

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 265*  
*Abril, 1994*

SECTOR ESPAÑOL DE LA ALIMENTACION  
Y BEBIDAS: EMPRESAS FAMILIARES Y  
NO FAMILIARES (I)

Miguel A. Gallo\*  
M<sup>a</sup> José Estapé\*\*



***Publicado por la Cátedra Empresa Familiar***

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Asistente de Investigación

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1994, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR ESPAÑOL DE LA ALIMENTACION Y BEBIDAS (\*)

### 1. Introducción

En los últimos años se está haciendo un esfuerzo de investigación para avanzar en el conocimiento de las Empresas Familiares (EF), originado en parte por el desarrollo de asociaciones, tanto de ámbito nacional como internacional, que agrupan este tipo de empresas, por la institución de cátedras para el estudio de las EF en diversas universidades, y por el interés de algunas empresas de consultoría.

Hasta el presente, la investigación publicada parece tomar tres orientaciones. La comprensión de la función que estas empresas desempeñan en la economía (Galve y Salas, 1993; Gallo y García-Pont, 1988; Hugron y Dumas, 1991; Leach, 1990 y Ward, 1983), la identificación de los puntos en que se dan diferencias de comportamiento y de problemática entre las EF y las Empresas No Familiares (ENF), (Chaganti y Damanpour, 1991; Daily y Dollinger, 1992; Gallo y Estapé; 1992, a y b; Merino y Salas, 1993, y Welsch, 1991), y la proposición de modos de actuar para la solución de problemas más típicos de las EF, (Aronoff y Ward, 1991; Briere, 1991; Font, 1987; Font, 1988, y Gallo, 1989).

En alguno de los estudios realizados se han identificado apreciables diferencias tanto en la función que tienen en la economía las EF y las ENF según diversos tamaños de las empresas y sectores de actividad, como en determinados aspectos de su comportamiento, (Daily y Dollinger, 1992; Gallo y Estapé, 1992a y Leach, 1990), mientras que en otros estudios las diferencias parecen ser más tenues (Merino y Salas, 1993).

El presente documento continúa en el camino de intentar conocer mejor la función de las EF y las diferencias de su comportamiento en el caso del sector español de alimentación y bebidas, teniendo en cuenta las variables de tamaño de la empresa, año de su fundación, ubicación geográfica y producto principal.

En la realización del estudio se ha considerado una empresa como EF cuando más del 50% del capital es propiedad de una familia y algunos de sus miembros forman parte de los órganos de gobierno y del equipo de dirección de la compañía. Dado que la información disponible no permite comprobar, en todos los casos, si estaban incorporados a la empresa

---

(\*) Este documento ha sido realizado con el apoyo económico de Arthur Andersen, y con la ayuda de Pablo Gallo en el tratamiento de los datos.

miembros de la segunda o siguientes generaciones, no se ha utilizado este tercer criterio que, en unión con los dos anteriores, empieza a ser considerado básico en la clasificación de las EF (Gallo, 1994).

La identificación de las EF se llevó a cabo con la información sobre composición accionarial proporcionada por el anuario «Alimarket» en su edición de 1991, y con la información sobre la estructura de gobierno de la empresa proporcionada por Maxwell, Espinosa (1991). En los casos en que no se dispuso de los datos necesarios, se solicitó la colaboración de la Asociación española de codificación comercial y, finalmente, para aclarar algunas situaciones, se procedió a preguntar telefónicamente a las empresas.

El sector español de alimentación y bebidas reúne varias características que lo hacen, en principio, significativo para el estudio de las EF. En efecto, se trata de un sector:

1. Importante en la economía española, como puede observarse en la siguiente Tabla con datos del «Anuario Estadístico 1992» (Instituto Nacional de Estadística, Madrid, 1992), que distingue: agricultura, industria (sin construcción) y construcción.

	Total de la industria española (sin construcción)	Industria de la alimentación y bebidas
Número de empresas	165.334 100%	40.327 24%
Personas ocupadas (en número de personas)	2.219.939 100%	341.768 15%
Coste de personal (en millones de pesetas)	5.377.228 100%	617.777 11%
Producción bruta (en millones de pesetas)	29.991.383 100%	4.918.678 16%
Valor añadido (en millones de pesetas)	10.788.698 100%	1.381.115 13%
Exportación (en millones de pesetas)	5.630.559 100%	848.175 15%

2. Influyente por la presencia de sus empresas entre las 1.000 más grandes de España (Gallo y Estapé, 1992).

	Número de empresas	Ventas (en millones de ptas.)	Plantilla
Las 1.000 más grandes	1.000	30.903	1.291.289
	100%	100%	100%
Sector de alimentación y bebidas	160	3.322	110.789
	16%	10,8%	8,6%

3. En el que al mismo tiempo que existe una tendencia a la globalización de productos y marcas (Bartlet y Ghoshal, 1989; Porter, 1986), que puede favorecer la penetración y desarrollo de importantes empresas multinacionales, muchas de las cuales no son EF, se da también la tendencia hacia el fortalecimiento de productos y marcas locales, muchos de los cuales fueron iniciados y desarrollados por EF locales.
4. Cuyos productos, por ser de consumo, precisan para penetrar y expansionarse en los mercados de gastos e inversiones comparativamente importantes en marketing y en la construcción de redes de venta, activos intangibles que pueden resultar más difíciles de comprender o ser considerados como de mayor nivel de riesgo por parte de los propietarios de las EF.
5. En el que el crecimiento de los volúmenes de producción y la consecución de los niveles de calidad pedidos por los consumidores o exigidos por las reglamentaciones, pueden hacer precisas unas inversiones en plantas y equipos que superen las capacidades financieras de una parte significativa de las EF.

Los resultados del estudio hacen ver:

- La gran *importancia* que las EF tienen en el sector, pues vienen a representar entre el 40 y el 50% de sus principales dimensiones económicas.
- Las *dificultades* que las EF encuentran para crecer.
- La *influencia* que tienen algunas características de cada subsector como edad, crecimiento, concentración, barreras de entrada, etc., en la intensidad de las actividades de las EF.
- Las *dificultades* que encuentran las EF para operar en actividades y con formas organizativas menos *tradicionales*.
- La existencia de EF *singulares* que ocupan posiciones de liderazgo en la mayoría de los subsectores.

## 2. Características de la muestra

La muestra está formada, en cuanto se refiere a la dimensión «cifra de ventas», por 859 empresas que pudieron ser clasificadas como EF o ENF entre las 867 empresas del sector de alimentación y bebidas (1) que en 1990 tuvieron una facturación igual o superior a los 1.000 millones de pesetas.

Si bien el anuario «Alimarket» proporciona datos de las empresas sobre «ventas», «plantilla», «exportación», «importación», «inversión anual en inmovilizado» y «resultados», al no estar la información completa en todos los casos (2), el análisis no se ha realizado sobre los datos correspondientes a «importación» y a «resultados».

La comparación entre la muestra analizada y el total de empresas del sector de alimentación y bebidas no es fácil, debido a diferencias de criterios en las clasificaciones de empresas por subsectores y en las dimensiones sobre las que se encuentra información en los estudios estadísticos. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística, las 859 empresas de la muestra representan el 2% del número total de establecimientos del sector (3), y el 43% del total de su plantilla. Por su parte, las 446 empresas de la muestra que dan información sobre exportación representan el 1% en número de establecimientos y el 44% del total de la exportación del sector.

Los datos sobre el nivel de ventas y plantilla (4), y el ratio de ventas por persona, aparecen en los Cuadros 1, 2 y 3.

**Cuadro 1**

Nivel de ventas (en millones de ptas.)	1.000 - 5.000	5.000 - 20.000	20.000-50.000	> 50.000	Total
Número de empresas y porcentaje	650 75,7%	160 18,6%	42 4,9%	7 0,8%	859 100%
Venta total (en millardos de ptas. y porcentaje)	1.427 29,5%	1.474 30,5%	1.326 27,4%	612 12,6%	4.839 100%

**Cuadro 2**

Nivel de plantilla (número de personas)	1 - 100	101 - 500	501 - 1.000	> 1.000	Total
Número de empresas y porcentaje	534 63,7%	239 28,5%	39 4,7%	26 3,1%	838 100%
Plantilla total y porcentaje	24.056 16,4%	50.435 34,3%	26.735 18,2%	45.872 31,2%	147.098 100%

**Cuadro 3**

Ventas /plantilla (millones de ptas. por persona)	< 50	50 - 100	101 - 200	201 - 500	> 500	Total
Número de empresas y porcentaje	554 66,1%	172 20,5%	72 8,6%	26 3,1%	14 1,7%	838 100%

Como puede verse en los Cuadros 1 y 2, se da una concentración importante de las empresas de la muestra entre las que venden de 1.000 a 5.000 millones de pesetas (75,7% del número de empresas) y emplean menos de 100 personas (63,7% del número de empresas). Los datos también indican que el 40% de las ventas del sector es realizada por un número pequeño (49) de empresas, ocurriendo algo similar con el empleo, ya que el 49,4% del mismo es proporcionado por 65 empresas. Por otra parte, el Cuadro 3 indica que más de la mitad (66,1%) de las empresas no alcanzan la facturación de 50 millones de pesetas por persona.

En la interpretación exacta de los datos sobre las exportaciones, Cuadros 4 y 5, existe una importante dificultad de partida, y es que, al corresponder los datos sólo a 446 empresas, no se conoce con precisión si las demás empresas no exportan o si se ha omitido esta información en «Alimarket».

**Cuadro 4**

Nivel de exportación (en millones de ptas.)	< 100	100 - 1.000	1.000 - 5.000	> 5.000	Total
Número de empresas y porcentaje	111 24,9%	227 50,9%	97 21,8%	11 2,4%	446 100%
Exportación total (en millones de ptas. y porcentaje)	5.176 1,4%	93.225 25,1%	191.079 51,5%	81.499 22%	370.979 100%

**Cuadro 5**

Exportación/ventas (en porcentaje)	< 5%	5% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	> 75%	Total
Número de empresas y porcentaje	157 35,3%	156 35,1%	62 13,9%	37 8,3%	33 7,4%	445 100%

En relación con las empresas de las que se tiene información sobre sus actividades de exportación, el Cuadro 4 indica que la mitad de ellas exporta entre 100 y 1.000 millones de pesetas por año, y el Cuadro 5 que las dos terceras partes exportan menos del 25% de sus ventas.

La información sobre recursos propios, inversión anual en inmovilizado y los ratios por persona se encuentran en los Cuadros 6, 7, 8 y 9.

**Cuadro 6**

Nivel de recursos propios (en millones de ptas.)	< 1.000	1.000 - 5.000	5.000 - 10.000	> 10.000	Total
Número de empresas y porcentaje	342 70,6%	105 21,6%	20 4,1%	18 3,7%	485 100%
Recursos propios totales (en millones de ptas. y porcentaje)	126.895 15,9%	221.056 27,7%	144.548 18,1%	304.716 38,3%	797.215 100%

**Cuadro 7**

Recursos propios/ plantilla (millones de ptas. por persona)	< 10	10 - 25	25 - 50	> 50	Total
Número de empresas y porcentaje	309 64,6%	128 26,8%	30 6,3%	11 2,3%	478 100%

**Cuadro 8**

Inversión anual en inmovilizado (en millones de ptas.)	< 500	500 - 1.000	1.000 - 5.000	> 5.000	Total
Número de empresas y porcentaje	443 83,3%	37 7%	48 9%	4 0,7%	532 100%
Inversión anual total (en millones de ptas. y porcentaje)	56.437 29,3%	24.783 12,9%	88.001 45,6%	23.622 12,2%	192.843 100%

**Cuadro 9**

Inversión anual en inmovilizado /plantilla (en millones de ptas.)	< 5	5 - 10	10 - 25	> 25	Total
Número de empresas y porcentaje	435 82,2%	64 12,1%	26 4,9%	4 0,8%	529 100%

El Cuadro 6 indica que en un número muy pequeño de empresas (18) está concentrado un porcentaje bastante amplio (38,3%) del total de los recursos propios de las 485 empresas del sector que han aportado información. Al mismo tiempo, la gran mayoría de las empresas no supera la cifra de 1.000 millones de pesetas de recursos propios y, como se observa en el Cuadro 7, tienen unos recursos propios inferiores a 10 millones de ptas. por persona ocupada.

En el análisis de la inversión anual en inmovilizado no se puede perder de vista que corresponde a inversiones hechas en 1990 y no, como habría sido preferible, al promedio de inversiones de varios años. Los Cuadros 8 y 9 hacen ver que una muy amplia mayoría de las empresas han invertido menos de 500 millones en 1990, y menos de 5 millones por persona fija empleada.

El número (en porcentaje) de empresas grandes, y su influencia en las dimensiones de la muestra, se presenta en el siguiente Cuadro:

El 5,7% origina el 40% de las ventas  
 El 7,8% emplea el 49,4% de la plantilla  
 El 2,4% origina el 22% de la exportación  
 El 7,8% posee el 56,4% de los recursos propios  
 El 9,7% hace el 57,8% de la inversión anual

Como síntesis de los comentarios anteriores, se puede afirmar que en el valor total de las dimensiones analizadas tienen una muy elevada influencia las empresas de gran tamaño, y que para alcanzar este tamaño son precisas inversiones en inmovilizado muy importantes.

En relación con el año de fundación, según los datos de los Cuadros 10 y 11, buena parte de las empresas de la muestra son de reciente fundación (el 67% después de 1960), guardando tamaño en ventas correlación con la antigüedad de las empresas.

**Cuadro 10**

Año de fundación	< 1900	1900 - 1930	1931 - 1960	1961 - 1990	Total
Número de empresas y porcentaje	30 4,4%	58 8,5%	137 20%	460 67,1%	685 100%
Venta promedio por empresa (en millones de ptas.)	4.803	9.140	8.413	4.523	5.705



Cuadro 11

Nivel de ventas (en millones de ptas.)	1.000 - 5.000	5.000 -20.000	20.000-50.000	> 50.000	Total
Número de empresas y porcentaje	650 75,7%	160 18,6%	42 4,9%	7 0,8%	859 100%
Edad promedio (en años)	32	37	46	43	34

Entre los 19 subsectores que conforman el sector de alimentación y bebidas, se dan diferencias muy grandes en las diversas dimensiones consideradas en este estudio, como puede observarse en el Cuadro 12.

En cuanto al número de empresas, hay algunos subsectores de esta muestra que están claramente concentrados (es decir, formados por un pequeño número de empresas que facturan más de 1.000 millones de pesetas), como «especias, salsas y vinagres», «azúcar y miel» y «aguas envasadas», y otros subsectores están bastante fragmentados (es decir, formados por un elevado número de empresas con facturación superior a los 1.000 millones de pesetas), como «cárnicos», «vinos y licores» y «lácteos». Este hecho ha de dar lugar, lógicamente, a rivalidades y modos de competir muy diferentes entre las empresas que los conforman (Caves, 1977).

Desde el punto de vista del «tamaño» considerado aquí como volumen de ventas y plantilla, también los subsectores «cárnicos», «lácteos» y «vinos y licores» están claramente destacados. En el extremo opuesto están los subsectores de «especias, salsas y vinagres» y «zumos y sidras», caracterizados por sus pequeños niveles de ventas y plantilla.

En cuanto a la exportación, se observa que sólo en tres subsectores: «vinos y licores», «aceites y grasas» y «conservas vegetales», tiene destacada importancia significativa.

En relación con el volumen conjunto de recursos propios de las empresas del subsector, destacan como importantes «vinos y licores», «cervezas», «azúcar y miel» y «aceites», siendo dicho volumen pequeño en los casos de «especias, salsas y vinagres», «frutos secos y snacks» y «aguas envasadas».

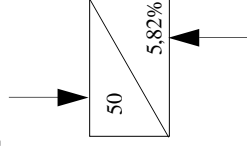
Por otra parte, los subsectores que como conjunto más inversiones en inmovilizado llevaron a cabo en 1990, fueron «cervezas», «cárnicos», «lácteos» y «congelados y helados».

En relación con la edad promedio de las empresas del subsector, puede observarse una amplia diferencia entre «cervezas» y «vinos y licores», que han superado los 50 años, y «zumos y sidras», «refrescos», «frutos secos y snacks» y «cárnicos», que todavía no habían alcanzado los 25 años en 1990.

Cuadro 12

SUBSECTORES	Número de empresas y porcentaje	Ventas (en millardos y porcentaje)	Plantilla y porcentaje	Exportación (en millardos y porcentaje)	Rec. propios (en millardos y porcentaje)	Inversión* (en millardos y porcentaje)	Edad promedio (años)
ACEITES Y GRASAS	50 5,82% - 1,16%	593 12,25%	6.222 4,23%	81 ++21,88%	69 8,66%	8 4,17%	29
AGUAS ENVASADAS	10 1,05%	33 - 0,68%	1.543 1,05%	0,037 - - - 0,01%	5 - 0,63%	3 1,56%	35
AZUCAR Y MIEL	9 - - 1,05%	191 3,95%	4.356 2,96%	6 1,62%	80 + 10,04%	3 1,56%	30
CAFE E INFUSIONES	17 1,98%	54 1,12%	1.263 0,86%	0,231 - - 0,06%	23 2,89%	1 - 0,52%	40
CARNICOS	190 +++ 22,12%	715 +++ 14,78%	24.248 +++ 16,48%	17 4,59%	72 9,03%	30 ++ 15,63%	- - 23
CERVEZAS	22 2,56%	292 6,03%	15.783 10,73%	4 1,08%	109 +++ 13,68%	37 +++ 19,28%	+++ 61
CONGELADOS Y HELADOS	64 7,45%	324 6,70%	11.478 7,80%	28 7,56%	42 5,27%	19 9,90%	- - - 17
CONSERVAS PESCADO	32 3,73%	96 1,98%	3.941 2,68%	8 2,16%	16 2,01%	3 1,56%	+ 41
CONSERVAS VEGETALES	57 6,64%	156 3,22%	3.673 2,50%	59 + 15,93%	22 2,76%	6 3,13%	27
DULCES	38 4,42%	124 2,56%	5.359 3,64%	17 4,59%	14 1,76%	3 1,56%	38
ESPECIAS, SALSAS Y VINAGRES	8 - - - 0,93%	12 - - - 0,25%	296 - - - 0,20%	3 0,81%	1 - - - 0,13%	0,202 - - - 0,11%	- 25
FRUTOS SECOS Y SNACKS	25 2,91%	87 1,80%	3.704 2,52%	13 3,51%	4 - - 0,50%	3 1,56%	- - 23
GALLETAS Y PASTELERIA	44 5,12%	212 4,38%	13.727 9,33%	2 - 0,54%	44 5,52%	6 3,13%	- 25
HARINAS	26 3,03%	66 1,36%	1.235 - 0,84%	5 1,35%	7 0,88%	0,73 - - 0,38%	33
LACTEOS	86 + 10,01%	645 + 13,33%	19.912 + 13,54%	9 2,43%	52 6,52%	28 + 14,59%	27
PASTAS ALIMENTICIAS	25 2,91%	98 2,03%	1.952 1,33%	11 2,97%	21 2,63%	6 3,13%	35
REFRESCOS	30 3,49%	479 9,90%	10.845 7,37%	2 - 0,54%	16 2,01%	15 7,82%	- - 23
VINOS Y LICORES	106 + 12,34%	620 + 12,81%	16.396 + 11,15%	99 +++ 26,74%	195 +++ 24,47%	17 8,86%	+++ 53
ZUMOS Y SIDRAS	20 2,33%	42 - 0,87%	1.165 - - 0,79%	6 1,62%	5 - 0,63%	3 1,56%	- - 23
TOTAL	859 100%	4.839 100%	147.098 100%	370 100%	797 100%	192 100%	

Número de empresas, ventas, plantilla, exportación, recursos propios, inversión.



Porcentaje sobre el total de cada variable

+++ 1er valor más alto  
++ 2º valor más alto  
+ 3er valor más alto  
- - - 1er valor más bajo  
- - 2º valor más bajo  
- 3er valor más bajo

\* Es la inversión anual en inmobilizado.

Cuadro 13

SUBSECTORES	Ventas / empresa (en millones)	Ventas / plantilla (en millones)	Exportación/ ventas (en porcentaje)	Rec. propios/ empresa (en millones)	Rec. propios/ plantilla (en millones)	Inversión*/ empresa (en millones)	Inversión*/ plantilla (en millones)
ACEITES Y GRASAS	11.860	+++267	27,58%	1.921	+ 17,19	258	+ 4,33
AGUAS ENVASADAS	3.300	- - - 23	- - - 0,36%	846	- 4,34	563	3,32
AZUCAR Y MIEL	+++21.333	74	11,13%	1.038	16,85	+ 565	1,77
CAFE E INFUSIONES	3.118	86	- - 1,87%	1.663	14,05	194	2,47
CARNICOS	3.763	57	9,14%	757	- - 4,21	241	2,6
CERVEZAS	+ 13.273	- - 25	6,02%	+++6.413	12,85	+++ 2.180	2,44
CONGELADOS Y HELADOS	5.047	60	13,91%	1.433	7,98	376	2,95
CONSERVAS PESCADO	2.969	- 33	14,15%	779	6,76	- - 118	- - - 1,33
CONSERVAS VEGETALES	2.737	70	+++44,51%	676	14,56	173	2,71
DULCES	3.263	41	14,52%	565	5,34	135	- 1,69
ESPECIAS, SALSAS Y VINAGRES	- - - 1.500	46	+++41,59%	- - 386	- - - 4,07	- - - 67	- - 1,67
FRUTOS SECOS Y SNACKS	3.480	112	30,74%	- - - 286	9,75	195	2,97
GALLETAS Y PASTERIA	4.841	50	2,59%	1.760	6,02	299	3,91
HARINAS	- 2.538	96	+ 35,49%	621	12,21	- 122	2,37
LACTEOS	7.488	49	9,70%	1.278	5,27	492	3,07
PASTAS ALIMENTICIAS	3.960	+ 131	12,38%	1.321	++ 19,37	374	++ 10,23
REFRESCOS	++ 15.967	++ 135	- 1,98%	+ 1.963	9,17	++ 1.362	+++ 12,77
VINOS Y LICORES	5.840	75	28,73%	++ 2.668	+++ 21,91	258	3,1
ZUMOS Y SIDRAS	- - 2.100	44	25,20%	- 461	9,53	208	3,97

+++ 1er valor más alto  
 ++ 2º valor más alto  
 + 3er valor más alto  
 - - - 1er valor más bajo  
 - - 2º valor más bajo  
 - 3er valor más bajo

\* Es la inversión anual en inmovilizado.

Como se observa en el Cuadro 13, en relación con el tamaño medio en ventas de las empresas del subsector destacan las amplias diferencias, del orden de 15 veces, entre las empresas grandes («azúcar y miel», «refrescos» y «cervezas») y las pequeñas («especias, salsas y vinagres», «zumos y sidras» y «conservas vegetales»). Diferencias también importantes, aunque no tan destacadas, se encuentran en cuanto a las ventas por persona fija empleada, ventas que pueden considerarse intensas en algunos subsectores («aceites», «refrescos» y «pastas alimenticias»), y bajas en otros («aguas envasadas», «cervezas» y «conservas de pescado»).

Las diferencias son notablemente más amplias en el caso del porcentaje de exportación sobre ventas, entre los que se pueden considerar subsectores exportadores («conservas vegetales», «especias, salsas y vinagres» y «harinas»), y los subsectores locales («aguas envasadas», «refrescos» y «café e infusiones»).

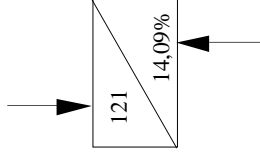
Sin embargo, las diferencias entre los subsectores se acortan en los índices de nivel de recursos propios promedio por empresa del subsector (alto en «cervezas», «vinos y licores» y «refrescos», bajo en «frutos secos y snacks», «especias, salsas y vinagres» y «zumos y sidras»), así como en el ratio de recursos propios por persona fija empleada (alto en «vinos y licores», «pastas alimenticias» y «aceites y grasas», bajo en «especias, salsas y vinagres», «cárnicos» y «aguas envasadas»).

El hecho de que se den claras diferencias entre los subsectores, tanto en sus dimensiones totales (Cuadro 12) como en los diferentes ratios (Cuadro 13), puede ayudar a profundizar en algunas de las razones por las cuales las EF están más presentes en unos que en otros. Sin embargo, al hacerlo, no se puede perder de vista que los datos no corresponden a un estudio longitudinal que analiza un período prolongado de tiempo, sino únicamente a la situación en 1990, y en la interpretación de la estructuración de un subsector, y del tipo de empresas que en él sobreviven tiene mucha importancia el conocimiento de las circunstancias por las que han pasado, las evoluciones que han sufrido, etc. (Haman, M. y J. Freeman, 1989).

Cuadro 14

COMUNIDADES AUTONOMAS	Número de empresas y porcentaje	Ventas (en millones y porcentaje)	Plantilla y porcentaje	Exportación (en millones y porcentaje)	Edad promedio (años)
ANDALUCIA	121 ++ 14,09%	749 + 15,48%	23.353 + 15,88%	106 +++ 28,67%	38
ARAGON	29 3,38%	80 1,65%	2.503 1,70%	5 1,35%	- 26
ASTURIAS	20 2,33%	166 3,43%	4.139 2,81%	10 2,71%	+ 37
BALEARES	9 - - 1,05%	31 - 0,64%	1.131 - 0,77%	0,055 - - - 0,01%	34
CANARIAS	17 1,98%	65 1,34%	3.354 2,28%	0,625 - - 0,17%	34
CANTABRIA	8 - - - 0,93%	14 - - - 0,29%	559 - - 0,38%	1 - 0,27%	++ 41
CASTILLA Y LEON	51 5,94%	166 3,43%	6.097 4,14%	2 0,54%	27
CASTILLA-LA MANCHA	43 5,01%	132 2,73%	2.969 2,02%	10 2,71%	- - 21
CATALUÑA	182 ++ 21,19%	1.146 + 23,68%	38.618 ++ 26,25%	74 ++ 20,02%	29
COMUNIDAD DE MADRID	109 + 12,69%	1.287 ++ 26,60%	31.283 ++ 21,27%	53 + 14,34%	28
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	28 3,26%	70 1,45%	1.906 1,30%	8 2,16%	27
COMUNIDAD VALENCIANA	84 9,78%	300 6,20%	10.391 7,06%	29 7,84%	29
EXTREMADURA	10 - 1,16%	24 - - 0,50%	537 - - - 0,37%	3 0,81%	- - - 17
GALICIA	56 6,52%	237 4,90%	9.520 6,47%	17 4,60%	31
LA RIOJA	19 2,21%	40 0,83%	1.258 0,86%	7 1,89%	++ 41
PAIS VASCO	26 3,03%	173 3,58%	5.191 3,53%	6 1,62%	+++ 47
REGION DE MURCIA	47 5,47%	159 3,29%	4.289 2,92%	38 10,28%	27
TOTAL	859 100%	4.839 100%	147.098 100%	370 100%	31

Número de empresas, ventas, plantilla, exportación



Porcentaje sobre el total de cada variable

+++ 1er valor más alto  
 ++ 2º valor más alto  
 + 3er valor más alto  
 - - - 1er valor más bajo  
 - - 2º valor más bajo  
 - 3er valor más bajo

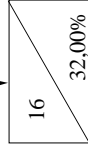
El Cuadro 14, con los datos de 17 Comunidades Autónomas, en el que se han señalado para cada dimensión analizada las tres comunidades más y menos destacadas, hace ver cómo, en cuanto a su número, las empresas se concentran claramente en las comunidades de Cataluña, Andalucía y Madrid. Comunidades que dan origen a más del 63% de la plantilla fija, de las ventas y de la exportación del sector.

Finalmente, en el Cuadro 15, se muestra la distribución del número de empresas de cada subsector entre las distintas comunidades, siendo de destacar que algunos subsectores, como «aceites y grasas», «azúcar y miel», «conservas de pescado», «conservas vegetales», «dulces», «frutos secos», «pastas alimenticias» y «zumos y sidras», tienden a concentrarse en pocas comunidades, mientras que hay otros que están presentes en todas o casi todas las comunidades.

**Cuadro 15**  
**Número de empresas por comunidades y subsectores**

	ACEITES Y GRASAS	AGUAS ENVASADAS	AZUCAR Y MIEL	CAFE E INFUSIONES	CARNICOS	CERVEZAS	CONGELADOS Y HELADOS	CONSERVAS PESCADO	CONSERVAS VEGETALES
ANDALUCIA	16 (1) 32,00%	1 10,00%	1 11,11%	1 5,88%	17 (3) 8,95%	6 (1) 27,27%	7 10,94%	4 (2) 12,50%	14 (2) 24,56%
ARAGON	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	7 3,68%	1 4,55%	1 1,56%	0 0,00%	1 1,75%
ASTURIAS	1 2,00%	1 10,00%	0 0,00%	0 0,00%	3 1,58%	2 9,09%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
BALEARES	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,05%	1 4,55%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
CANARIAS	1 2,00%	1 10,00%	0 0,00%	1 5,88%	2 1,05%	2 9,09%	1 1,56%	1 3,13%	0 0,00%
CANTABRIA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 5,88%	3 1,58%	0 0,00%	2 3,13%	1 3,13%	0 0,00%
CASTILLA Y LEON	0 0,00%	1 10,00%	1 11,11%	1 5,88%	17 (3) 8,95%	0 0,00%	2 3,13%	1 3,13%	1 1,75%
CASTILLA-LA MANCHA	5 10,00%	1 10,00%	0 0,00%	0 0,00%	9 4,74%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,75%
CATALUÑA	8 (2) 16,00%	4 (1) 40,00%	1 11,11%	2 (3) 11,76%	62 (1) 32,63%	2 9,09%	14 (1) 21,88%	1 3,13%	0 0,00%
COMUNIDAD DE MADRID	13 (3) 26,00%	0 0,00%	5 (1) 55,56%	5 (1) 29,41%	21 (2) 11,05%	4 (2) 18,18%	12 (2) 18,75%	2 6,25%	2 3,51%
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	1 2,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	4 2,11%	1 4,55%	3 4,69%	1 3,13%	6 (3) 10,53%
COMUNIDAD VALENCIANA	1 2,00%	0 0,00%	1 11,11%	3 (2) 17,65%	15 7,89%	1 4,55%	8 (3) 12,50%	1 3,13%	5 8,77%
EXTREMADURA	1 2,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,05%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,75%
GALICIA	1 2,00%	1 10,00%	0 0,00%	0 0,00%	13 6,84%	1 4,55%	12 (2) 18,75%	17 (1) 53,13%	0 0,00%
LA RIOJA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 5,88%	4 2,11%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	6 (3) 10,53%
PAIS VASCO	1 2,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 (3) 11,76%	3 1,58%	0 0,00%	1 1,56%	3 (3) 9,38%	0 0,00%
REGION DE MURCIA	1 2,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	6 3,16%	1 4,55%	1 1,56%	0 0,00%	20 (1) 35,09%
TOTAL	50 100%	10 100%	9 100%	17 100%	190 100%	22 100%	64 100%	32 100%	57 100%

Número de empresas



Porcentaje sobre el total de empresas en cada subsector

(1): Primer valor más alto

(2): Segundo valor más alto

(3): Tercer valor más alto

**Cuadro 15 (continuación)**  
**Número de empresas por comunidades y subsectores**

	DULCES	ESPECIAS Y SALSAS	FRUTOS SECOS	GALLETAS Y PASTELERIA	HARINAS	LACTEOS	PASTAS ALIMENTICIAS	REFRESCOS	VINOS Y LICORES	ZUMOS Y SIDRAS
ANDALUCIA	1 2,63%	2 (2)25,00%	0 0,00%	3 6,82%	6 (1)23,08%	7 8,14%	5 (2)20,00%	3 10,00%	27 (1)25,47%	0 0,00%
ARAGON	2 5,26%	0 0,00%	0 0,00%	3 6,82%	6 (1)23,08%	2 2,33%	0 0,00%	2 6,67%	2 1,89%	2 10,00%
ASTURIAS	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	8 9,30%	1 4,00%	1 3,33%	2 1,89%	1 5,00%
BALEARES	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 2,27%	1 3,85%	3 3,49%	0 0,00%	1 3,33%	0 0,00%	0 0,00%
CANARIAS	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 3,85%	3 3,49%	0 0,00%	3 10,00%	1 0,94%	0 0,00%
CANTABRIA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,16%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
CASTILLA Y LEON	2 5,26%	0 0,00%	2 (3)8,00%	5 (3)11,36%	2 7,69%	11 (2)12,79%	3 (3)12,00%	0 0,00%	2 1,89%	0 0,00%
CASTILLA-LA MANCHA	2 5,26%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 3,85%	9 (3)10,47%	1 4,00%	0 0,00%	14 (3)13,21%	0 0,00%
CATALUÑA	13 (1)34,21%	2 (2)25,00%	11 (1)44,00%	11 (1)25,00%	6 (1)23,08%	15 (1)17,44%	8 (1)32,00%	3 10,00%	17 (2)16,04%	2 10,00%
COMUNIDAD DE MADRID	3 (3)7,89%	0 0,00%	2 8,00%	5 11,36%	0 0,00%	15 (1)17,44%	2 8,00%	9 (1)30,00%	7 6,60%	2 10,00%
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	1 2,63%	0 0,00%	0 0,00%	3 6,82%	2 7,69%	1 1,16%	0 0,00%	0 0,00%	4 3,77%	1 5,00%
COMUNIDAD VALENCIANA	9 (2)23,68%	1 12,50%	9 (2)36,00%	7 (2)15,91%	1 3,85%	2 2,33%	5 (2)20,00%	3 10,00%	8 7,55%	4 (2)20,00%
EXTREMADURA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 2,33%	0 0,00%	1 3,33%	3 2,83%	0 0,00%
GALICIA	1 2,63%	0 0,00%	0 0,00%	1 2,27%	0 0,00%	7 8,14%	0 0,00%	1 3,33%	1 0,94%	0 0,00%
LA RIOJA	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	8 7,55%	0 0,00%
PAIS VASCO	2 5,26%	0 0,00%	0 0,00%	3 6,82%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	3 10,00%	7 6,60%	1 5,00%
REGION DE MURCIA	2 5,26%	3 (1)37,50%	1 4,00%	2 4,55%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	3 2,83%	7 (1)35,00%
TOTAL	38 100%	8 100%	25 100%	44 100%	26 100%	86 100%	25 100%	30 100%	106 100%	20 100%

(1): Primer valor más alto

(2): Segundo valor más alto

(3): Tercer valor más alto



### 3. Comparación entre EF y ENF

La comparación de las magnitudes totales de número de empresas, ventas, plantilla, inversión anual, recursos propios y exportación, calculadas como una simple agregación de las cifras correspondientes al conjunto de EF y al conjunto de ENF, se presenta en el Cuadro 16.

**Cuadro 16**

	<b>EF</b>	<b>ENF</b>	<b>TOTAL</b>
Número de empresas	440	419	859
	51,22%	48,78%	100%
Ventas totales (en millardos de ptas.) <i>Datos de 859 empresas</i> <i>EF: 440 ENF: 419</i>	1.998	2.841	4.839
	41,29%	58,71%	100%
Plantilla total (en número de personas) <i>Datos de 838 empresas</i> <i>EF: 428 ENF: 410</i>	58.213	88.885	147.098
	39,57%	60,43%	100%
Exportación total (en millardos de ptas.) <i>Datos de 446 empresas</i> <i>EF: 242 ENF: 204</i>	179	192	371
	48,34%	51,66%	100%
Recursos propios totales (en millardos de ptas.) <i>Datos de 485 empresas</i> <i>EF:248 ENF: 237</i>	281	516	797
	35,25%	64,75%	100%
Inversión anual total en inmovilizado (en millardos de ptas.) <i>Datos de 532 empresas</i> <i>EF: 256 ENF: 276</i>	70	122	192
	36,50%	63,50%	100%

En el Cuadro 17 se presenta la comparación de los valores de algunos ratios importantes expresados como valor medio de los valores resultantes del cálculo de cada ratio empresa por empresa.

Cuadro 17

	<b>EF</b>	<b>ENF</b>	<b>TODA LA MUESTRA</b>
<b>Ventas /plantilla</b> (en millones de ptas.) <i>Datos de 838 empresas</i> <i>EF: 428 ENF: 410</i>	59,29	93,77	76,16
<b>Exportación /ventas</b>  <i>Datos de 445 empresas</i> <i>EF: 242 ENF: 203</i>	22 %	21 %	21,47%
<b>Recursos propios /plantilla</b> (en millones de ptas.) <i>Datos de 478 empresas</i> <i>EF: 245 ENF: 233</i>	8,79	13,19	10,94
<b>Inversión anual en inmovilizado / plantilla</b> (en millones de ptas.) <i>Datos de 529 empresas</i> <i>EF: 256 ENF: 273</i>	3,25	3,29	3,27

Los datos anteriores, al mismo tiempo que hacen ver la gran importancia que en 1990 tienen en el sector las EF, tanto en cuanto a su número como a las ventas, puestos de trabajo y exportación que originan, indican la existencia de importantes diferencias con las ENF, cuando ambos tipos de empresas se comparan como conjuntos «amplios», en los ratios de ventas y recursos propios por persona, que son notablemente inferiores en las EF.

### ***Comparación por niveles de venta y empleo***

Con el fin de profundizar en las similitudes y diferencias entre ambos tipos de empresas, se han desagregado los datos según diferentes intervalos.

En el Cuadro 18, correspondiente a diferentes niveles de ventas, se observa cómo las EF se concentran más intensamente en número en el intervalo de 1.000 a 5.000 millones de venta, y están bien «representadas», en comparación con las ENF, en el de 5.000 a 20.000 millones. Sin embargo, su presencia es menor en el de 20.000 a 50.000 millones, y muy pequeña entre las de más de 50.000 millones.

**Cuadro 18 (5)**

Nivel de ventas (en millones de ptas.)	1.000-5.000		5.000-20.000		20.000-50.000		> 50.000		Total	
Número de empresas	650 (100%)		160 (100%)		42 (100%)		7 (100%)		859 (100%)	
Venta total (en millardos de ptas.)	1.427 (100%)		1.474 (100%)		1.326 (100%)		612 (100%)		4.839 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	348	302	77	83	14	28	1	6	440	419
Porcentaje	53,5%	46,5%	48,1%	51,9%	33,3%	66,7%	14,3%	85,7%	51,2%	48,8%
Venta	739	688	722	752	454	872	83	529	1.998	2.841
Porcentaje	51,8%	48,2%	49%	51%	34,2%	65,8%	13,6%	86,4%	41,3%	58,7%

En el Cuadro 19, correspondiente a diferentes niveles de plantilla, se observa que las EF tienen una presencia más intensa en el intervalo de 1 a 100 personas; están «bien» representadas en los intervalos de 101 a 500 y de 501 a 1.000 personas, pero su presencia es menor en el grupo de empresas con una plantilla que supera a las 1.000 personas.

**Cuadro 19 (6)**

Nivel de plantilla (número de personas)	1 - 100		101 - 500		501 - 1.000		> 1.000		Total	
Número de empresas	534 (100%)		239 (100%)		39 (100%)		26 (100%)		838 (100%)	
Plantilla total (número de personas)	24.056 (100%)		50.435 (100%)		26.735 (100%)		45.872 (100%)		147.098 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	294	240	107	132	19	20	8	18	428	410
Porcentaje	55,1%	44,9%	44,8%	55,2%	48,7%	51,3%	30,8%	69,2%	51,1%	48,9%
Plantilla	13.278	10.778	21.783	28.652	12.856	13.879	10.296	35.576	58.213	88.885
Porcentaje	55,2%	44,8%	43,2%	56,8%	48,1%	51,9%	22,4%	77,6%	39,6%	60,4%

El Cuadro 20 hace ver que, en los diferentes intervalos de ventas por persona empleada, las EF tienen una presencia comparable a la que alcanzan como número de empresas en todo el sector, hasta una venta de 200 millones de ptas. por persona, disminuyendo intensamente su presencia a partir de los 500 millones de ptas. de venta por persona.

Cuadro 20

Ventas/plantilla (en millones de ptas.)	< 50		50-100		101-200		201-500		> 500		Total	
Número de empresas	554 (100%)		172 (100%)		72 (100%)		26 (100%)		14 (100%)		838 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	280	274	93	79	42	30	10	16	3	11	428	410
Porcentaje	50,5%	49,5%	54,1%	45,9%	58,3%	41,7%	38,5%	61,5%	21,4%	78,6%	51,1%	48,9%

Los tres últimos Cuadros permiten afirmar que las EF y las ENF son bastante similares, tanto por ventas como por personas empleadas, hasta llegar a un determinado tamaño, a partir del cual la presencia de las EF disminuye notablemente en comparación con las ENF.

Al estudiar las 28 empresas (8 EF y 20 ENF) de mayor tamaño de todo el sector, es decir, las 7 que superan los 50.000 millones de ptas. de ventas en el Cuadro 18, y las 26 que emplean a más de 1.000 personas en el Cuadro 19, se observa (Anexo 2) que en buena parte se trata de:

- ENF que operan en sectores en los que se produce una fuerte concentración empresarial a nivel mundial, y en los que varias multinacionales han entrado en el mercado español por vía de adquisiciones, etc. de antiguas EF (por ejemplo: cervezas, refrescos, vinos y licores).
- ENF producto de la fusión de antiguas EF, realizada –en algunas ocasiones– con la participación de instituciones financieras.
- EF que han implantado estrategias de crecimiento muy elevado, acometiendo importantes inversiones tanto en imagen de marca como en instalaciones y distribución, y que han fortalecido intensamente sus equipos directivos.

Al estudiar las 14 empresas (3 EF y 11 ENF) que tienen ventas superiores a 500 millones de ptas. por empleado (Anexo 3), y que excepto en el caso de una empresa no coinciden con las de mayor tamaño, se observa que en buena parte son:

- ENF dedicadas a la intermediación para la exportación o comercialización local.
- Cooperativas de segundo grado (o asociaciones de cooperativas) orientadas a compartir recursos para la distribución y venta.

- Empresas que actúan como «cabeceras» en la propiedad, gestión de marcas, etc., de un grupo de empresas.

### *Comparación por niveles de exportación (7)*

De acuerdo con los datos que aparecen en el Cuadro 21, las EF tienen una presencia más intensa que las ENF en los intervalos de exportación de 100 a 1.000 millones de pesetas, siendo su presencia semejante en el intervalo de exportación inferior de 100 millones de pesetas y en el de exportación superior a 1.000 millones de pesetas.

**Cuadro 21**

Nivel de exportación (en millones de ptas.)	< 100		100 - 1.000		1.000 - 5.000		> 5.000		Total	
Número de empresas	111 (100%)		227 (100%)		97 (100%)		11 (100%)		446 (100%)	
Exportación total (en millones de ptas.)	5.176 (100%)		93.225 (100%)		191.079(100%)		81.499 (100%)		370.979(100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	58	53	135	92	46	51	3	8	242	204
Porcentaje	52,2%	47,8%	59,5%	40,5%	47,4%	52,6%	27,3%	72,7%	54,3%	45,7%
Exportación	2.694	2.482	58.030	35.195	95.022	96.057	23.567	57.932	179.313	191.666
Porcentaje	52%	48%	62,2%	37,8%	49,7%	50,3%	28,9%	71,1%	48,3%	51,7%

El Cuadro 22, que refleja la presencia de ambos tipos de empresas en los distintos intervalos del porcentaje de exportación sobre ventas, hace ver cómo, excepto en el intervalo de exportación superior al 75% de la venta, las EF parecen estar más orientadas hacia la exportación que las ENF, pues su presencia es muy superior en los intervalos de exportación entre el 25% al 75% de la venta.

En ello puede tener influencia el hecho de que las multinacionales establecidas en España tengan tendencia a explotar las marcas locales correspondientes a las empresas españolas que han adquirido en el mercado local, a no exportar la producción realizada en España de sus otras marcas globales, ni tampoco a intensificar la exportación de productos sin marca. Esta situación puede cambiar conforme avance la integración económica de Europa y algunas de sus áreas geográficas se transformen en plataformas de producción para todo el resto.

**Cuadro 22**

Exportación/ventas (en porcentaje)	< 5%		5% - 25%		25% - 50%		50% - 75%		> 75%		Total	
Número de empresas	157 (100%)		156 (100%)		62 (100%)		37 (100%)		33 (100%)		445 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	81	76	83	73	43	19	22	15	12	21	241	204
Porcentaje	51,6%	48,4%	53,2%	46,8%	69,3%	30,7%	59,5%	40,5%	36,4%	63,6%	54,2%	45,8%

El grupo de 11 empresas cuya exportación supera los 5.000 millones de pesetas (Anexo 4) está formado por importantes compañías por volumen de ventas, plantilla o ventas por persona, varias de ellas son empresas multinacionales, y todas están muy orientadas a la exportación de productos típicamente locales, como aceite de oliva, vino de jerez y mariscos.

El grupo de 33 empresas cuya exportación supera al 75% de sus ventas (Anexo 5) está formado por una mayoría de empresas que no son de gran tamaño por nivel de ventas, y están básicamente orientadas a la actividad exportadora de productos locales típicos, como aceitunas, vinos, azafrán, etc.

### ***Comparación por niveles de recursos propios***

A la hora de comparar las empresas en razón del nivel de sus recursos propios, aparece la dificultad de agrupar en una sola empresa las diferentes empresas filiales de producción, comerciales, etc., y las patrimoniales que tienen el mismo grupo de propietarios. Por otra parte, cuando se trata de comparar EF con otros tipos de empresas, existe la dificultad adicional de conocer el grado en que la información disponible sobre recursos propios responde a la realidad, dada la extraordinaria importancia que para las EF tiene la fiscalidad, tanto sobre el patrimonio como en la transmisión por herencia a la siguiente generación. Ambos puntos ayudan a pensar que existe un posible sesgo en las EF hacia a «presentar» recursos propios inferiores a los que en realidad tienen.

Interpretando la información disponible en el anuario «Alimarket» sobre las empresas de la muestra, como se puede observar en el Cuadro 23, las EF tienen una presencia similar a las ENF en todos los intervalos de nivel de recursos propios, excepto en el correspondiente a empresas de gran tamaño con recursos propios superiores a 10.000 millones de pesetas.

Sin embargo, de acuerdo con el Cuadro 24, las EF tienden a concentrarse en el grupo de las que tienen un nivel de recursos propios por persona empleada inferior a 10 millones de pesetas, siendo su presencia poco intensa entre las que tienen más de 50 millones por persona.

**Cuadro 23**

Nivel de recursos propios (en millones de ptas.)	< 1.000		1.000 - 5.000		5.000 - 10.000		> 10.000		Total	
Número de empresas	342 (100%)		105 (100%)		20 (100%)		18 (100%)		485 (100%)	
Recursos propios totales (en millones de ptas.)	126.895 (100%)		221.056 (100%)		144.548 (100%)		304.716 (100%)		797.215 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	191	151	45	60	5	15	7	11	248	237
Porcentaje	55,8%	44,2%	42,9%	57,1%	25%	75%	38,9%	61,1%	51,1%	48,9%
Recursos propios	68.013	58.882	93.118	127.938	31.728	112.820	88.187	216.529	281.046	516.169
Porcentaje	52%	48%	62,2%	37,8%	49,7%	50,3%	28,9%	71,1%	48,3%	51,7%

**Cuadro 24**

Recursos propios/plantilla (en millones de ptas.)	< 10		10 - 25		25 - 50		> 50		Total	
Número de empresas	309 (100%)		128 (100%)		30 (100%)		11 (100%)		478 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	180	129	54	74	9	21	2	9	245	233
Porcentaje	58,2%	41,8%	42,2%	57,8%	30%	70%	18,2%	81,8%	51,3%	48,7%

Al estudiar las 18 empresas con recursos propios superiores a 10.000 millones de ptas. (Anexo 6), se observa prácticamente lo mismo que al estudiar las grandes por cifra de ventas y plantilla, dándose, además, una importante coincidencia en los nombres de las empresas.

El análisis de las 11 empresas cuyos recursos propios por persona empleada superan los 50 millones de ptas. (Anexo 7), hace ver la influencia que tiene en el cálculo de este ratio la inclusión o no de personas eventuales lo cual impide, sin un mayor nivel de información, obtener conclusiones del estilo de las alcanzadas sobre las empresas con elevados niveles de ventas y exportación por persona.

### *Comparación por niveles de inversión anual en inmovilizado*

En la comparación que se analiza a continuación, además del posible sesgo de información debido a motivos fiscales que se ha indicado en el apartado anterior, hay que tener en cuenta que se trata de inversión realizada en 1990, pudiendo darse casos de empresas que en dicho año llevaron a cabo una inversión comparativamente menor por haberla efectuado en 1989, o por pensarla realizar en 1991.

De acuerdo con la información aportada por los Cuadros 25 y 26, las EF y las ENF tienen una presencia similar no sólo en cuanto a inversión anual en inmovilizado, hasta un nivel de inversión de 5.000 millones de ptas., sino también en cuanto a inversión anual en inmovilizado por persona hasta un nivel de 25 millones de ptas.

**Cuadro 25**

Inversión anual en inmovilizado (en millones de ptas.)	< 500		500 - 1.000		1.000 - 5.000		> 5.000		Total	
Número de empresas	443 (100%)		37 (100%)		48 (100%)		4 (100%)		532 (100%)	
Inversión anual total (en millones de ptas.)	56.437 (100%)		24.783 (100%)		88.001 (100%)		23.622 (100%)		192.843 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	224	219	13	24	19	29	0	4	256	276
Porcentaje	50,6%	49,4%	35,1%	64,9%	39,6%	60,4%	0%	100%	48,1%	51,9%
Inversión anual	27.314	29.123	9.292	15.491	33.788	54.213	0	23.622	70.394	122.449
Porcentaje	48,4%	51,6%	37,5%	62,5%	38,4%	61,6%	0%	100%	36,5%	63,5%

**Cuadro 26**

Inversión anual en inmovilizado/plantilla (en millones de ptas.)	< 5		5 - 10		10 - 25		> 25		Total	
Número de empresas	435 (100%)		64 (100%)		26 (100%)		4 (100%)		529 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	209	226	33	31	13	13	1	3	256	273
Porcentaje	48,1%	51,9%	51,6%	48,4%	50%	50%	25%	75%	48,4%	51,6%



En el Anexo 8 se presentan los datos de las cuatro empresas cuya inversión en inmovilizado en 1990 superó los 5.000 millones de ptas.; como puede observarse, se trata de tres grandes empresas del sector cervecero y de una empresa pública del sector lácteo. Por otra parte, de los cuatro casos en los que la inversión supera los 25 millones de ptas. por persona (Anexo 9), tres corresponden a empresas holding o comercializadoras con plantillas muy pequeñas, y uno a una empresa que tiene un elevado número de eventuales.

### *Comparación por año de fundación y edades*

En las comparaciones que tienen como referencia el año de fundación, hay que tener en cuenta que una empresa que en 1990 es ENF pudo, en su nacimiento, y durante algunos años, ser EF. Por ello, los siguientes comentarios sólo se refieren a empresas que en 1990 son EF o ENF, con independencia del carácter que hayan tenido en otras épocas de su vida.

De acuerdo con los datos que aparecen en el Cuadro 27, se puede afirmar, haciendo referencia a las empresas fundadas después de 1900, que el paso de los años incrementa la diferencia en tamaño entre las EF y las ENF, pues estas últimas son comparativamente mayores en venta promedio que las EF (283% mayores las fundadas de 1900 a 1930, 189% mayores en las fundadas de 1930 a 1960, y 7% mayores en las fundadas después de 1960).

Por su parte, el Cuadro 28 indica la mayor edad promedio que tienen las EF en comparación con las ENF, en los distintos intervalos de niveles de venta. Diferencia que es comparativamente mayor en el intervalo de ventas superiores a los 50.000 millones.

En el Anexo 10 se presentan los datos de las 30 empresas fundadas antes de 1900, siendo de destacar que 17 de ellas (56,7%) pertenecen al subsector de vinos y licores, y que casi ninguna coincide con las de mayor tamaño por ventas o por plantilla.

**Cuadro 27**

Año de fundación	< 1900		1900 - 1930		1931 - 1960		1961 - 1990		Total	
Número de empresas	30 (100%)		58 (100%)		137 (100%)		460 (100%)		685 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	24	6	31	27	74	63	233	227	362	323
Porcentaje	80%	20%	53,4%	46,6%	54%	46%	50,7%	49,3%	52,8%	47,2%
Venta promedio por empresa (en millones de ptas.)	5.438	2.264	4.932	13.972	5.961	11.295	4.379	4.671	4.820	6.696

**Cuadro 28**

Nivel de ventas (en millones de ptas.)	1.000 -5.000		5.000-20.000		20.000-50.000		> 50.000		Total	
Número de empresas	650 (100%)		160 (100%)		42 (100%)		7 (100%)		859 (100%)	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número	348	302	77	83	14	28	1	6	440	419
Porcentaje	53,5%	46,5%	48,1%	51,9%	33,3%	66,7%	14,3%	85,7%	51,2%	48,8%
Edad promedio (en años)	35	29	41	33	52	43	58	40	36	31

### ***Comparación por subsectores***

En el Cuadro 29 aparecen los datos correspondientes a la intensidad de la presencia y actividad de las EF en cada uno de los 19 subsectores. Asimismo, se indican la dimensiones en las que las EF están significativamente por encima o por debajo del promedio del conjunto de las empresas del subsector.

Como puede observarse, las EF tienen una «muy importante» (MI) presencia y actividad en los subsectores «conservas de pescado», «dulces» y «harinas». Estos tres subsectores tienen (Cuadros 12 y 13) un volumen de ventas (total de ventas del subsector) relativamente pequeño, y están integrados por empresas de tamaño medio en ventas y recursos propios significativamente inferior al tamaño promedio de la muestra (del orden de la mitad).

Son subsectores que en el pasado no tuvieron importantes barreras de entrada, estableciéndose múltiples empresas locales. Al mismo tiempo, las crisis económicas no tuvieron repercusiones drásticas, ni tampoco los cambios de tecnología de proceso. Es decir, no son subsectores que, en términos generales y en comparación con otros del conjunto de alimentación y bebidas, presenten con frecuencia grandes oportunidades de crecimiento o expansión, tanto para las empresas que en ellos operan como para nuevos que entran.

También se observa que las EF de estos subsectores tienen una edad promedio comparativamente elevada, por lo que es previsible que muchas de estas empresas, al haber superado las dificultades de pasar de la primera a la segunda generación, no presenten las debilidades estructurales relacionadas con el cambio generacional, al mismo tiempo que hayan dispuesto de tiempo para fortalecerse y competir con éxito.

Las EF tienen una intensidad «importante» (I) en los subsectores:

- «Conservas vegetales»: cuyas características son similares a las de los tres anteriores, aunque con un mayor volumen total de ventas.

- «Cárnicos»: integrado por empresas jóvenes, de tamaño en ventas y recursos propios bastante inferiores al promedio de la muestra, en el que todavía no hay grandes empresas. Subsector en el que no se dan importantes barreras de entrada, en cuanto a capital y tecnología se refiere, pero que exige experiencia por ser un negocio complejo en regulaciones e intensivo en mano de obra. Por otra parte, es uno de los subsectores más variados en sabores, formatos, etc., ampliamente influidos por las tradiciones locales. Asimismo, es el subsector más importante por volumen de ventas y plantilla presente en la mayoría de las Comunidades Autónomas, y en el que, a pesar del exceso de oferta existente, es posible se presenten oportunidades de crecimiento, de adquisición, etc., además de que, por tener las EF un promedio de edad inferior al período de tiempo que el fundador acostumbra a estar al frente de la misma, es muy probable que en los próximos años muchas de ellas pasen por los problemas de sucesión.

Las EF tienen una intensidad «muy pequeña» (MP) en los subsectores «azúcar y miel» y «cervezas»:

- «Azúcar y miel»: que tiene un elevado grado de concentración en número de empresas, y que están entre las mayores de la muestra por nivel de ventas y de recursos propios.
- «Cervezas»: con un número pequeño de empresas, algunas básicamente regionales, y otras líderes en el país, que están participadas o han sido adquiridas por multinacionales. Subsector que para su modernización precisa de grandes inversiones en los procesos productivos, así como en publicidad, para lograr fidelidad a las marcas.

Asimismo, las EF también tienen una intensidad muy pequeña en los subsectores «aceites y grasas» y «lácteos», ambos con un importante volumen total de ventas, no tan concentrados como los dos anteriores, y con las siguientes características:

- «Aceites y grasas»: integrado por empresas con un tamaño medio bastante superior al promedio de la muestra en ventas y en recursos propios, que precisan de inversión continuada en instalaciones y marketing, y con importantes economías de escala que favorecen a las grandes empresas. Subsector que ha pasado por un proceso de concentración, en el que influyen los cambios de políticas de la Administración, la creciente importancia de las empresas de distribución y las oportunidades de la exportación.
- «Lácteos»: en el que destaca la importancia de tres empresas –una de ellas pública–, en comparación con el resto de empresas, entre las que se está produciendo un cierto proceso de «reconversión» y concentración, debido en parte al imprescindible esfuerzo por la reducción de costes que han de hacer quienes no tienen una marca reconocida, pues el producto tiende a tener las características de las «commodities», y al esfuerzo por ampliar la gama de productos en las compañías que sí han logrado introducir una marca.

Las EF tienen una intensidad «pequeña» (P) en los subsectores «aguas envasadas», «café e infusiones» y «zumos y sidras», todos ellos caracterizados por un volumen total de ventas y plantilla, y por un número de empresas bastante pequeño, con un tamaño medio por empresas, en ventas y recursos propios, del orden de la mitad del de las empresas del sector de alimentación y bebidas:

- «Aguas envasadas»: con un total de un centenar de empresas, muchas de ellas personales, y con 4 que sólo facturan más de 1.000 millones de ptas., en el que existen pocas oportunidades de crecimiento; los recursos propios, el valor añadido y los beneficios son bajos, y ha habido algunas adquisiciones por parte de multinacionales importantes.
- «Café e infusiones»: que ha mantenido una estructura tradicional con empresas regionales y locales hasta principios de la década de los ochenta, debido a las regulaciones administrativas existentes, pero en el que la entrada de las principales empresas multinacionales, con sus inversiones en publicidad y su capacidad de distribución, desplazó a buena parte de las empresas locales hacia el segmento de hostelería y restauración, que no precisa de publicidad y sí de un peculiar nivel de servicio.

La intensidad de las EF es también «pequeña» (P) en el sector «galletas y pastelería», con menor número de empresas en lo que corresponde a «galletas», empresas que hacen importantes inversiones en los procesos de producción y publicidad, y un mayor número en «pastelería», donde las empresas son locales, sin grandes inversiones en las plantas ni tampoco en distribución, y de tamaño similar a la media del sector.

Finalmente, las EF tienen una intensidad similar (S) a la de las ENF en los subsectores:

- «Vinos y licores»: que es de los más importantes en alimentación y bebidas por el número de empresas, volumen de ventas y plantilla, con diferencias apreciables en cuanto a que los «licores» precisan de grandes inversiones publicitarias y se han concentrado a nivel global en muy pocas compañías, mientras que en «vinos», más que inversión publicitaria se necesitan años de tradición y de construcción de la marca, siendo la tecnología relativamente sencilla. Las empresas de este subsector, con un tamaño medio en ventas similar al promedio de toda la muestra, tienen un nivel de recursos propios del orden del doble del promedio, y una edad que sobrepasa los 63 años, es decir, empresas que han superado la tercera generación y han tenido tiempo (Haman y Freeman, 1989) para alcanzar un importante tamaño en ventas y recursos propios.
- «Congelados y helados»: de importancia por el número de empresas, volumen total de ventas y nivel de plantilla dentro de alimentación y bebidas, integrado por empresas con dimensiones de ventas y recursos propios asemejables a la media de toda la muestra, pero cuya edad promedio es la más baja de todos los subsectores.

Muy concentrado en «helados», de manera que cinco empresas (tres de ellas propiedad de multinacionales) representan el 80% del mercado, y precisando de importantes inversiones en logística de distribución en frío y en marca.

En «congelados» está menos concentrado, pero con tendencia hacia un mayor nivel de preparación y elaboración de los productos, e internacionalización de los mercados.

- «Refrescos»: con empresas relativamente jóvenes, y con un elevado tamaño medio debido a la importancia de Coca Cola y Pepsi Cola, que en cierta forma

se apoyan en concesionarios que son EF, y Schweppes, con una política de concesiones diferente. Subsector en el que la influencia de las marcas blancas para la distribución, y las necesidades de inversión en planta y publicidad, puede dar lugar a una superior concentración.

- «Pastas alimenticias»: tampoco es grande en volumen, con la mayoría de sus empresas operando a nivel local, y con pocas marcas que tengan extensión nacional, pero en el que se inicia la tendencia a la concentración por vía de adquisiciones, reestructuración de plantas y almacenes de distribución, como consecuencia de las políticas de los canales de distribución.
- «Frutos secos y snacks»: en cuanto a los primeros, precisa de un intenso contacto de relaciones personales con el sector productor primario favorecedor para la existencia de EF, pero también sector en el que la tendencia al envasado, la «marca» y la exportación conducen a un mayor nivel de concentración.
- «Especias, salsas y vinagres», no son grandes en volumen total de ventas y plantilla, con empresas relativamente pequeñas en ventas y recursos propios.

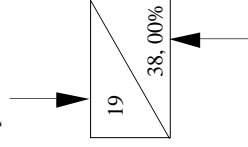
**Cuadro 29**  
**Qué representan las EF en los subsectores**

SUBSECTORES	Número de empresas y porcentaje	Ventas (en millones y porcentaje)	Plantilla y porcentaje	Exportación (en millones y porcentaje)	Rec. propios (en millones y porcentaje)	Inversión* (en millones y porcentaje)	Edad promedio
ACEITES Y GRASAS (MP)	19 - 38,00%	163 - 27,49%	1.658 - 26,65%	22 - 27,16%	19 - 27,54%	3 37,50%	30
AGUAS ENVASADAS (P)	4 - 40,00%	8 - 24,24%	476 - 30,85%	n.d.	0,851 - 17,02%	1 33,33%	34
AZUCAR Y MIEL (MP)	2 - 22,22%	3 - 1,57%	64 - 1,47%	0,578 - 9,63%	0,329 - 0,41%	0,085 - 2,83%	18
CAFE E INFUSIONES (P)	8 47,06%	20 - 37,04%	532 42,12%	n.d.	4 - 17,39%	0,348 - 34,80%	53
CARNICOS (I)	116 + 61,05%	399 55,80%	12.697 52,36%	9 52,94%	47 65,28%	16 53,33%	24
CERVEZAS (MP)	2 - 9,09%	9 - 3,08%	598 - 3,79%	n.d.	3 - 2,75%	1 - 2,70%	73
CONGELADOS Y HELADOS (S)	34 53,13%	162 50,00%	6.102 53,16%	17 60,71%	16 - 38,10%	10 52,63%	16
CONSERVAS PESCADO (MI)	23 + 71,88%	77 80,21%	3.229 81,93%	6 75,00%	14 + 87,50%	2 66,67%	46
CONSERVAS VEGETALES (I)	31 54,39%	97 62,18%	2.132 58,05%	34 57,63%	12 54,55%	3 50,00%	32
DULCES (MI)	26 + 68,42%	84 67,74%	3.643 67,98%	14 + 82,35%	12 + 85,71%	2 66,67%	39
ESPECIAS, SALSAS Y VINAGRES (S)	3 - 37,50%	6 + 50,00%	157 + 53,04%	3 + 100,00%	0,67 + 67,00%	0,047 - 23,27%	39
FRUTOS SECOS Y SNACKS (S)	16 + 64,00%	39 - 44,83%	589 - 15,90%	11 + 84,62%	3 75,00%	1 - 33,33%	22
GALLETAS Y PASTELERIA (P)	18 40,91%	92 43,40%	5.083 37,03%	1 + 50,00%	18 40,91%	2 33,33%	34
HARINAS (MI)	20 + 76,92%	55 83,33%	1.017 82,35%	5 + 100,00%	5 71,43%	0,61 83,56%	36
LACTEOS (MP)	33 - 38,37%	251 38,91%	5.852 - 29,39%	3 33,33%	24 + 46,15%	8 - 28,57%	27
PASTAS ALIMENTICIAS (S)	13 52,00%	50 51,02%	1.091 55,89%	2 - 18,18%	7 - 33,33%	2 - 33,33%	35
REFRESCOS (S)	16 53,33%	182 - 38,00%	5.874 54,16%	1 50,00%	7 43,75%	8 53,33%	26
VINOS Y LICORES (S)	48 45,28%	285 45,97%	6.893 42,04%	47 47,47%	88 45,13%	10 + 58,82%	63
ZUMOS Y SIDRAS (P)	8 - 40,00%	16 38,10%	526 45,15%	3 + 50,00%	0,873 - 17,46%	0,67 - 22,33%	37

\* Inversión anual en innovilizado.

(Los porcentajes son sobre el total de cada sector)

Número de empresas, ventas, plantilla, exportación, recursos propios, inversión (sólo de las EF)



Porcentaje sobre el total de cada variable en cada subsector

• En la dimensión «Número de empresas»:

Signo	Motivo
+	% > 60%
-	% < 40%

• Para las otras dimensiones:

Signo	Motivo
+	Está un 20% por encima del porcentaje de «Número de empresas»
-	Está un 20% por debajo del porcentaje «Número de empresas»

### ***Comparación por Comunidades Autónomas***

En el Cuadro 30 se presenta la información sobre la intensidad de la presencia y actividad de las EF en las 17 Comunidades Autónomas.

De acuerdo con esta información, se puede afirmar que las EF de Cataluña, Andalucía y Madrid representan la mayor parte de las EF del sector de alimentación y bebidas (cerca del 50% en número y del 60% en ventas), siendo destacada su presencia en Cataluña, con una edad similar al promedio de la muestra, y en Andalucía, donde tienen una mayor edad promedio.

En cuanto al conjunto de EF del sector de alimentación y bebidas, es asimismo importante el grupo de Comunidades Autónomas formado por Galicia, región de Murcia y Comunidad Valenciana (cerca del 30% en número de EF y del 25% en ventas de las EF), con empresas que tienen una edad promedio que corresponde al paso de la primera a segunda generación, y que se basan en las ventajas competitivas de su mercado de oferta local.

En sentido contrario, merece la pena tener en cuenta la muy baja intensidad de las EF en la Comunidad Foral de Navarra, a pesar de una legislación que favorece fiscalmente la transmisión por herencia y de una relativamente importante producción agrícola.

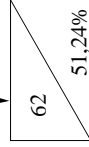
Finalmente, cabe destacar la intensidad de la presencia de las EF en Castilla-La Mancha y Extremadura, pues se trata de empresas con una edad media joven en las que posiblemente su fundador está plenamente activo.

**Cuadro 30**  
**Qué representan las EF en las Comunidades Autónomas**

COMUNIDADES AUTONOMAS	Número de empresas y porcentaje	Ventas (en millardos y porcentaje)	Plantilla y porcentaje	Exportación (en millardos y porcentaje)	Edad promedio
ANDALUCIA	62 51,24%	305 -40,72%	7.958 -34,08%	39 -36,79%	40
ARAGON	13 44,83%	31 38,75%	936 37,40%	0,96 -19,20%	21
ASTURIAS	7 -35,00%	18 -10,84%	536 -12,95%	0,557 -5,57%	43
BALEARES	4 44,44%	10 -32,26%	290 -25,64%	n.d.	27
CANARIAS	8 47,06%	31 47,69%	1.985 +59,18%	0,409 +65,44%	45
CANTABRIA	5 +62,50%	9 64,29%	314 56,17%	0,027 -2,70%	49
CASTILLA Y LEON	30 58,82%	70 -42,17%	3.396 55,70%	1 50,00%	31
CASTILLA-LA MANCHA	25 58,14%	82 62,12%	1.934 65,14%	6 60,00%	19
CATALUÑA	98 53,85%	577 -25,25%	15.042 -38,95%	57 +77,03%	30
COMUNIDAD DE MADRID	37 -33,94%	325 -17,14%	8.882 28,39%	10 -18,87%	29
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	8 -28,57%	12 -17,14%	331 -17,37%	2 25,00%	30
COMUNIDAD VALENCIANA	49 58,33%	176 58,67%	5.340 51,39%	12 -41,38%	30
EXTREMADURA	7 +70,00%	17 70,83%	504 +93,85%	2 66,67%	17
GALICIA	29 51,79%	131 55,27%	5.120 53,78%	11 +64,71%	37
LA RIOJA	11 57,89%	19 47,50%	592 47,06%	3 -42,86%	51
PAIS VASCO	13 50,00%	56 -32,37%	1.760 -33,90%	4 +66,67%	66
REGION DE MURCIA	34 +72,34%	130 81,76%	3.293 76,78%	31 81,58%	31

(Los porcentajes son sobre el total de cada Comunidad Autónoma).

Número de empresas, ventas, plantilla, exportación (sólo de las EF)



Porcentaje sobre el total de cada variable en cada Comunidad Autónoma.

• En la dimensión «Número de empresas»:

Signo	Motivo
+	% > 60%
-	% < 40%

• Para las otras dimensiones:

Signo	Motivo
+	Está un 20% por encima del porcentaje de «Número de empresas»
-	Está un 20% por debajo del porcentaje de «Número de empresas»



#### 4. Notas finales

Tal y como se ha comentado en la Introducción, la intención del presente estudio era profundizar en el conocimiento de la función de las EF en la economía, y en la comprensión de sus posibles diferencias de comportamiento en comparación con las ENF.

En relación con estudios anteriormente realizados por diversos autores sobre la incidencia de las EF en la economía, es necesario resaltar la importancia que tiene que los análisis se hagan por distintos niveles de ventas, plantilla, etc., y en razón de diferentes sectores de actividad, pues los estudios hechos sobre un amplio conjunto de empresas sólo indican «promedios» en los que unas pocas empresas «excepcionales» llegan a tener una extraordinaria influencia, como se ha podido observar en las páginas precedentes, sesgando toda comparación entre EF y ENF, así como las correspondientes conclusiones.

En este trabajo se ha puesto de manifiesto, con mayor concreción que en estudios anteriores, que la EF tiene más dificultades para alcanzar el mismo tamaño que la ENF a lo largo de un período similar de tiempo. Dicho de otra forma, que las EF tienen dificultades para crecer. En base a ello, la investigación sobre la EF debería poner, cada vez más, especial énfasis en identificar las razones de estas dificultades para crecer, y en buscar posibles modos alternativos para resolverlas. Entre estas razones, el estudio del sector de alimentación y bebidas permite insistir en las siguientes:

- Hay EF que no crecen debido a la carencia de una cultura empresarial que hace del propio crecimiento un «motor» de la estrategia, y que «sacrifica» otros aspectos relacionados con la seguridad, la exigencia, la propiedad, etc., a la consecución del objetivo de alcanzar un tamaño importante.
- Hay EF que no crecen debido a la falta de capacidad para el desarrollo de su organización, es decir, para lograr la evolución de su estructura de responsabilidades, de los sistemas de dirección y de sus órganos de gobierno. Falta de capacidad, en parte debida a que los cargos ostentados por miembros de la familia se desempeñan durante períodos muy prolongados de tiempo, incluso de por vida, y en parte también debido a que se espera para cambiar a la incorporación de los miembros de la siguiente generación, sin valorar adecuadamente que la diferencia en años entre dos generaciones de la misma familia puede ser un período demasiado prolongado en el tiempo.
- Hay EF que no crecen por falta de los recursos económicos necesarios para ello. Carencia de recursos originada, a veces, por no haber tenido tiempo para «acumularlos» con la rapidez necesaria. Carencia debida, en otras ocasiones, a un deseo de diversificar riesgos que materializa, no siempre con acierto, en inversiones en otras actividades empresariales que se estiman erróneamente como sencillas de llevar a cabo, y luego acaban necesitando mucho más dinero del que se pensaba. Carencia que también es originada por la falta de disposición para admitir nuevos socios, cuya incorporación dé lugar a una dilución de la propiedad, o por apoyarse para su financiación de manera casi exclusiva en algunos bancos, que terminan por recomendar una estrategia «conservadora» para proteger mejor sus riesgos (Leach, 1990).

Es necesario incrementar el conocimiento acerca de la supervivencia de las EF y de las razones por las cuales muy pocas alcanzan crecimientos muy altos, e incluso parecen «invencibles», mientras la mayor parte, además de crecer despacio, no superan un tamaño

relativamente pequeño. En esta supervivencia y crecimiento, el análisis de los diferentes subsectores del sector de alimentación y bebidas hace ver puntos como los siguientes:

- Las EF están más presentes en subsectores «jóvenes» en edad, o en subsectores cuya evolución ha sido relativamente más lenta y les ha permitido tener tiempo para alcanzar un tamaño competitivo.
- Las EF están más presentes en los subsectores en que lo «local» (desde los contactos con proveedores y clientes, hasta los formatos y sabores de los productos) es lo importante.
- Las EF están más presentes en nichos de mercado en los que importa menos el prestigio generalizado de una marca que un servicio peculiarizado a cada cliente.
- Las EF están presentes en subsectores que tienen barreras de entrada y crecimiento bajos, en los que son «viabiles» las empresas pequeñas por volumen de venta, de recursos propios, de inversión, etc.
- Las EF están más presentes en los subsectores menos sensibles a las oscilaciones de los ciclos económicos.
- Las EF están menos presentes en subsectores globalizados, concentrados, que precisan grandes inversiones para alcanzar economías de escala y aceptación de la marca del producto.
- Por otra parte, el análisis de las empresas que están en los intervalos superiores de las magnitudes y ratios del sector, añade evidencia a la afirmación de que las EF están más presentes en sectores de producción y con modos de actuar tradicionales, que en los sectores de servicios que requieren modos organizativos más novedosos (Gallo y Estapé, 1992; Leach, 1990), pareciendo como si las EF se resistieran a las alianzas estratégicas, a las fusiones y a las adquisiciones. □

---

(1) El sector de la alimentación y bebidas comprende los siguientes subsectores:

*Alimentación*

- Aceites y grasas
- Azúcar y miel
- Café e infusiones
- Cárnicos
- Congelados y helados
- Conservas de pescado
- Conservas vegetales
- Dulces
- Especias, salsas y vinagres
- Frutos secos y snacks
- Galletas, pastelería industrial y cereales para el desayuno
- Harinas
- Lácteos
- Pastas alimenticias, arroz y legumbres secas

*Bebidas*

- Aguas envasadas
- Cervezas
- Refrescos
- Vinos y licores
- Zumos, sidras y mostos

(2) La información de «Alimarket» no proporciona para cada empresa los datos en todas las dimensiones. El número de empresas sobre los que hay información en cada dimensión, y su característica de ser o no EF, es el siguiente:

- Ventas: 867 empresas (440 EF, 419 ENF, 8 no pudieron ser clasificadas).
- Plantilla: 845 empresas (428 EF, 410 ENF).
- Exportación: 449 empresas (242 EF, 204 ENF).
- Importación: 69 empresas ( 41 EF, 28 ENF).
- Inversión: 536 empresas (256 EF, 276 ENF).
- Recursos propios: 487 empresas (248 EF, 237 ENF).
- Resultados: 174 empresas ( 66 EF, 108 ENF).

(3) El número de establecimientos del sector era de 40.327 en 1990, de los cuales 22.614 formaban parte del subsector «panadería, galletas y pastelería».

(4) Todos los datos en relación con la plantilla se refieren a «plantilla fija».

(5) En el Anexo 1 se muestra una comparación con datos de Estados Unidos en la que se observa una muy superior presencia de las EF entre las empresas que facturan más de 500 millones de dólares (equivalente a más de 50.000 millones de pesetas).

(6) Merino y Salas (1993), utilizando la información de ESEE (Encuesta de Estrategias Empresariales, «Panorama de la industria española», Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 1993), con datos correspondientes a 1990, indican que entre las empresas con plantilla inferior a 100 personas, el 55,8% son EF, en el intervalo de 100 y 500 personas, el 22,6% son EF, y en empresas con más de 500 personas, el 10,1% son EF.

En la medida en que el panel de empresas que colaboran con ESEE sea representativo de las empresas españolas, se podría afirmar que en el sector de la alimentación y bebidas se da un número significativamente más importante de EF en los intervalos correspondientes a empresas grandes.

(7) Es oportuno recordar que la información procede de 532 empresas, en vez de 859 como ocurría en el caso de las ventas, y 838 en el caso de la plantilla. El hecho de que muchas empresas del sector de alimentación y bebidas sean empresas locales, que prácticamente no tienen actividades internacionales, ayuda a pensar que las restantes 300 empresas no hacen exportaciones, y por ello «Alimarket» no aporta esta información, si bien no se tiene suficiente certeza sobre esta afirmación.

## Anexo 1

**Empresas familiares en Estados Unidos**

Tomando como universo los 9,5 millones de empresas de la base de datos de Dun & Bradstreet, y considerando las que en 1991 tuvieron ventas superiores a los 25 millones de dólares por año (cambio del dólar: 104 ptas.), la comparación entre EF y ENF es la siguiente:

Nivel de ventas (en millones de dólares)	25 - 50		50 - 100		100 - 250		250 - 500		> 500		Total	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número de empresas	23.784	3.008	11.422	2.451	6.478	2.506	2.047	1.235	1.796	2.037	45.527	11.237
Porcentaje	89%	11%	82%	18%	72%	28%	62%	38%	47%	53%	80%	20%

Dreux, Dirk, «The Family Business Advisor», enero de 1993.

## Anexo 2

**Empresas con ventas superiores a 50.000 millones de ptas.**

<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO</b>	<b>SUBSECTOR</b>	<b>VENTAS (en millones de ptas.)</b>
CIA. SERV. BEBIDAS REFRESCANTES, S.A.	ENF	REFRESCOS	145.000
PEDRO DOMECQ, S.A. (GRUPO)*	ENF	VINOS Y LICORES	111.959
CARGILL, ESPAÑA, S.A.	EF	ACEITES Y GRASAS	82.586
ELOSUA, S.A. (GRUPO)*	ENF	ACEITES Y GRASAS	77.837
EBRO, CIA. AZUC., S.A. (GRUPO)*	ENF	AZUCAR Y MIEL	75.918
DANONE, S.A.*	ENF	LACTEOS	66.500
SCHWEPPE, S.A.*	ENF	REFRESCOS	51.500

**Empresas con plantilla superior a 1.000 personas**

<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO</b>	<b>SUBSECTOR</b>	<b>PLANTILLA (en número de personas)</b>
DANONE, S.A.*	ENF	LACTEOS	4.098
PEDRO DOMECQ, S.A. (GRUPO)*	ENF	VINOS Y LICORES	3.931
CRUZCAMPO (GRUPO)	ENF	CERVEZAS	3.017
S.A. EL AGUILA	ENF	CERVEZAS	2.703
BIMBO, S.A.	ENF	GALLETAS Y PASTELERIA	2.671
PRODUCTOS PEPISCO, S.A.	ENF	FRUTOS SECOS	2.145
EBRO, CIA. AZUC., S.A. (GRUPO)*	ENF	AZUCAR Y MIEL	2.072
SCHWEPPE, S.A.*	ENF	REFRESCOS	1.946
KNORR ELORZA, S.A. (KESA)	ENF	REFRESCOS	1.656
LECHE PASCUAL, S.A.	EF	LACTEOS	1.616
PESCANOVA, S.A.	EF	CONGELADOS Y HELADOS	1.607
CONSERVERA CAMPOFRIO, S.A.	EF	CARNICOS	1.547
MAHOU, S.A.	ENF	CERVEZAS	1.500
UNIASA	ENF	LACTEOS	1.316
UNION CERVECERA, S.A.	ENF	CERVEZAS	1.298
S.A. DAMM	ENF	CERVEZAS	1.275
SAN MIGUEL, S.A.	ENF	CERVEZAS	1.248
OMSA ALIMENTACION, S.A.	ENF	CARNICOS	1.235
LA CRUZ DEL CAMPO, S.A.	ENF	CERVEZAS	1.230
OSBORNE Y CIA., S.A. (GRUPO)	EF	VINOS Y LICORES	1.204
ELOSUA, S.A. (GRUPO)*	ENF	ACEITES Y GRASAS	1.188
HIJOS DE ANDRES MOLINA, S.A.	EF	CARNICOS	1.179
CASBEGA, S.A.	EF	REFRESCOS	1.074
AVIDESIA LUIS SUÑER, S.A.	EF	CONGELADOS Y HELADOS	1.069
BODEGAS Y BEBIDAS, S.A. (GRUPO)	ENF	VINOS Y LICORES	1.047
COBEGA, S.A.	EF	REFRESCOS	1.000

\* Empresas comunes a ambos grupos.

Anexo 3

**Empresas con ratio ventas/plantilla superior a 500 millones de ptas.**

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	VENTAS/ PLANTILLA (en millones de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
FRINT ESPAÑA, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	3.999	31.993	8	n.d.
ESPAÑOLA DE ALIMENTACION	ENF	ACEITES Y GRASAS	2.456	12.278	5	n.d.
ENCO IBERICA, S.A.	ENF	CARNICOS	2.000	6.000	3	n.d.
AGRUP. COOPERATIVAS EXTREMEÑAS	ENF	VINOS Y LICORES	1.925	3.850	2	2
COOPERATIVA VETA LA MORA	ENF	PASTAS ALIMENTICIAS	1.400	1.400	1	3
UNION DISTRIBUIDORA PASTELERIA, S.A.	ENF	GALLETAS Y PASTELERIA	1.249	2.497	2	4
SEVEN-UP ESPAÑA, S.A.	ENF	REFRESCOS	1.167	3.500	3	n.d.
CIA. SERV. BEBIDAS REFRESCANTES, S.A. (1)	ENF	REFRESCOS	863	145.000	168	n.d.
KAS, S.A. (GRUPO)	EF	REFRESCOS	850	13.600	16	2
COCDE, S.A.	ENF	HARINAS	750	1.500	2	n.d.
CORDOLIVA, S. COOP.	ENF	ACEITES Y GRASAS	668	4.008	6	6
AGRO SEVILLA, S. COOP.	ENF	ACEITES Y GRASAS	655	5.891	9	n.d.
COMPARE Y COMPARE, S.A.	EF	CONSERVAS VEGETALES	553	1.660	3	90
CORN-FRIT, S.A.	EF	FRUTOS SECOS	500	1.000	2	3

n.d.: no disponible.

(1) Vende más de 50.000 millones de ptas. (Anexo 2).

Anexo 4

**Empresas que exportan más de 5.000 millones de ptas.**

EMPRESA	TIPO	SECTOR	EXPORTACION (en millones de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
ESPAÑOLA DE ALIMENTACION (3)	ENF	ACEITES Y GRASAS	12.278	12.278	5	n.d.
CARGILL, ESPAÑA, S.A.	EF	ACEITES Y GRASAS	8.130	82.586	971	123
ELOSUA, S.A. (GRUPO) (1) (2)	ENF	ACEITES Y GRASAS	8.000	77.837	1.188	1.395
FREIXENET, S.A. (GRUPO)	EF	VINOS Y LICORES	7.937	28.400	698	n.d.
JOHN HARVEY, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	7.872	8.381	217	63
FRIO CONDAL, S.A.	EF	CONGELADOS Y HELADOS	7.500	25.000	800	n.d.
PEDRO DOMECQ, S.A. (GRUPO) (1) (2)	ENF	VINOS Y LICORES	7.000	111.959	3.931	n.d.
BODEGAS Y BEBIDAS, S.A. (GRUPO) (2)	ENF	VINOS Y LICORES	6.241	20.824	1.047	n.d.
AGRO SEVILLA, S. COOP. (3)	ENF	ACEITES Y GRASAS	5.631	5.891	9	n.d.
CIA. ENVASADORA LORETO, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	5.476	5.993	134	665
MINERVA, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	5.434	8.037	40	36

n.d.: no disponible.

(1) Venden más de 50.000 millones de ptas. (Anexo 2).

(2) Plantilla superior a 1.000 personas (Anexo 2).

(3) Ratio ventas/plantilla superior a 500 millones de ptas. (Anexo 3).

**Empresas con el porcentaje del ratio exportación/ventas superior al 75%**

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	EXPORTACION / VENTAS (en porcentaje)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
GRUPO HARVEY, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	100	1.788	N.D.	n.d.
EUROLIVA, S.A.	EF	CONSERVAS VEGETALES	100	2.000	48	175
JOHN HARVEY AND SONS (ESPAÑA), S.A.	EF	VINOS Y LICORES	100	2.081	118	n.d.
TE-PE, S.A.	EF	CONSERVAS VEGETALES	100	2.200	39	150
GOYA EN ESPAÑA, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	100	1.000	35	15
OILEX, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	100	1.200	16	n.d.
LUIS PAEZ, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	100	1.325	20	n.d.
HISPANOLIVA, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	100	1.504	10	n.d.
ESPAÑOLA DE ALIMENTACION (3) (4)	ENF	ACEITES Y GRASAS	100	12.278	5	n.d.
JOSE MEDINA Y CIA., S.A.	EF	VINOS Y LICORES	98	2.700	64	25
SANCHEZ POLAINA, S.A.	EF	HARINAS	98	3.209	40	15
AGRO SEVILLA, S. COOP. (4)	ENF	ACEITES Y GRASAS	96	5.891	9	n.d.
ACEITUNAS DE MESA CORDOBA, S.C.L.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	94	1.474	16	31
JOHN HARVEY, S.A. (4)	ENF	VINOS Y LICORES	94	8.381	217	63
CONSERVAS SANFRUTAS, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	92	1.300	20	102
PRODUCTOS MENCEY, S.A.	EF	ESPECIAS Y VINAGRES	92	1.800	16	4
CIA. ENVASADORA LORETO, S.A. (4)	ENF	CONSERVAS VEGETALES	91	5.993	134	665
CONSERVAS Y FRUTAS, S.A. (COFRUSA)	ENF	CONSERVAS VEGETALES	91	4.800	100	400
AGRO SEVILLA ACEITUNAS, S. COOP. (3)	ENF	CONSERVAS VEGETALES	90	2.064	28	100
CIA. COLOME DE ACEITES, S.A.	EF	ACEITES Y GRASAS	90	1.300	10	5
C. AUGUSTO EGLI, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	90	1.050	38	3
BODEGAS SCHENK, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	90	2.000	40	3
IND. PIMENTONERA MURCIANA, S.A.	EF	ESPECIAS Y VINAGRES	88	1.467	51	36
ZETA ESPECIAL, S.A.	ENF	DULCES	88	1.150	51	17
CROFT JEREZ, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	88	4.000	90	n.d.
AROTZ, S.A.	ENF	CONGELADOS Y HELADOS	86	3.159	38	193
GREXAVAL, S.A.	EF	FRUTOS SECOS	82	1.693	18	50
UNICHAMP, S.A.T.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	82	1.100	12	130
FRIO INDUSTRIAL CEÑO, S.A. (FRICENSA)	EF	CONGELADOS Y HELADOS	80	2.100	28	22
VICENTE GANDIA PLA, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	80	2.848	38	12
INDUSTRIAS VIDECA, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	79	1.107	26	480
AGRAZ, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	77	2.600	95	n.d.
BODEGAS INTERNACIONALES, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	76	2.900	135	n.d.

(3) Ratio ventas/plantilla superior a 500 millones de ptas. (Anexo 3).

(4) Exportan más de 5.000 millones de ptas. (Anexo 4).



## Anexo 6

## Empresas con recursos propios superiores a 10.000 millones de ptas.

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	RECURSOS PROPIOS (en millones de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de empleados)	PLANTILLA EVENTUAL (número de empleados)
EBRO, CIA. AZUC., S.A. (GRUPO) (1) (2)	ENF	AZUCAR Y MIEL	34.651	75.918	2.072	n.d.
PEDRO DOMECQ, S.A. (GRUPO) (1) (2) (4)	ENF	VINOS Y LICORES	30.609	111.959	3.931	n.d.
LA CRUZ DEL CAMPO, S.A. (2)	ENF	CERVEZAS	29.729	33.821	1.230	168
S.A. EL AGUILA (2)	ENF	CERVEZAS	22.825	43.762	2.703	n.d.
CIA. DE INDUSTRIAS AGRICOLAS, S.A.	ENF	AZUCAR Y MIEL	18.269	33.073	979	840
SDAD. GRAL. AZUCARERA DE ESPAÑA, S.A.	ENF	AZUCAR Y MIEL	16.121	32.671	578	469
S.A. DAMM (2)	ENF	CERVEZAS	15.030	25.695	1.275	n.d.
LARIOS, S.A. (GRUPO)	EF	VINOS Y LICORES	14.693	30.102	152	98
OSBORNE Y CIA., S.A. (GRUPO) (2)	EF	VINOS Y LICORES	13.562	41.511	1.204	n.d.
CODORNIU, S.A. (GRUPO)	EF	VINOS Y LICORES	13.490	23.723	765	n.d.
KOIKE, S.A. (GRUPO)	ENF	ACEITES Y GRASAS	13.151	44.431	605	61
CONSERVERA CAMPOFRIO, S.A. (2)	EF	CARNICOS	12.980	40.529	1.547	326
SAN MIGUEL, S.A. (2)	ENF	CERVEZAS	12.526	30.697	1.284	n.d.
CARGILL, ESPAÑA, S.A. (1) (4)	EF	ACEITES Y GRASAS	12.242	82.586	971	123
BIMBO, S.A. (2)	ENF	GALLETAS Y PASTELERIA	12.197	25.083	2.671	n.d.
KOIKE, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	11.421	41.382	459	n.d.
FERNANDO A. DE TERRY, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	10.725	9.971	358	55
LECHE PASCUAL, S.A. (2)	EF	LACTEOS	10.495	46.071	1.616	n.d.

n.d.: no disponible.

- (1) Venden más de 50.000 millones de ptas. ( Anexo 2).  
(2) Plantilla superior a 1.000 personas (Anexo 2).  
(3) Exportan más de 5.000 millones de ptas. (Anexo 4).

Anexo 7

**Empresas con ratio recursos propios/plantilla superior a 50 millones de ptas.**

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	RECURSOS/ PLANTILLA (en mill. de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
AGRICULTURA Y CONSERVAS, S.A.	ENF	CONSERVAS VEGETALES	179	1.000	7	350
DIEZ MERITO, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	163	1.200	36	n.d.
COOPERATIVA VETA LA MORA (3)	ENF	PASTAS ALIMENTICIAS	129	1.400	1	3
LARIOS, S.A. (GRUPO) (6)	EF	VINOS Y LICORES	97	30.102	152	98
CROFT JEREZ, S.A. (5)	ENF	VINOS Y LICORES	69	4.000	90	n.d.
AROTZ, S.A. (5)	ENF	CONGELADOS Y HELADOS	60	3.159	38	193
INTERMALTA, S.A.	ENF	CERVEZAS	58	6.100	32	n.d.
COOPERATIVA VIRGEN DE LAS VIÑAS	ENF	VINOS Y LICORES	58	1.817	14	40
SAIMAZA, S.A.	ENF	CAFE E INFUSIONES	57	5.550	145	n.d.
ACEITES RUMOLIVA, S.A.	ENF	ACEITES Y GRASAS	55	1.800	16	12
UNION DISTRIBUIDORA PASTELERIA, S.A. (3)	ENF	GALLETAS Y PASTELERIA	51	2.497	2	4

n.d.: no disponible.

(3) Ratio ventas/plantilla superior a 500 millones de ptas. (Anexo 3).

(5) Ratio exportación/ventas superior al 75% (Anexo 5).

(6) Recursos propios superiores a 10.000 millones de ptas. (Anexo 6).

Anexo 8

**Empresas con inversión anual en inmovilizado superior a 5.000 millones de ptas.**

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	INVERSIONES (en millones de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)
MAHOU, S.A. (2)	ENF	CERVEZAS	6.486	34.933	1.500
CRUZCAMPO (GRUPO) (2)	ENF	CERVEZAS	6.087	47.617	3.017
S.A. EL AGUILA (2) (6)	ENF	CERVEZAS	5.905	43.762	2.703
UNIASA (2)	ENF	LACTEOS	5.144	29.907	1.316

(2) Plantilla superior a 1.000 personas (Anexo 2).

(6) Recursos propios superiores a 10.000 millones de ptas. (Anexo 6).

42

Anexo 9

**Empresas con ratio inversión/plantilla superior a 25 millones de ptas.**

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	INVERSIONES (en millones de ptas.)	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
KAS, S.A. (GRUPO) (3)	EF	REFRESCOS	122	13.600	16	2
COOPERATIVA VETA LA MORA (3) (7)	ENF	PASTAS ALIMENTICIAS	100	1.400	1	3
UNION DISTRIBUIDORA PASTELERIA, S.A. (3) (7)	ENF	GALLETAS Y PASTELERIA	60	2.497	2	4
RAMON PUIG, S.A.	ENF	CARNICOS	26	1.092	35	70

(3) Ratio ventas/plantilla superior a 500 millones de ptas. (Anexo 3).

(7) Ratio recursos propios/plantilla superior a 50 millones de ptas. (Anexo 7).

## Anexo 10

## Empresas fundadas antes de 1990

EMPRESA	TIPO	SUBSECTOR	AÑO DE FUNDACION	VENTAS (en millones de ptas.)	PLANTILLA FIJA (número de personas)	PLANTILLA EVENTUAL (número de personas)
ALVEAR, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1729	1.541	57	25
OSBORNE Y CIA., S.A. (GRUPO) (2) (6)	EF	VINOS Y LICORES	1772	41.511	1.204	n.d.
SANCHEZ ROMATE HNOS., S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	1781	1.050	59	n.d.
ANTONIO BARBADILLO, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1821	1.718	74	14
GONZALEZ BYASS, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1835	19.972	410	n.d.
BODEGAS FAUSTINO MARTINEZ, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1860	2.200	87	100
VINOS HEREDEROS MARQUES RISCAL, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1860	1.150	68	23
BERNARDO ALFAGEME, S.A.	EF	CONSERVAS DE PESCADO	1870	9.432	212	75
HIJOS DE CARLOS ALBO, S.A.	EF	CONSERVAS DE PESCADO	1870	5.100	280	135
CHOCOLATES ELGORRIAGA, S.A.	ENF	DULCES	1870	4.880	154	60
ANIS DEL MONO, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1870	3.487	19	n.d.
BODEGAS RIOJA SANTIAGO, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1870	1.100	36	n.d.
ANTONIO FERNANDEZ Y CIA, S.A.	EF	CAFE E INFUSIONES	1872	2.100	62	n.d.
JUAN Y TEODORO KUTZ, S.A.	ENF	CERVEZAS	1873	3.618	260	62
JOHN HARVEY AND SONS (ESPAÑA), S.A. (5)	EF	VINOS Y LICORES	1875	2.081	118	n.d.
HIJOS DE ANTONIO BARCELO, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	1876	1.037	53	n.d.
WILLIAMS & HUMBERT LTD.	ENF	VINOS Y LICORES	1877	1.800	101	n.d.
BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1880	1.450	40	n.d.
GALLETAS FONTANEDA, S.A.	EF	GALLETAS Y PASTELERIA	1881	9.454	748	n.d.
FERNANDO A. DE TERRY, S.A. (6)	EF	VINOS Y LICORES	1883	9.971	358	55
INDUSTRIAS CARNICAS CABO, S.A.	EF	CARNICOS	1886	6.000	270	n.d.
MAZAPANES DE TOLEDO, S.A.	EF	DULCES	1886	1.450	10	200
MAXIMINO MORENO, S.A.	EF	CONSERVAS VEGETALES	1890	1.800	40	100
TURRONES LA FAMA, S.A.	EF	DULCES	1890	1.400	41	99
LA RIOJA ALTA, S.A.	ENF	VINOS Y LICORES	1890	1.200	56	14
CHOCOLATES TRAPA, S.A.	EF	DULCES	1891	1.200	100	22
FLO, S.A.	EF	PASTAS ALIMENTICIAS	1896	1.950	105	n.d.
CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	EF	CONSERVAS DE PESCADO	1898	1.724	96	100
FEDERICO PATERNINA, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1898	1.600	90	n.d.
BODEGAS ROQUETA, S.A.	EF	VINOS Y LICORES	1898	1.100	42	10

n.d.: no disponible.

(2) Plantilla superior a 1.000 personas (Anexo 2).

(6) Ratio exportación/ventas superior al 75% (Anexo 5).

(5) Recursos propios superiores a 10.000 millones de ptas. (Anexo 6).

## BIBLIOGRAFIA

- Aronoff, C. y J. Ward, «Family Business Sourcebook», Omnigraphics Inc., 1991.
- Bartlett, C. y S. Ghoshal, «Managing across Borders», Harvard Business School, 1989.
- Briere, C., «Les entreprises familiales en France», Université Paris-Dauphine, 1991.
- Caves, R., «American Industry: Structure, Conduct, Performance», 1977.
- Chaganti, R. y F. Damanpour, «Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, octubre de 1991.
- Daily, C. y M. Dollinger, «An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms», *Family Business Review*, verano de 1992.
- Font, V., «La Empresa Familiar 1», IESE, 1987.
- Font, V., «La Empresa Familiar 2», IESE, 1988.
- Galve, C. y V. Salas, «Propiedad y resultados de la gran empresa española», Investigaciones económicas, mayo de 1993.
- Gallo, M.A., «La Empresa Familiar 4», IESE, 1993.
- Gallo, M.A. y V. Font, «La Empresa Familiar 3», IESE, 1989.
- Gallo, M.A. y C. García-Pont, «The Family Business in the Spanish Economy», IESE, research paper nº 144, 1988.
- Gallo, M.A. y M<sup>a</sup>. J. Estapé (a), «Family Business among the top 1000 Spanish Companies», IESE, research paper nº 231, 1992.
- Gallo, M.A. y M<sup>a</sup>. J. Estapé (b), «The Internationalization of the Family Business», IESE, research paper nº 230, 1992.
- Haman, M. y J. Freeman, «Organizational Ecology», Harvard University Press, 1989.
- Hugron, P. Dumas, «Profil des Entreprises Familiales», EHEC, Montreal, 1991.
- Leach, P. et al., «Managing the Family Business in the UK», Sloy Hayward, 1990.
- Maxwell Espinosa, «Directorio de accionistas», 1991.
- Merino, F. y V. Salas, «Estrategia y resultados de la empresa familiar», Universidad Autónoma de Barcelona, octubre de 1993.
- Porter, M.E., «Competition in Global Industries», Harvard Business School, 1986.
- Ward, J. L., «The Impact of Private Ownership on Marketing Strategy and Performance: A First Look at the PIMS Data Base», Loyola University, Chicago, 1983.
- Welsch, J., «An Exploratory Investigation of the Impact of Family Ownership and Involvement on the Management Succession Process in Large Industrial Firms: The Human Resource Management Perspective», tesis doctoral, IESE, 1991.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 247	La competencia en el mercado español de depósitos bancarios. Abril 1993, 28 Págs.	Gual J.
D/ 248	Business, law and regulation: Ethical issues June 1993, 32 Pages	Argandoña A.
D/ 249	Corporations and the «social contract»: A reply to Prof. Thomas Donaldson. June 1993, 15 Pages	Melé D Sison A.
D/ 250	La competitividad sectorial de la industria española. Junio 1993, 36 Págs.	Gual J. Hernández A.
D/ 251	¿Aprovecha sus activos estratégicos? Junio 1993, 22 Págs.	García Pont C. Enrione A.
D/ 251 BIS	Are you making the most of your strategic assets? Junio 1993, 17 Pages	García Pont C. Enrione A.
D/ 252	¿Se puede mejorar el sistema monetario europeo? Septiembre 1993, 16 Págs.	Argandoña A.
D/ 253	La política monetaria española: Lecciones para el futuro. Septiembre 1993, 14 Págs.	Argandoña A
D/ 254	Managing intemationally: The intemational dimensions of the managerial task (Abridged version) September 1993, 12 Pages	Roure J. Alvarez J.L. García Pont C. Nuevo J.L.
D/ 255	The organizational tension between static and dynamic efficiency. October 1993, 32 Pages	Ghemawat P. Ricart J.E.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 256	Factores importantes en la intemacionalización de la Empresa Familiar. Noviembre 1993, 21 Págs.	Gallo M.A. García Pont C
D/ 256	Important factors in the family business intemationalization. BIS November 1993, 24 Pages	Gallo M.A. García Pont C.
D/ 257	Comparing motivation of Spanish versus Finish computer personnel to those of the United States. November 1993, 17 Pages	Couger J.D. O'Callaghan R.
D/ 258	Managing internationally: The international dimensions of the managerial task. November 1993, 33 Pages	Roure J. Alvarez J.L. García Pont C. Nuevo J.L.
D/ 259	The determinants of dividend policy. November 1993, 43 Pages	Mech C.
D/ 260	The impact of information techonology on the Spanish transport sector. December 1993, 42 Pages	O'Callaghan R. Parra E.
D/ 261	A transaction-based approach to strategic information systems formulation. December 1993, 19 Pages	O'Callaghan R. Andreu R.
D/ 262	La enseñanza de la ética de la empresa. Febrero, 1994, 15 Págs.	Argandoña A.
D/ 263	Dignidad del trabajo y mercado de trabajo. Febrero 1994, 31 Págs.	Argandoña A.
D/ 264	Dividend policy models February 1994, 121 Pages	Mech C.