa opción.

El tercer tipo introduce escalas midiendo cinco niveles de intensidad (cuestión7), transformándose en una escala de 0 a 10 para una mejor comprensión. La pregunta 10 responde a una escala de 4 posiciones de intensidad.

Además, se han incluido preguntas abiertas (cuestiones 9 y 18) con el objeto de conocer los principales aspectos que preocupan a los empresarios, y que posteriormente han sido tratados para recoger la importancia de los temas seleccionados.

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

4 PARTE GENERAL DEL BARÓMETRO

4.1 Situación económica de la empresa familiar

El análisis de las previsiones estadísticas del apartado 2 revela que la recuperación continúa pero a un ritmo inferior por la sucesión de acontecimientos inesperados en la escena internacional. La información que directamente nos aportan las empresas, analizadas en esta parte del Barómetro, sobre el último semestre muestra un retroceso sobre la situación económica. Ha empeorado la opinión sobre la situación de la economía nacional, regional y la del propio sector. Únicamente ha mejorado la valoración sobre la marcha de la propia empresa. La interpretación de estos resultados no es sencilla; con este fin recurrimos también a las respuestas a la pregunta abierta sobre las cuestiones que preocupan a las empresas familiares (apartado 4.8). Todo parece indicar que las empresas confirman su percepción de la mejora de la marcha de su empresa pero, sin embargo, desconfían de las variables que conforman el entorno donde desarrollan su actividad. Especialmente es el entorno político el que durante los últimos meses está capitalizando la atención por cuestiones judiciales, provocando una honda preocupación en empresas y particulares.

Analizando los resultados con algo más de detalle, se observa cómo el saldo neto de la **economía española** registra un empeoramiento de 13,6 puntos (22,3% en el anterior Barómetro). A pesar de todo, el saldo continúa siendo positivo y aún 1 de cada 4 empresas encuestadas expresa una mejora durante el último semestre.

El entorno regional es el que peor se comporta respecto al anterior Barómetro, de manera que la percepción de la situación de la **economía regional** (medida a través del saldo neto) empeora casi 20 puntos. Más de la mitad de esta variación se debe al considerable incremento del porcentaje de respuestas que consideran que la situación ha empeorado (+11,4 puntos), alcanzando en esta ocasión casi el 25% de las respuestas.

Tal como ocurre desde el 2º semestre de 2013 (Ilustración 1), el propio **sector** vuelve a ser el ámbito peor valorado. El saldo neto vuelve a alcanzar los dos dígitos y 3 de cada 10 encuestas consideran que está en peor situación que hace seis meses.

Por último, el ámbito de la **empresa** es el que tiene una evolución más favorable. Aunque su saldo es todavía inferior al de la economía española en casi 1 punto, mejora respecto al anterior Barómetro casi 9,0 puntos, merced al incremento del porcentaje de respuestas que optan por la mejoría (4,8 puntos) y al descenso de respuestas relativas al empeoramiento (4,0 puntos).

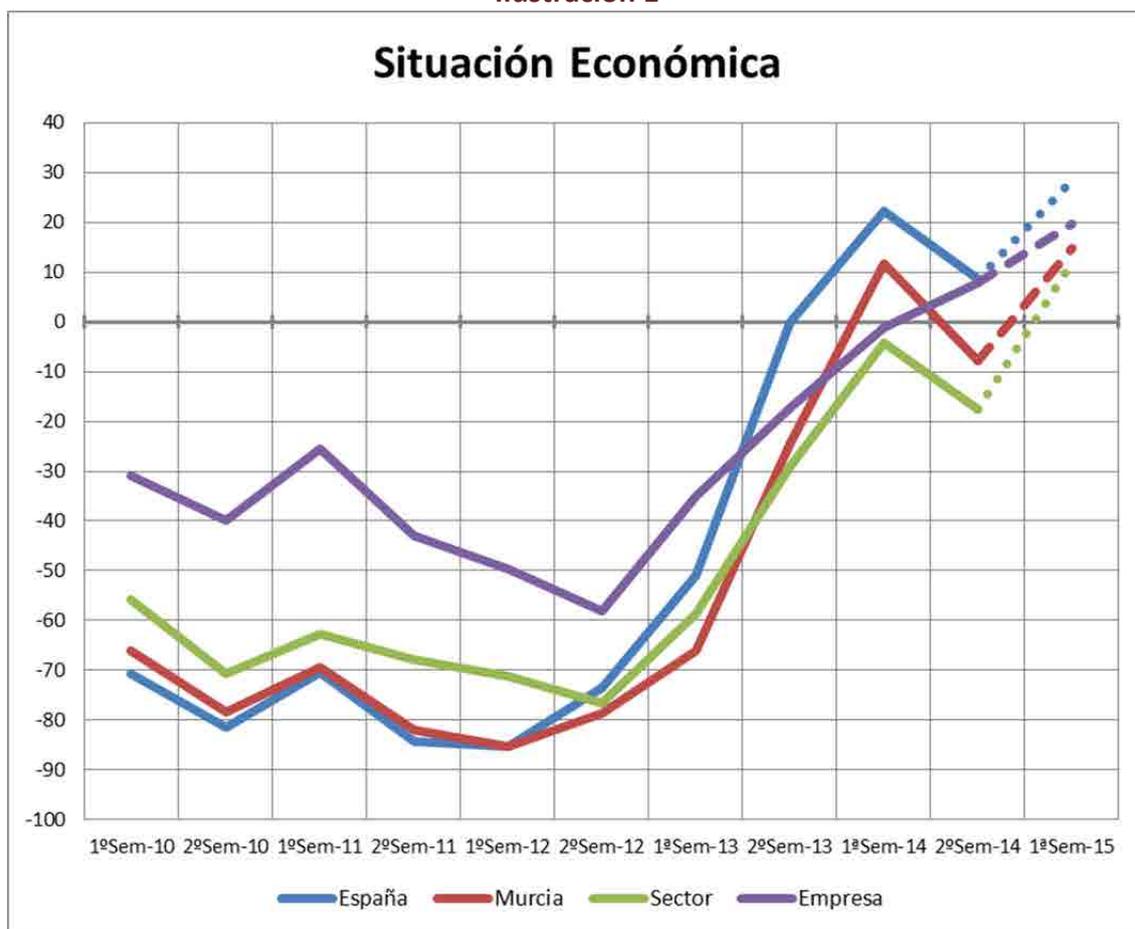
Tabla 4. Situación económica

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Economía Española	17,3%	56,7%	26,0%	8,7%
Economía Murcia	24,3%	59,2%	16,5%	-7,8%
Economía Sector	30,1%	57,3%	12,6%	-17,5%
Economía Empresa	17,5%	57,3%	25,2%	7,8%

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

Las **previsiones** para los próximos seis meses (Ilustración 1) marcan un claro repunte en todos los entornos, lo cual reafirmaría el carácter transitorio de los sucesos que deterioraron las expectativas a lo largo de la segunda mitad del año. Las posiciones relativas se mantendrían y los 4 ámbitos presentarían saldos netos positivos. Podría afirmarse que la plena recuperación se ha vuelto a retrasar.

Ilustración 1

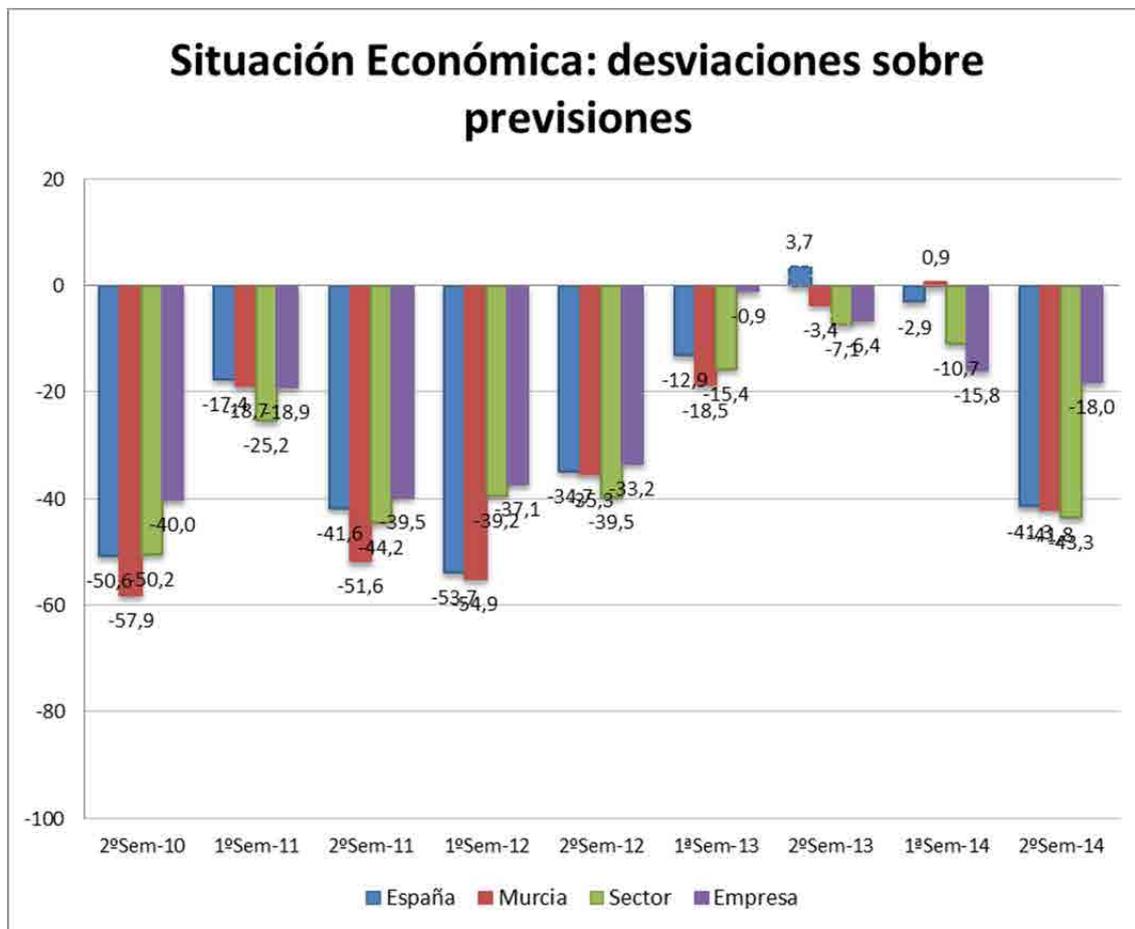


Saldos netos son la diferencia entre porcentajes de respuestas de aumento (+100) y disminución (-100).

Finalmente, las **desviaciones** sobre las previsiones (Ilustración 2) muestran una clara ruptura de la senda de corrección de dichas desviaciones. Las expectativas sobre el

segundo semestre de 2014 han sido claramente superiores a la valoración a semestre vencido. En cualquier caso revelan optimismo sobre la situación futura.

Ilustración 2



4.2 Evolución de la actividad empresarial de la empresa familiar

Para este segundo semestre de 2014, prácticamente todas las variables han mejorado por encima de los valores del anterior Barómetro (Tabla 5). Aunque es la única variable que ha minorado su crecimiento, la **exportación** sigue presentando un saldo positivo, es decir, son más las empresas que creen que han mejorado sus exportaciones durante el último semestre que las que creen que ha empeorado. No obstante, el mayor crecimiento y el mejor saldo se sitúan en la **cifra de negocios**. Un 38,5% de las empresas manifiestan que han mejorado sus ventas. Asimismo, también se prevé para esta variable el incremento más acusado para los próximos meses. Respecto del **número de trabajadores**, también presenta un saldo positivo: el 81,5% de las empresas indica que su cifra de empleo se mantiene o incluso mejora. La **cifra de inversiones** ha mejorado para el 24,3% y se ha mantenido para el 48,5% de las empresas, aunque todavía mantiene un pequeño saldo negativo. En cuanto a los

precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque se observa un repunte y una expectativa de crecimiento para el próximo semestre.

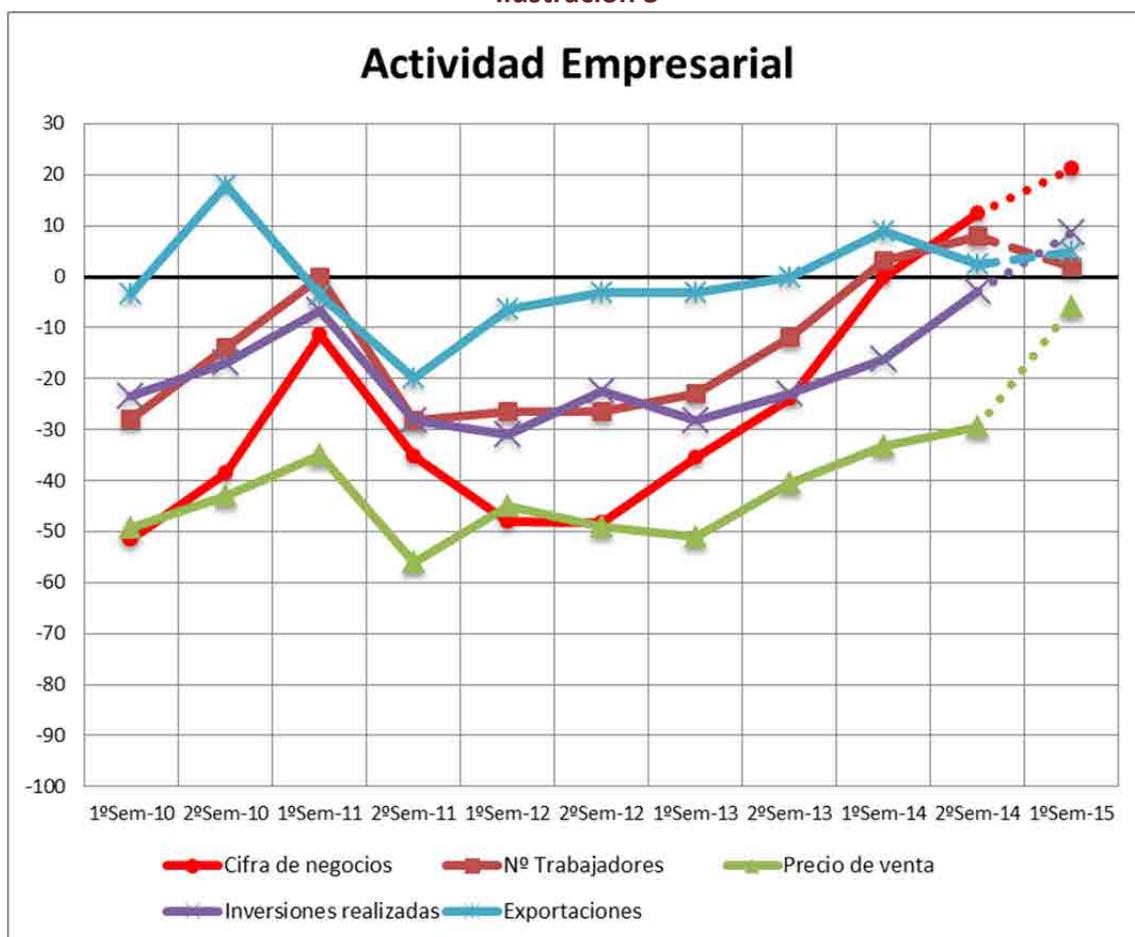
La Ilustración 3 recoge la evolución y estimaciones para el próximo semestre. En ella se puede apreciar cómo todas las variables (ventas, inversiones, exportaciones y precios) manifiestan una expectativa positiva para el próximo semestre de 2015, salvo lo concerniente al empleo.

Tabla 5. Evolución de la actividad empresarial

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Saldos Netos
Cifra de negocios	26,0%	35,6%	38,5%	12,5%
Nº Trabajadores	18,4%	55,3%	26,2%	7,8%
Precio de venta	34,3%	60,8%	4,9%	-29,4%
Inversiones realizadas	27,2%	48,5%	24,3%	-2,9%
Exportaciones	16,9%	63,9%	19,3%	2,4%

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

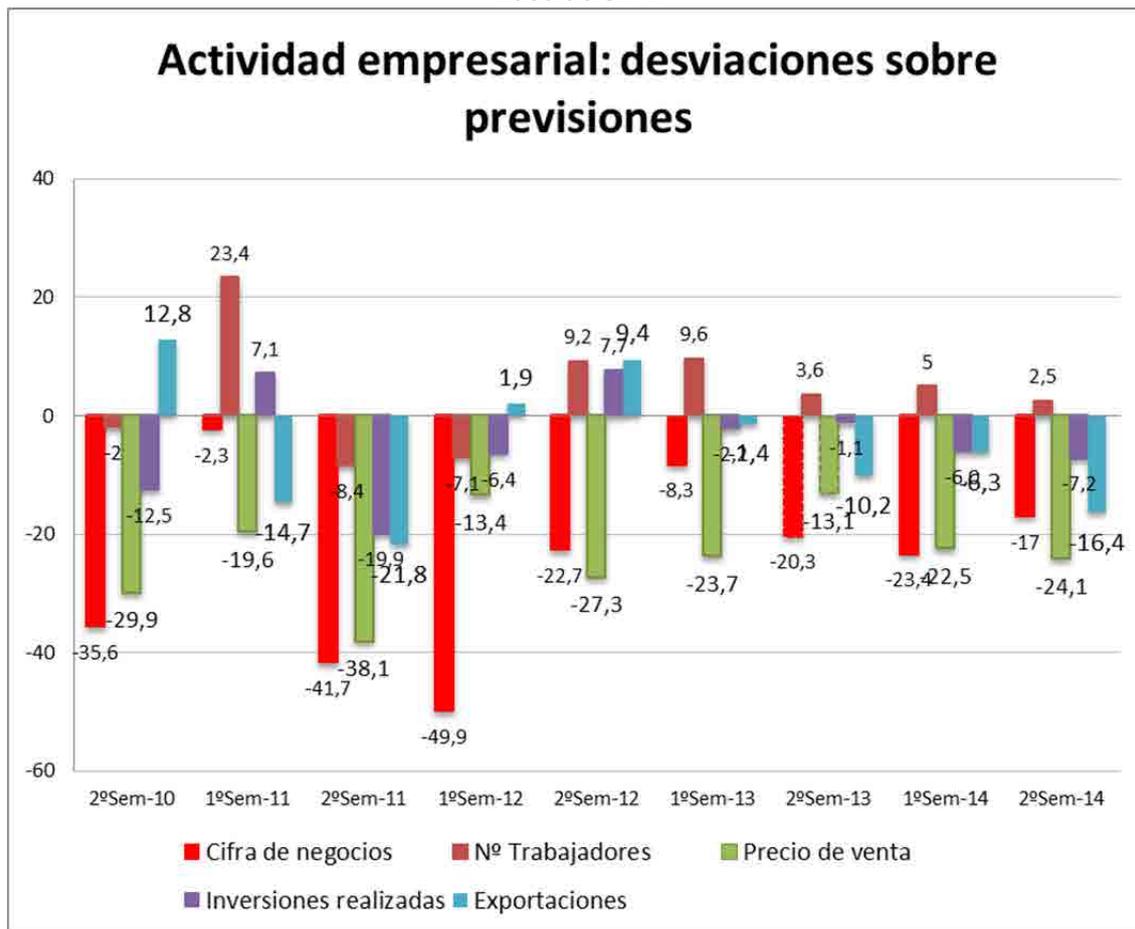
Ilustración 3



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

En la Ilustración 4 se analizan las diferencias entre expectativas y realizaciones. Excepto la cifra del número de trabajadores cuyo resultado mejora la previsión, en general la opinión sobre el último semestre ha sido peor que la expectativa que se tenía al principio del mismo. La mayor desviación se produce en el precio de venta, mejora que no ha llegado a producirse. En un segundo nivel se sitúa la cifra de negocios y las exportaciones. Aunque ambas variables han mejorado respecto al último semestre, sin embargo, se esperaban incrementos superiores.

Ilustración 4

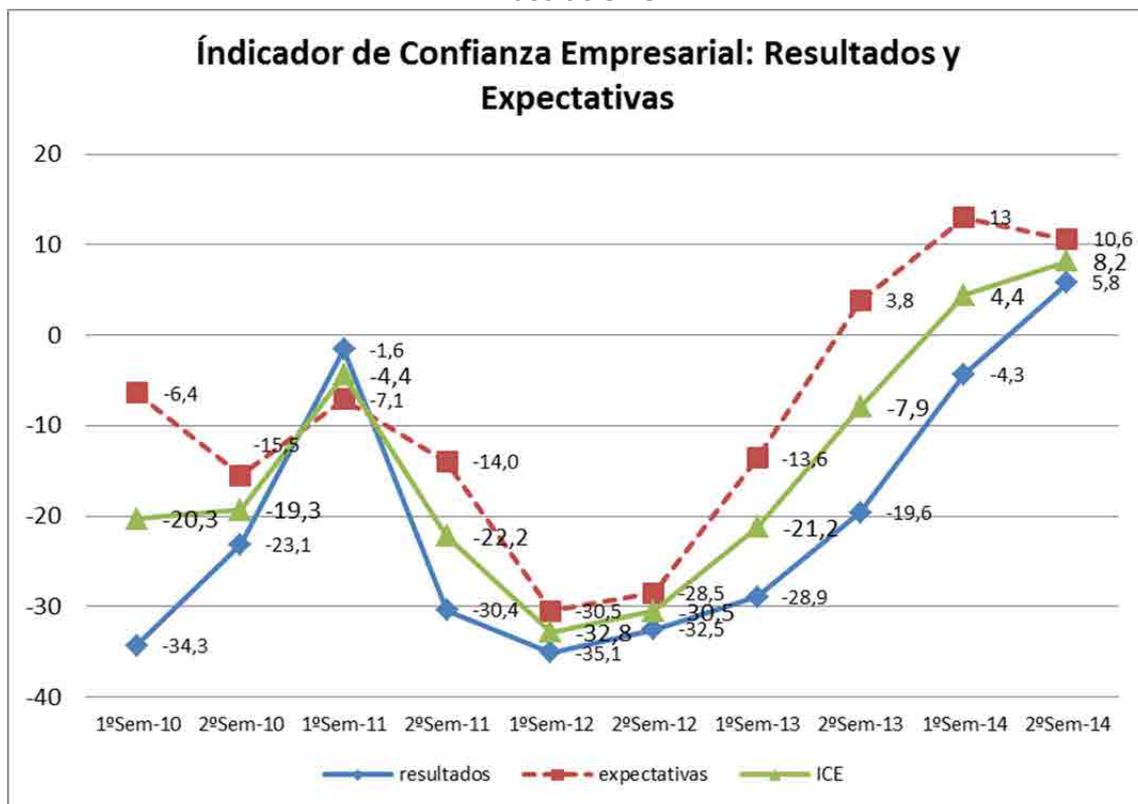


4.3 Indicador de confianza empresarial de la empresa familiar

El Indicador de Confianza Empresarial mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocios, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ± 100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. En este segundo semestre de 2014 el valor del indicador de confianza empresarial es de +8,2, siendo el quinto semestre consecutivo que crece y manteniendo la tendencia de valores positivos que se observa en el primer semestre del ejercicio. La ilustración 5

muestra que el ICE refleja una clara tendencia al alza, y por segunda vez un valor positivo, lo que denota síntomas evidentes de que se comienza a recuperar la confianza del lado empresarial.

Ilustración 5



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

Los datos de la Tabla 6 reflejan una comparación del índice de confianza empresarial (ICE) que elabora el Instituto Nacional de Estadística, por Comunidad Autónoma, entre el primer y el tercer trimestre del año 2014. Los valores sitúan en una mejor posición la confianza de las empresas murcianas (-11,1) frente a la media española (-13,3). De hecho, para el tercer trimestre de 2014 la Región de Murcia es la quinta Comunidad con mejor índice de confianza, sólo superada por Cataluña (-6,8), Canarias (-7,4), Baleares (-9,3) y País Vasco y Madrid (-10).

Tabla 6 Índice Confianza Empresarial INE

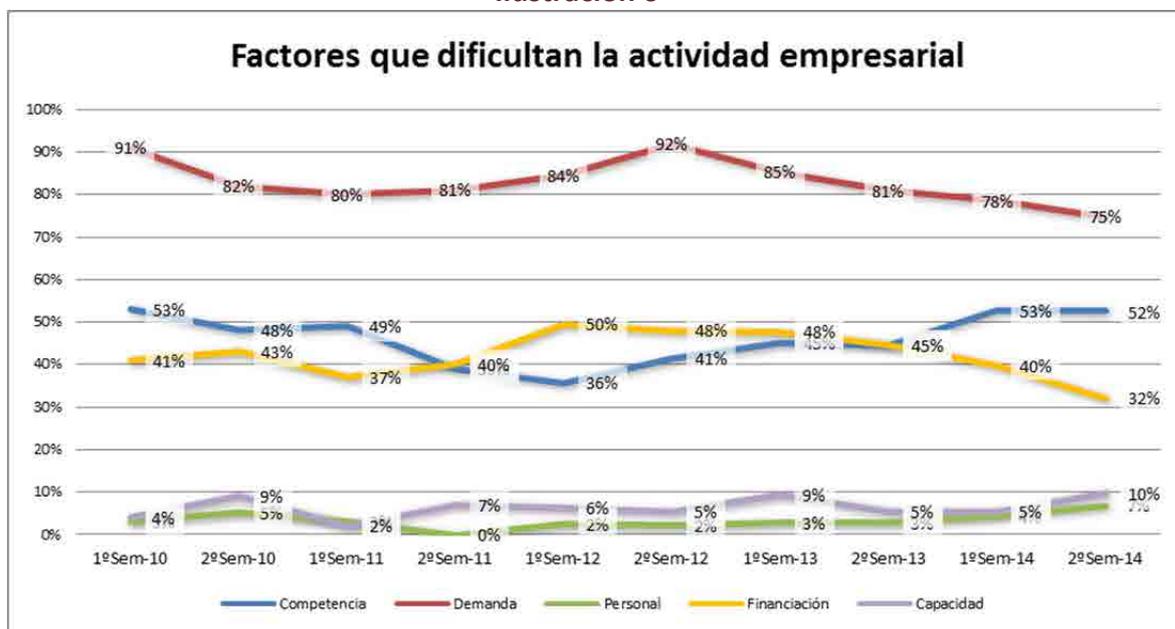
	abr-13	oct-14	Diferencia
Total Nacional	-20,6	-13,3	7,3
Andalucía	-21,8	-12,7	9,1
Aragón	-22,7	-16,0	6,7
Asturias, Principado de	-26,5	-18,6	7,9
Balears, Illes	-13,5	-9,3	4,3
Canarias	-14,4	-7,4	7,0
Cantabria	-31,4	-19,1	12,3
Castilla y León	-27,1	-24,0	3,2

Castilla - La Mancha	-36,8	-18,4	18,4
Cataluña	-7,7	-6,8	1,0
Comunitat Valenciana	-21,0	-13,4	7,7
Extremadura	-30,1	-18,9	11,3
Galicia	-23,7	-14,8	8,9
Madrid, Comunidad de	-17,3	-10,0	7,3
Murcia, Región de	-14,0	-11,1	2,9
Navarra	-11,4	-11,9	-0,5
País Vasco	-26,2	-10,0	16,3
Rioja, La	-21,7	-16,1	5,6

4.4 Factores que dificultan la actividad empresarial de la empresa familiar

Según se recoge en la ilustración 6, la debilidad de la **demanda** sigue siendo la principal barrera para el desarrollo de la actividad empresarial (75%). No obstante, son ya cuatro semestres consecutivos con descensos en esta variable, lo que confirma la recuperación de la confianza por el lado de la demanda. En un segundo nivel se sitúan, con una tendencia al alza el aumento de la **presión competitiva** (52%) y con una tendencia decreciente, los problemas de **financiación** (32%). Ni la capacidad ni el personal suponen factores que limiten la actividad empresarial de forma significativa.

Ilustración 6

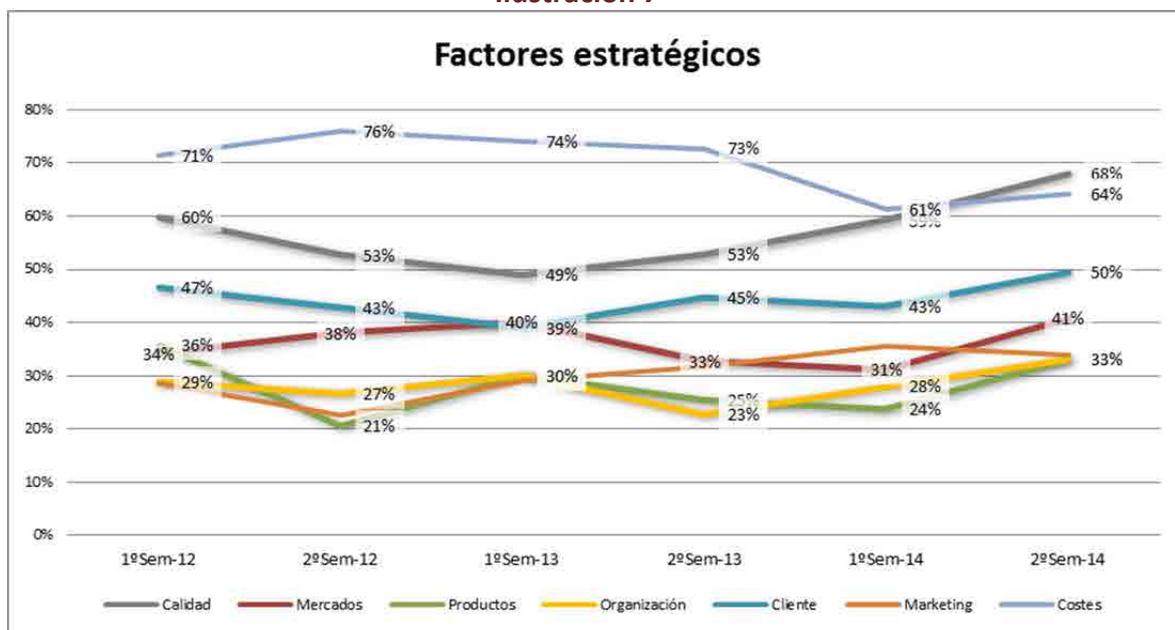


Nota: Porcentaje de empresas que señalan un factor que limita su actividad

4.5 Factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar

Los factores estratégicos que las empresas familiares consideran determinantes para su competitividad se pueden observar en la ilustración 7. Por primera vez en la serie, el **coste** deja de ser el principal factor de competitividad (64%); durante el último semestre es la **calidad** (68%), lo que más preocupa a la hora de competir. En un segundo nivel se sitúa la preocupación por el **cliente** (50%) y los **mercados** (41%). En un tercer nivel se sitúan el resto de factores con un crecimiento en las innovaciones en producto y organizativas.

Ilustración 7



4.6 Objetivos en las empresas familiares

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

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

Los resultados (Tabla 7) señalan que los denominados objetivos sociales continúan siendo los más importantes para los encuestados, con una nota media de 7,4 (se

mantiene invariable respecto del semestre anterior). Le siguen en importancia los objetivos empresariales con un valor medio de 6,9 (que aumenta respecto al semestre anterior); y, en tercer lugar, los familiares con una valoración de 5,0 (que se incrementa 6,2% respecto del último semestre). Los resultados ponen de manifiesto que la reputación es la principal preocupación de las empresas familiares, seguida del crecimiento/supervivencia de la empresa y la independencia financiera. Los objetivos menos relevantes para las empresas familiares siguen siendo el aumento del patrimonio (4,5) –aunque es el objetivo que más ha incrementado su importancia- y la incorporación de directivos familiares (4,7).

Estos resultados confirman los comportamientos identificados en anteriores Barómetros: las empresas familiares anteponen los objetivos sociales, como reputación e implicación de la propiedad, a los objetivos puramente familiares. No obstante, en este semestre apenas desciende levemente la importancia de la implicación de la familia propietaria (-1,2%), mientras se incrementan los de aumentar el patrimonio familiar (16,6%), la necesidad de contar con cierta independencia financiera (3,9%) y la incorporación de directivos familiares (2,8%).

Tabla 7. Objetivos

	12/1S	12/2S	13/1S	13/2S	14/1S	14/2S	dif
Crec/Supervivencia	7,4	7,3	7,3	7,3	7,2	7,3	1,4%
Independencia financiera	7,0	7,0	6,8	6,7	6,9	7,2	3,9%
Rentabilidad	6,3	6,0	6,2	6,5	6,4	6,3	-0,5%
EMPRESARIALES	6,9	6,8	6,8	6,8	6,8	6,9	1,6%
Transmisión generación	5,4	5,0	5,5	5,1	5,7	5,8	2,0%
Incorporación directivos familiares	4,3	4,1	4,5	4,3	4,6	4,7	2,8%
Aumentar patrimonio	4,2	3,7	4,0	4,0	3,8	4,5	16,6%
FAMILIARES	4,7	4,3	4,7	4,5	4,7	5,0	6,2%
Reputación empresarial	8,1	7,8	8,0	8,0	7,9	7,8	-0,7%
Implicación familia propietaria	7,1	6,8	7,0	7,0	7,0	6,9	-1,2%
SOCIALES	7,6	7,3	7,5	7,5	7,4	7,4	-1,0%

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, que

fundamentalmente se refiere a las relaciones que mantienen los familiares entre sí y con terceros.

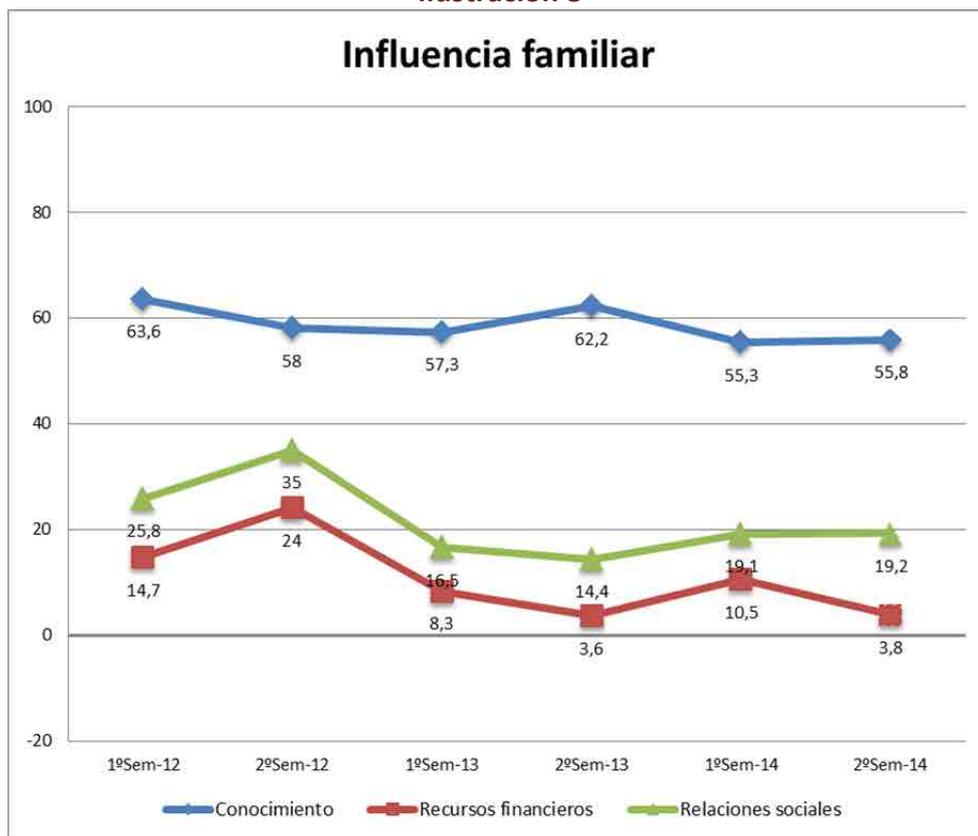
La Tabla 8 recoge las respuestas ofrecidas destacando saldos positivos en las tres variables. La aportación del **capital familiar humano** continúa siendo la más valorada con un saldo neto del 55,8%, experimentando un ligero incremento respecto al semestre anterior. La contribución que hace la familia a la empresa en términos de recursos **financieros** muestra cierto descenso mientras que las **relaciones sociales** manifiestan una situación prácticamente invariable respecto del semestre previo. En concreto, el 35,6% de las empresas familiares considera que la contribución financiera que hace la familia es alta, mientras que el 31,7% la considera baja. Por su parte, el 42,3% concede una alta valoración a las contribuciones relativas a relaciones sociales, cuando para el 23,1% es de menor importancia.

En la ilustración 8, se puede observar un mantenimiento de la tendencia en cuanto a la importancia de las contribuciones familiares relativas al conocimiento y las contribuciones relacionadas con las relaciones sociales. Por su parte, los recursos financieros aportados por la familia manifiestan un retroceso respecto al periodo anterior.

Tabla 8. Contribución de la familia a la empresa

	Baja	Media	Alta	Saldos Netos
Conocimiento	11,5%	21,2%	67,3%	55,8%
Recursos financieros	31,7%	32,7%	35,6%	3,8%
Relaciones sociales	23,1%	34,6%	42,3%	19,2%

Ilustración 8



4.8 Perspectivas futuras

La información sobre las perspectivas futuras se recoge solicitando al encuestado que señale las cuestiones claves que, en su opinión, marcarán la evolución de su empresa para los próximos seis meses. Puesto que son preguntas abiertas, primero se realiza un análisis de contenidos donde se asignan las respuestas a un sistema de códigos que reflejan los conceptos principales. Para mostrar los resultados adoptamos la metodología de la “nube de palabras” como representación visual donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.

La Tabla 9 muestra los resultados distinguiendo las referencias a variables externas (entorno) o internas (modelo de negocio) a la empresa. En la Ilustración 9 muestra la nube de palabras resultante.

Tabla 9. Perspectivas futuras

ENTORNO		MODELO DE NEGOCIO
demanda	9,7%	
	9,7%	mercados
financiación	8,7%	
competencia	5,8%	
empleo	5,8%	
confianza política	4,9%	
consumo	3,9%	
recuperación	3,9%	

	3,9%	familia
	3,9%	costes
	3,9%	inversión
confianza economía	2,9%	
impuestos	2,9%	
morosidad	2,9%	
	2,9%	calidad
	2,9%	supervivencia
ayudas	1,9%	
Estado	1,9%	
infraestructuras	1,9%	
marco legal	1,9%	
	1,9%	autofinanciación
	1,9%	estructura
	1,9%	productividad
	1,9%	profesionalización
	1,9%	tecnología
imagen	1,0%	
	1,0%	cliente
	1,0%	dimensión
	1,0%	productos

Aunque siguen ocupando las primeras posiciones, la preocupación por la demanda así como por la financiación han reducido su protagonismo a la mitad; un descenso similar se produce en la variable recuperación. A nivel externo son otros aspectos los que centran la atención de las empresas, concretamente la competencia en general, y también la desleal derivada de la economía sumergida y la competencia de productos extranjeros de bajo precio o de multinacionales con diferentes condiciones a las empresas nacionales. Resultado de las recientes y continuas noticias de ámbito político, las empresas están preocupadas por su influencia sobre el sistema económico y empresarial. También preocupa la evolución del empleo. En el ámbito interno o modelo de negocio se incrementa la preocupación por la ampliación de mercados. En segundo lugar, irrumpe la variable familia, no mencionada en el Barómetro anterior, fundamentalmente relacionada con la incorporación de familiares al negocio.

Ilustración 9. Perspectivas futuras



5 PARTE MONOGRÁFICA: COMERCIALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

En este duodécimo Barómetro la parte monográfica aborda las actividades de comercialización e internacionalización por parte de las empresas familiares. En concreto, se analizan aspectos relativos a las herramientas de comercialización, importancia y evolución, así como diversas variables relacionadas con la metodología empleada y subcontratación de la actividad online e internacionalización.

5.1 Comercialización

El análisis de las herramientas de comercialización se ha agrupado siguiendo un criterio de homogeneidad respecto a su finalidad en la empresa. Por un lado se pregunta sobre la importancia de diferentes variables en la comercialización y, por otro lado, la evolución de dicha importancia en los últimos 2 años, medida en términos de saldos (diferencia entre aumento y disminución).

5.1.1 Marca e imagen

En la Tabla 10 se puede apreciar que el 72% de los encuestados otorgaron una importancia alta a la imagen y reputación de la empresa frente a un 46,5% en el caso de la marca. La evolución de ambas variables sigue la misma tónica. Estos resultados denotan una clara importancia de ambos aspectos. Aunque la marca es esencial como herramienta legal y de segmentación de mercados, las empresas familiares se preocupan especialmente y en mayor medida por su nombre y la reputación de su empresa.

Tabla 10. Importancia y evolución de la marca e imagen de la empresa

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguna</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Marca	5,0%	11,9%	36,6%	46,5%	28,4%
Imagen y reputación de la empresa	0,0%	3,0%	25,0%	72,0%	46,0%

5.1.2 Promoción y publicidad

En la Tabla 11 se aprecia cómo las promociones monetarias son las consideradas como más importantes por las empresas familiares de nuestra muestra con un 28% reflejando una importancia alta, frente a otras alternativas como las promociones no monetarias con tan sólo un 8,1% y un escaso 1% que consideran la publicidad tradicional como realmente importante. Esto supone que las promociones monetarias

(descuentos, etc.) son preferidas por la mayor parte de las empresas familiares debido posiblemente a la mayor facilidad para ponerlas en práctica frente a otras alternativas como las promociones no monetarias donde es necesario encontrar productos que ofrecer (premios, etc.) conjuntamente con el producto principal. El dato de la publicidad tradicional, así como su evolución negativa sugiere que la utilización de los medios tradicionales de publicidad (prensa, radio, TV) no gozan de buena aceptación por parte de nuestros encuestados a pesar de las numerosas ventajas que ofrecen en cuanto a difusión e impacto final sobre los consumidores. También resulta llamativo comprobar cómo casi un tercio de los encuestados consideran las promociones no monetarias (36,4%) y la publicidad tradicional (32,3%) como nada importantes para el desarrollo de su actividad empresarial.

Tabla 11. Importancia y evolución de la promoción y publicidad tradicional

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguno</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Promociones monetarias	13,0%	27,0%	32,0%	28,0%	18,2%
Promociones no monetarias	36,4%	37,4%	18,2%	8,1%	-16,5%
Publicidad tradicional	32,3%	42,4%	24,2%	1,0%	-31,0%

5.1.3 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas engloba la gestión del equipo de ventas y la negociación con distribuidores (Tabla 12). En este caso, se observa una distribución homogénea en cuanto a su importancia recibiendo una importancia alta un 35% y un 33% respectivamente. Algo similar ocurre en cuanto a su evolución con saldos positivos aunque mayores para la variable negociación con proveedores.

Tabla 12. Importancia y evolución de la fuerza de ventas

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguno</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Gestión equipo de ventas	8,0%	24,0%	33,0%	35,0%	27,5%
Negociación con distribuidores	13,0%	20,0%	34,0%	33,0%	34,7%

5.1.4 Aspectos relacionales

Si bien todos los factores anteriormente considerados presentaban saldos positivos en cuanto a su importancia y evolución, no ocurre lo mismo con este cuarto bloque sobre aspectos relaciones. Se observa en la Tabla 13, cómo la asistencia a ferias y congresos, así como la relación con los medios es considerada no importante por un 22% y 28,9% de los encuestados respectivamente. También ofrece un saldo negativo respecto a su evolución, suponiendo un retroceso en ambas actividades con un -10,1% para el caso de asistencia a ferias y congresos y un -13,3% para las relaciones con los medios. Algo contrario ocurre con la relación con la sociedad y servicio post-venta donde las empresas familiares perciben una importancia alta en las acciones de responsabilidad

social con un 22,2% y un 44,4% en la atención posterior a la venta de sus productos/servicios. Estos dos últimos aspectos también presentan un saldo positivo, de un 17%y un 31%, en cuanto a su evolución lo cual pone de relieve la perspectiva futura de ambas variables respecto a la comercialización.

Tabla 13. Importancia y evolución de los aspectos relacionales

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguno</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Asistencia a ferias y congresos	22,0%	29,0%	32,0%	17,0%	-10,1%
Relaciones con los medios	28,9%	43,3%	21,6%	6,2%	-13,3%
Relaciones con la sociedad	15,2%	21,2%	41,4%	22,2%	17,0%
Servicio post-venta	8,1%	9,1%	38,4%	44,4%	31,0%

5.1.5 Planteamiento estratégico

Por planteamiento estratégico se recogen las decisiones sobre productos y mercados así como la importancia de conocer el sector y al consumidor. El conocimiento del sector, por tanto, de la competencia es la variable que más preocupa y con una evolución también mayor. El 70% de las empresas le da una importancia alta y hay un saldo positivo de un 50%. Seguidamente se sitúa el conocimiento del sector con un 52% de importancia alta y también con una evolución positiva (43,6% de saldo) En un tercer nivel se sitúan las variables de innovación en mercados (41,6% importancia alta) y productos (40%). Ambas también con saldos positivos en su evolución.

Tabla 14. Importancia y evolución de los nuevos productos/mercados

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguno</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Lanzamiento nuevos productos	6,0%	22,0%	32,0%	40,0%	37,6%
Conocimiento del consumidor	4,0%	7,0%	37,0%	52,0%	43,6%
Conocimiento del sector	2,0%	2,0%	26,0%	70,0%	50,0%
Acceso a nuevos mercados	6,9%	18,8%	32,7%	41,6%	41,8%

5.1.6 Presencia online

Se aprecia en la Tabla 15 cómo entre las diferentes herramientas consideradas, el sitio web con un 19,6% de los encuestados, es considerado como muy importante frente a otras alternativas como las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) con un 12% y la publicidad online con un 9,1%. Si bien estos valores distan mucho de una situación ideal, pues casi un 30% de los encuestados dan una importancia nula a la influencia de las redes sociales online y la publicidad online en su actividad de comercialización. Atendiendo a la evolución reciente se ve un mayor esfuerzo en el sitio web, cierta preocupación por las redes sociales y un descenso de importancia en la publicidad online.

Tabla 15. Importancia y evolución de las nuevas tecnologías

	Importancia				Evolución
	<i>Ninguno</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Saldo</i>
Sitio web	8,8%	32,4%	39,2%	19,6%	23,2%
Redes sociales	28,0%	33,0%	27,0%	12,0%	9,9%
Publicidad online	27,3%	41,4%	22,2%	9,1%	-8,0%

5.2 Gestión de la presencia online

Siguiendo con el análisis de las nuevas tecnologías, hemos querido profundizar en algunos aspectos relativos a la venta online. En la Tabla 16, se observa que menos de un 35% de las empresas familiares venden online sus productos/servicios. Este hecho pone de manifiesta la gran importancia y peso que el entorno tradicional sigue teniendo en las actividades de comercialización de las empresas familiares.

Tabla 16. % ventas online

0%	65,4%
1% al 10%	26,9%
11% a 30%	4,8%
31% a 50%	1,0%
Más del 50%	1,9%

Para terminar el análisis de la actividad online, se ha preguntado a los encuestados sobre cómo se gestiona su presencia online (venta, publicidad, medios sociales...). Un 35% de las empresas cuenta con personal dedicado a esta labor dentro de su empresa, frente a un 7,8% que subcontrata dicha actividad. Nuevamente, resulta llamativo que un 57,3% de los encuestados no gestionan específicamente esta actividad a pesar del reducido coste que la misma supone sobre el volumen de actividad empresarial.

Tabla 17. Gestión dedicada mundo online

Sí, desde dentro de la empresa	35,0%
Sí, subcontratamos este servicio	7,8%
No	57,3%

5.3 Internacionalización

Para terminar el análisis monográfico sobre la comercialización, se han analizado algunos aspectos relacionados con la internacionalización de la actividad empresarial de las empresas familiares. En primer lugar, en la Tabla 18 se aprecia que solo un 49% de las empresas venden fuera de España. De éstas un 23,1% supone menos de un 10% de sus ventas y tan sólo un 11,5% lleva a cabo más del 50% de las ventas fuera de nuestro país.

Tabla 18. % ventas fuera de España

0%	51,0%
1% al 10%	23,1%
11% a 30%	10,6%
31% a 50%	3,8%
Más del 50%	11,5%

En lo referente a la gestión internacional (Tabla 19), un 35,7%, de las empresas cuentan con personal dentro de la empresa para realizar dicha actividad. No obstante, más de un 61,9% no cuenta con personal dedicado a esta actividad dentro o fuera de la empresa. Este es un aspecto sobre el que meditar pues la actividad internacional requiere de personal cualificado que conozca las peculiaridades de la comercialización internacional.

Tabla 19. Gestión dedicada actividad internacional

Sí, desde dentro de la empresa	35,7%
Sí, subcontratamos este servicio	2,4%
No	61,9%

En cuanto a los métodos utilizados para desarrollar su actividad internacional, se observa (Tabla 20) que la mayor parte de las empresas consultadas, un 82,1%, acude a la exportación directa de sus productos frente a un 10,3% que recurre a alianzas estratégicas o un 7,7% que lo hace mediante inversión directa.

Tabla 20. Desarrollo de actividad internacional

Exportación	82,1%
Inversión directa	7,7%
Alianzas estratégicas	10,3%

Finalmente, en cuanto a los motivos u objetivos de la internacionalización (Tabla 21) fundamentalmente se debe al crecimiento (45,1%), seguido a distancia de supervivencia (21,1%) y más aún a otros factores como la disminución de riesgos (12,7%), costes (9,9%), aprendizaje (8,5%) y empleo familiar (2,8%).

Tabla 21. Objetivos de la actividad internacional

Reducir costes	9,9%
Supervivencia	21,1%
Aprender	8,5%
Empleo familiar	2,8%
Disminuir riesgos	12,7%
Crecimiento	45,1%

6 CONCLUSIONES DEL BARÓMETRO

Contexto socioeconómico

- Mundial
 - El proceso de recuperación de la economía mundial continúa (3,3% en 2014) aunque a ritmo más débil y de forma desigual. EE.UU. (2,2%) crecerá casi al triple que la Zona euro (0,8%); las Economías de mercados emergentes y en desarrollo crecerán a un ritmo (4,4%) muy superior al de las Economías avanzadas (1,8%).
 - Dentro de las economías avanzadas, la zona euro es el área que mayor preocupación genera donde su recuperación está lastrada por el peso de la deuda, el desempleo y la deflación.
 - En cuanto a las economías emergentes, el freno de la demanda interna y las tensiones geopolíticas deben circunscribirse al año 2014. En 2015 se prevé una aceleración en su crecimiento de 6 décimas, alcanzando el 5,0% en términos reales.
- España
 - La recuperación es un hecho. España encadena el cuarto trimestre de crecimiento positivo. Las estimaciones se han revisado al alza, 1,3% para 2014 y 2% para 2015.
 - Las razones de la recuperación son el crecimiento del consumo, la mejora de las condiciones financieras, la mejoría del empleo y el control del déficit.
 - El sector agrícola y el de servicios concentran los mayores crecimientos durante 2014. Para 2015 los motores del crecimiento se prevén que sea la industria y servicios.
- Región de Murcia
 - Continúa el proceso de recuperación aunque por debajo del promedio nacional.
 - A diferencia de la situación nacional, las exportaciones mantienen su dinamismo.
 - Los sectores industriales y servicios son los que experimentan los mayores crecimientos. Para 2015 también se esperan los mayores crecimientos para Industria (2,3%) y Servicios (1,8%).

Situación económica

- Después de varios semestres de crecimiento, el segundo semestre de 2014 muestra un retroceso en la opinión de las empresas familiares murcianas sobre la situación económica. Únicamente ha mejorado la valoración sobre la marcha de la propia empresa.
- Una de cada cuatro empresas encuestadas opina que ha mejorado la situación de su empresa y la de la economía española. Ambas variables presentan saldos positivos.
- Las opiniones más negativas son, por este orden, sobre la situación del sector y sobre la situación de la economía de la Región de Murcia. Esta última pasa de contar con saldo positivo, por primera vez en el semestre anterior, a un saldo negativo.
- En términos de expectativas para los próximos 6 meses todas las variables se sitúan en la zona positiva. De nuevo las mejores perspectivas son sobre la situación de la economía española (37,3%) y de la propia empresa (31,4%).
- Los resultados de este semestre son claramente inferiores a las expectativas sobre estas variables proyectadas hace 6 meses.

Actividad empresarial

- Evolución
 - Todas las variables, excepto exportaciones, experimentan una evolución positiva. Las cifras de exportaciones, número de trabajadores y cifra de negocios siguen en zona de saldos positivos.
 - El mayor crecimiento y el mejor saldo se sitúan en la cifra de negocios. Un 38,5% de las empresas manifiestan que han mejorado sus ventas. Asimismo, también se prevé para esta variable el incremento más acusado para los próximos meses.
 - Una de cada cuatro empresas familiares murcianas ha aumentado su número de empleados. No obstante, aunque para el próximo semestre se espere incremento de empleo pero lo será en menor medida.
 - En cuanto a los precios de venta sigue experimentado el peor resultado, aunque se observa un repunte y una expectativa de crecimiento para el próximo semestre.

- El Índice de Confianza Empresarial de las Empresas Familiares de la Región de Murcia sube por quinto semestre consecutivo, confirmando sus valores positivos situándose en 8,2.
- A nivel nacional con datos del INE, la Región de Murcia es la quinta Comunidad con mejor Índice de Confianza Empresarial, también mejorando casi 3 puntos respecto al semestre anterior.
- **Dificultades**
 - El 75% de las empresas señalan la debilidad de la demanda como factor limitador de la actividad empresarial. No obstante, son ya cuatro semestres donde disminuye su importancia.
 - El aumento de la presión competitiva (52%) supera a las dificultades de financiación (32%), esta última disminuyendo 8 puntos en el último semestre.
- **Competitividad**
 - El aumento de 9 puntos hasta situarse en 68% hace que la preocupación por la calidad sea el principal factor de competitividad. En segundo lugar las empresas señalan el coste, aumentando 3 puntos hasta el 64%.
 - En un segundo nivel se sitúa la preocupación por el cliente (50%) y los mercados (41%).
- **Carácter familiar**
 - A nivel individual los principales objetivos que persiguen las empresas familiares es mejorar su reputación, asegurar el crecimiento o supervivencia de la empresa y la independencia financiera.
 - Estos resultados confirman los comportamientos identificados en anteriores Barómetros. Las empresas familiares anteponen los objetivos sociales, como reputación e implicación de la propiedad, a los objetivos puramente familiares. No obstante, en este semestre el mayor incremento se localiza en el interés por aumentar el patrimonio familiar, aunque sigue siendo el objetivo menos valorado del total.
 - El capital humano sigue siendo el recurso aportado por la familia más valorado. De otro lado, aumenta la importancia de las relaciones sociales y decrece la de los recursos financieros aportados por la familia.

Perspectivas

- Aunque siguen ocupando las primeras posiciones, sin embargo, la preocupación por la demanda así como por la financiación han reducido su protagonismo a la mitad; un descenso similar se produce en la variable recuperación.
- A nivel externo preocupa la competencia en general, y también la derivada de la economía sumergida y la competencia de productos extranjeros de bajo precio. Las empresas también muestran especial preocupación por la situación política y su influencia sobre el sistema económico y empresarial.
- En el ámbito interno o modelo de negocio se incrementa la preocupación por la ampliación de mercados. En segundo lugar irrumpe la variable familia fundamentalmente relacionada con la incorporación de familiares al negocio.

Comercialización

- Para las empresas familiares, en la comercialización de sus productos o servicios les interesa, por este orden, su imagen y reputación, el conocimiento del sector, la marca, el servicio postventa, el acceso a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, fundamentalmente.
- En los dos últimos años los aspectos sobre los que más han aumentado su interés son el conocimiento del sector, imagen y reputación, conocimiento del consumidor y nuevos mercados.
- Los que más han descendido su importancia en los dos últimos años son la publicidad tradicional, las promociones no monetarias, la relación con los medios y la asistencia a ferias.
- Apenas un 35% de las empresas venden online.
- El 57,8% de las empresas no gestionan específicamente su presencia online (venta, publicidad, medios sociales...).
- El 51% de las empresas no venden fuera de España y el 11,5% venden mayoritariamente en el extranjero.
- El 82,1% recurren a la exportación, el 10,3% a alianzas estratégicas y el 7,7% a la presencia directa

7 LA OPINIÓN DE LA EMPRESA

Entrevista a D. Franco Cerdán Gómez



En esta ocasión entrevistamos a D. Franco Cerdán Gómez, Consejero de Caramelos Cerdán, recientemente galardonado con el Premio Herentia 2014, concedido por la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (Amefmur). La ya centenaria firma es una empresa familiar constituida en 1914 y es líder en Europa en la fabricación de caramelo duro, poseyendo además una amplia gama de productos destinados desde el consumidor infantil al adulto, sin olvidar el personalizado. Cuenta con las certificaciones de calidad ISO - 9001, BRC, IFS y ACCP y unas modernas instalaciones que ocupan una extensión de 20.000 m² capaces de producir 22 toneladas diarias, lo que unido a su expansión internacional, en más de 35 países, la convierten en una referencia obligada en el sector.

Antes de nada, permítanos felicitarle por el Premio Herentia que, en esta edición, le ha sido recientemente concedido por la Asociación Murciana de la Empresa Familiar. ¿Qué supone para Ud. y para CAMELOS CERDAN esta distinción?

Ha sido un maravilloso reconocimiento a una trayectoria que cumple 100 años, que está ya en la cuarta generación y yo tuve la suerte de dirigir durante 40 años.

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

La crisis también nos ha afectado mucho a nosotros, especialmente en lo que se refiere al caramelo personalizado. Ha sido y está siendo muy dura a todos los niveles. Para nosotros la exportación está siendo un “balón de oxígeno” muy importante y estamos a la espera de que la recuperación que parece que tenemos en la macroeconomía llegue al ciudadano de a pie.

Desde su punto de vista ¿Qué aspectos clave permitirían dinamizar e impulsar la actividad económica de la Región de Murcia en su conjunto?

Pienso que la exportación es fundamental para que una empresa pueda crecer de una manera regular y todas las ayudas que potencien esto desde la Administración tendrán un retorno muy positivo.

¿Cuáles son los elementos clave que, a su modo de ver, permiten comprender la esencia de la Empresa Familiar?

La empresa familiar es un “vivero” natural de vocaciones empresariales. Yo desde que tengo uso de razón he estado viendo a mi padre luchando por su empresa, intentando solucionar los temas de financiación, nuevos productos, etc... Sin darte cuenta te sale

la vena emprendedora y, en muchos casos, como el mío, piensas en desarrollar esa vocación y en prepararte lo máximo posible para ello.

Es de sobras conocida la presencia internacional y exportadora de CAMELOS CERDAN ¿qué papel concede al marketing?

Siempre hemos buscado presentaciones de calidad, innovar en sabores y poder introducirnos en nuevos canales y mercados. Como bien dices, la exportación es vital para nosotros (supone más del 50 % de nuestras ventas). El último año hemos estado presentes en 7 ferias internacionales.

También le damos una gran importancia a certificaciones de calidad como la BRC e IFS. Esto nos ha costado mucho trabajo e inversiones, pero son fundamentales para poder estar en mercados de alto valor añadido.

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

Nosotros somos una Pyme, y siempre he dicho que para competir con las multinacionales que tenemos en nuestro sector, la primera premisa es tener una tecnología similar a ellas. En nuestro caso si hay envolvedoras de caramelos de 2.000 piezas/minuto, no puedes competir con una de 400 piezas/minuto.

Si tienes el punto anterior aprobado, tendremos siempre la gran ventaja competitiva que es la agilidad en la toma de decisiones, que en nuestro sector de novedades constantes es fundamental. Esto nos ha permitido crecer y consolidarnos, mientras he presenciado la desaparición de muchas empresas competidoras por no invertir en tecnología.

La Administración debe tener en cuenta que la exportación puede salvar a miles de empresas, y debe facilitar todo lo posible que, por ejemplo, costos como la electricidad no lastren la competitividad de las empresas. No es de recibo que un kilovatio cueste el doble a una empresa española que a una francesa o italiana... Este es un problema que se debe solucionar a nivel político con urgencia.

8 EMPRESAS PARTICIPANTES

- ACEITES JUAN MARAVILLAS S.L.
- ADHESIVOS INDUSTRIALES C.E. S.L.
- AGROQUIJANO COMPONENTES S.L.
- AGROQUÍMICOS LUCAS S.L.
- AMELIA GONZALEZ S.L.
- ANGEL C. SOTO ARMERO S.L.
- ANTONIO GONZALEZ BERENGUER S.A.
- ANTONIO Y JUAN CARRASCO C.B.
- ARÁEZ ALGUAZAS S.L.
- AROMAIBERICA SERRANA S.L.
- ASESORES & CONSULTORES MAR MENOR S.L.
- AUTOCARES DE MOLINA S.L.
- AUTOCARES IBEROCAR S.A.
- BAJOLALINEA S.A.
- BELMONTE BUS S.L.
- BENYTOURS VACACIONES EMPRESAS GRUPOS S.L.L.
- BRAVO PIQUERAS HERMANOS S.L.
- CAMELOS CERDAN S.L.
- CARNICAS DEL GUADALENTIN S.A.
- CARPINTERIA DE MADERA SAN JAVIER S.L.
- CD-ROM S.A.
- CLINICA DEL DOCTOR BERNAL S.L.
- COMERCIAL DE PINTURAS BRINZ S.L.
- CONESA FERNANDEZ S.L.
- CONSTRUCCIONES HERMANOS PALOMARES S.A.
- COTECNA MOBILIARIO DE OFICINA SL
- CRISTALERIA MARIN MORENO C.B.
- CRISTALERIA Y ALUMINIOS FELIPE JIMENEZ DIAZ S.L.
- DANIEL GOMEZ GOMEZ S.A.
- DISTRICAM LICORES S.L.
- DREAM FIELDS S.L.
- ECOCOSMETICOS S.L.
- ESPALLARDO S.A.
- ESTACION DE SERVICIO HERMANOS BLAZQUEZ S.L.
- EXPLOTACIONES HOTELERAS EL CHURRA S.A.
- FERRETERIA Y CERRAJERIA SANCHEZ CASADO S.L.
- FORMULACIONES QUIMICAS S.A.
- FRIO INDUSTRIAL HNOS. CANO PARDO S.L.
- FRUGARVA S.A.
- FRUTAS MOLINA CANO S.L.
- FV. PINTURA S.L.
- GALLEGRAF S.L.
- GARRESOLER CORREDURIA DE SEGUROS S.A.
- GLORISANTO S.L.
- GRUPO DISFRIMUR S.L.
- GRUPO EMPRESARIAL RELESA S.L.
- GRUPO HERVI FUENTE ALAMO S.L.
- GRUPO HORTOFRUTICOLA MURCIANA DE VEGETALES S.L.
- GRUPO INFORGES S.L.
- GRUPO SURESTE S.L.
- HEREDEROS DE MONTOYA S.L.
- HERMANOS NAVARRO MUNOZ S.L.
- HIDRAULICAS CARTHAGO S.L.
- HISPANO LUSA DE MAQUINARIA S.L.
- HORTAMED S.L.
- HORTIMUR S.L.
- HOTEL ALFONSO XIII S.L.
- INDUSTRIAS QUIMICAS VIRGEN DE LA SALUD S.L.
- INGENIERIA ELECTROMECANICA MURCIANAS.L.
- INMUEBLES EN ARRENDAMIENTO JOSEFINA GARCIA S.L.
- INSTALACIONES ELECTRICAS TORTOSA S.L.
- INSTITUTO TAHE DE FERTILIDAD GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA S.L.
- INTERNACIONAL DE PRODUCTOS NATURALES S.L.
- JUAN JOSE ALBARRACIN S.A.
- JUMON S.A.
- LA CASA DEL PINTOR S.L.
- LA MOJONERA S.A.
- LIMPIEZAS MARISOL S.L.
- LIWE ESPANOLA S.A.
- LUIS SANCHEZ GARCIA E HIJAS S.L.
- MANEX PUBLICIDAD S.L.
- MANUEL MINARRO MARTINEZ S.L.
- MAQHERSAN S.L.
- MAQUINARIA ESCAYOLA Y DERIVADOS DEL YESO S.L.
- MARATHON CALZADOS S.L.
- MARTINEZ AYALA S.A.
- MARTINEZ NIETO S.A.
- MATERIALES RODRIGUEZ MILLAN S.L.

- MECANICAS BOLEA S.A.
- METALMECANICAS HERJIMAR S.L.
- MIGUEL RODENAS E HIJOS S.L.
- MOYPE S.A.
- MUEBLES LINO S.L.
- MUEBLES SAN JOSE S.L.
- MUEBLES YUGAR S.L.
- NUTRICION Y SERVICIOS GANADEROS S.L.
- OMARE S.L.
- PJS PROYECTOS E INSTALACIONES S.L.
- PLACIDO RUIZ E HIJOS S.L.
- PROBELTE S.A.
- PRODUCTOS MARI PAZ S.A.
- PROMOCIONES TESH S.A.
- RECICLAJES DE MOLINA S.L.
- REDISSA-REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES DEL SURESTE S.L.
- REPUESTOS MURCIA S.L.
- SIMEMORA S.L.
- SONIDO 2000 S.L.
- SUMINISTROS OTON S.A.
- TALLERES DEGAYPE S.L.
- TEMFRYCA S.L.
- TERRAZOS GONZALEZ NAVARRO S.L.
- TRANSPORTES GREGORIO E HIJOS S.L.
- TRANSPORTES MARCIAL S.L.
- ULTRACONGELADOS AZARBE S.A.

9 CUESTIONARIO

Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Parte MONOGRÁFICA: COMERCIALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

P10. ¿Qué importancia tienen los siguientes aspectos en la comercialización de sus productos?:

	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones monetarias (descuentos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones no monetarias (premios...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión equipo de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación con distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitio web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales (facebook, twitter...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen y reputación de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad tradicional (prensa, radio, TV...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia a ferias y congresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones con los medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones con la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento nuevos productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a nuevos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P11. ¿Qué evolución en los 2 últimos años se ha producido en la importancia de los siguientes aspectos en la comercialización de sus productos?:

	Ha disminuido	Ha mantenido	Ha aumentado
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones monetarias (descuentos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones no monetarias (premios...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión equipo de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación con distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitio web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales (facebook, twitter...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen y reputación de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad tradicional (prensa, radio, TV...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia a ferias y congresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones con los medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones con la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento nuevos productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a nuevos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P12. ¿Qué porcentaje de sus ventas son online?

<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 31% a 50%
<input type="radio"/> 1% a 10%	<input type="radio"/> Más del 50%
<input type="radio"/> 11% a 30%	

P13. ¿Cuenta con personal dedicado específicamente al mundo online incluido medios sociales?

<input type="radio"/> Sí, desde dentro de la empresa
<input type="radio"/> Sí, subcontratamos este servicio
<input type="radio"/> No

P14. ¿Qué porcentaje de sus ventas son fuera de España?

<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 31% a 50%
<input type="radio"/> 1% a 10%	<input type="radio"/> Más del 50%
<input type="radio"/> 11% a 30%	

P15. ¿Cuenta con personal dedicado específicamente a la actividad internacional? (solo si vende fuera)

<input type="radio"/> Sí, desde dentro de la empresa
<input type="radio"/> Sí, subcontratamos este servicio
<input type="radio"/> No

P16. ¿Cómo desarrolla su actividad internacional? (solo si vende fuera)

<input type="radio"/> Exportación
<input type="radio"/> Inversión directa
<input type="radio"/> Alianzas estratégicas
<input type="radio"/> Otra

P17. ¿Qué objetivos persigue su actividad internacional? (solo si vende fuera)

<input type="radio"/> Reducir costes	<input type="radio"/> Disminuir riesgos
<input type="radio"/> Supervivencia	<input type="radio"/> Crecimiento
<input type="radio"/> Aprender	<input type="radio"/> Otros
<input type="radio"/> Empleo familiar	

P18. Comentarios y opiniones sobre las actividades de marketing o internacionalización en su empresa familiar _____

Observatorio de la Empresa Familiar

