

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 267
Mayo, 1994

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

Miguel A. Gallo*
M^a 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

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

Introducción

Al mismo tiempo que se analizaba la información proporcionada por *Alimarket* sobre el conjunto de las casi 900 empresas del sector de alimentación y bebidas que en 1990 tuvieron una facturación igual o superior a los 1.000 millones de pesetas (Gallo y Estapé, 1994), se procedió a enviar un cuestionario a todas ellas con la intención de comparar con un mayor nivel de detalle las Empresas Familiares (EF) y las Empresas No Familiares (ENF).

El cuestionario (1), además de las preguntas «posicionales» sobre el tamaño de la empresa, año de su fundación, estructura de capital, etc., incluía preguntas enfocadas a descubrir eventuales diferencias de comportamiento entre las EF y las ENF, inquiría sobre la valoración que la empresa hacía de la futura mayor integración de España con el resto de países de la Comunidad Europea y, finalmente, cuestionaba las razones por las que algunas EF han pasado a ser ENF.

Entre diciembre de 1992 y febrero de 1993 se consiguieron 81 respuestas, lo que representa un nivel de respuesta del 9,4%. De ellas, 33 corresponden a un envío por correo y 48 a uno segundo «acompañado» por llamadas telefónicas y transmisión por fax para recordar.

Los resultados del estudio hacen ver que en el sector de alimentación y bebidas:

- La EF tiende a actuar con un menor nivel de *riesgo*.
- La EF tiende a actuar con un mayor *control* del accionariado.
- La EF tiende a ser más *cerrada en sí misma*.
- La EF tiene dificultades para mantener un ritmo rápido de *crecimiento*.
- La *compra* de una EF es una buena alternativa de estrategia de entrada y crecimiento para las ENF.

(1) Este documento ha sido preparado con el apoyo económico de Grey Trace y Distribución Actualidad, y con la ayuda de Pablo Gallo en el tratamiento de los datos.

(2) El cuestionario se encuentra en el Apéndice de este documento.

2. Características de la muestra

2.1. Ventas, plantilla, exportación, importación y recursos propios

La muestra está formada por 81 empresas; de ellas, 54 (66,7%) son EF y 27 (33,3%) son ENF. Como conjunto, tienen las dimensiones indicadas en el Cuadro 1 en cuanto a ventas, plantilla, exportación, importación y recursos propios. Los valores medios de estas dimensiones hacen ver que las EF de la muestra son de menor tamaño que las ENF en cuanto a ventas, plantilla y recursos propios; tienen un nivel de exportación similar y un nivel de importación bastante inferior.

Cuadro 1 (1)

| | EF | ENF | Total |
|---|---------|---------|---------|
| Número de empresas | 54 | 27 | 81 |
| | 66,67% | 33,33% | 100% |
| Ventas totales (en millones de ptas.) | 358.388 | 342.071 | 700.459 |
| <i>Datos: 78 empresas</i> <i>EF: 52 ENF: 26</i> | 51,16% | 48,84% | 100% |
| Valor medio | 6.191 | 13.157 | 8.639 |
| Plantilla total (en número de personas) | 10.965 | 15.294 | 26.259 |
| <i>Datos: 75 empresas</i> <i>EF: 49 ENF: 26</i> | 41,76% | 58,24% | 100% |
| Valor medio | 226 | 588 | 353 |
| Exportación total (en millones de ptas.) | 43.312 | 22.401 | 65.713 |
| <i>Datos: 74 empresas</i> <i>EF: 50 ENF: 24</i> | 65,91% | 34,09% | 100% |
| Valor medio | 866 | 933 | 888 |
| Importación total (en millones de ptas.) | 13.701 | 22.184 | 35.885 |
| <i>Datos: 70 empresas</i> <i>EF: 46 ENF: 24</i> | 38,18% | 61,82% | 100% |
| Valor medio | 298 | 924 | 513 |
| Recursos propios totales (en millones de ptas.) | 125.621 | 147.288 | 272.909 |
| <i>Datos: 62 empresas</i> <i>EF: 42 ENF: 20</i> | 46,03% | 53,97% | 100% |
| Valor medio | 2.991 | 7.364 | 4.402 |

(1) Las diferencias con el número total de cuestionarios (81) empleados en el estudio se deben a que no todos los cuestionarios fueron contestados de manera completa.

En el Cuadro 2 aparecen los valores medios de los ratios calculados empresa por empresa. Estos valores hacen ver que si bien las EF son de menor tamaño, su «comportamiento» en cuanto a ventas y recursos propios por persona, y en cuanto a la importancia porcentual de la exportación y de la importación sobre la cifra de ventas, es muy similar a la de las ENF.

Cuadro 2

| | EF | ENF | Total |
|--|--------|-------|--------|
| Ventas /Plantilla (en millones de ptas.) <i>Datos: 74 empresas</i> <i>EF: 48 ENF: 26</i> | 34,77 | 30,99 | 33,44 |
| Exportación /Ventas <i>Datos: 74 empresas</i> <i>EF: 50 ENF: 24</i> | 12,63% | 7,36% | 10,92% |
| Importación /Ventas <i>Datos: 70 empresas</i> <i>EF: 46 ENF: 24</i> | 7,92% | 9,55% | 8,48% |
| Recursos propios /plantilla (en millones de ptas.) <i>Datos: 59 empresas</i> <i>EF: 39 ENF: 20</i> | 14,24 | 13,86 | 14,11 |

La distribución de las empresas según los distintos niveles de facturación, plantilla, exportación, importación y recursos propios se encuentra en el Anexo 1.

Para analizar el grado en que esta muestra es representativa del sector de alimentación y bebidas, en el Anexo 2 se ha comparado la distribución de las empresas de la muestra con la distribución del total de empresas que en el sector de alimentación y bebidas facturaron más de 1.000 millones de ptas. en 1990 (Gallo y Estapé, 1994), según los distintos niveles de ventas, plantilla y exportación. Como puede observarse, las empresas de la muestra tienden a:

- Tener un mayor tamaño por ventas (en la muestra, el 62% de las empresas venden entre 1.000 y 5.000 millones de ptas., mientras en todo el sector es el 76%).
- Tener un mayor tamaño por número de personas empleadas (en la muestra, el 40% de las empresas emplean entre 1 y 100 personas, mientras en todo el sector es el 64%).

- Tener un nivel inferior de exportación (en la muestra, el 45% de las empresas exporta menos de 100 millones de ptas., mientras en todo el sector es el 25%).
- Tener un nivel superior de recursos propios (en la muestra, el 40% de las empresas tienen menos de 1.000 millones de ptas., mientras en todo el sector es el 70%).

De acuerdo con la prueba estadística «T-Student», si de la muestra se eliminaran las cinco empresas que facturan más de 42.000 millones de ptas., en el 62% de las veces que se sacara una muestra al azar y mismo tamaño –del universo de 859 empresas del sector que venden más de 1.000 millones–, se obtendría una muestra de características similares a la analizada en este documento (Anexo 3).

2.2. Propiedad

En una gran parte de las 54 EF, más del 95% del capital es propiedad de una familia, corroborando la afirmación de que las EF tienden a mantener «concentrado» el capital en una sola familia (Gallo y García Pont, 1988), tal vez por la dificultad para encontrar socios que quieran compartir el capital en minoría, tal vez por el miedo que el control caiga en el futuro en manos de un tercero, cuando el paso del tiempo conduzca a la dilución de las participaciones de los diversos miembros de la familia. La estructura de la propiedad en las 54 EF se distribuye como indica el Cuadro 3.

Cuadro 3 (1)

| Propiedad familiar | Número |
|----------------------------|----------------|
| | Porcentaje |
| $\geq 50\%$ a $< 2/3$ | 5 9,43% |
| $\geq 2/3$ a $< 95\%$ | 4 7,55% |
| $\geq 95\%$ a $\leq 100\%$ | 44 83,02% |
| | 53 (1) 100% |

(1) En 53 de las 54 empresas, más del 50% del capital es de propiedad familiar y, además, todas afirman ser una EF. Una empresa en la que el capital de propiedad familiar es el 40%, también se ha incluido en el grupo de las EF, porque quien rellenó el cuestionario la calificó como EF.

En el caso de las 21 empresas (6 de ellas son EF) que tienen participación de capital extranjero, se observa –de acuerdo con los datos del Cuadro 4– que esta participación tiende a ser mayoritaria en las ENF y minoritaria en las EF, salvo que la empresa española sea filial de una EF extranjera.

Cuadro 4

| Propiedad de extranjeros | Número EF | Número ENF | Número total |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| | | | Porcentaje |
| $\leq 5\%$ | 0 | 0 | 0 0% |
| $> 5\%$ a $\leq 1/3$ | 2 | 3 | 5 23,81% |
| $> 1/3$ a $\leq 50\%$ | 3 | 1 | 4 19,05% |
| $> 50\%$ a $\leq 2/3$ | 0 | 1 | 1 4,76% |
| $> 2/3$ a $\leq 95\%$ | 0 | 4 | 4 19,05% |
| $> 95\%$ a $\leq 100\%$ | 1 | 6 | 7 33,33% |
| | 6 28,57% | 15 71,43% | 21 100% |

Asimismo, se observa, comparando el Cuadro 5 con los Cuadros 1 y 2, aunque no se puede perder de vista el pequeño tamaño de la muestra, que los valores medios de las empresas con participación de capital extranjero son superiores en ventas, plantilla y recursos propios a los del conjunto de la muestra, y los ratios de exportación e importación sobre ventas son inferiores.

Cuadro 5

| Propiedad de extranjeros (n= 21) | Número de empresas | Valores medios por empresa | | | Porcentaje medio por empresa | |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------|--------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| | | Ventas (millones de ptas.) | Plantilla | Recursos propios (millones de ptas.) | Exportación / Ventas | Importación / Ventas |
| ≤5% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% |
| > 5% a ≤1/3 | 5 | 16.906 | 765 | 6.066 | 13% | 12% |
| > 1/3 a ≤50% | 4 | 21.250 | 783 | 23.617 | 5% | 9% |
| > 50% a ≤2/3 | 1 | 18.000 | 830 | 2.765 | 3% | 10% |
| > 2/3 a ≤95% | 4 | 34.216 | 1.048 | 15.182 | 6% | 2% |
| > 95% a ≤100% | 7 | 8.128 | 572 | 2.343 | 7% | 6% |
| Valor medio | 21 | 17.354 | 745 | 9.830 | 8% | 8% |

3. Inversiones en el extranjero. Pagos y cobros por licencias

En el análisis del nivel de internacionalización de las empresas de la muestra, además de su exportación, importación y del porcentaje de capital poseído por extranjeros, se ha tenido en cuenta las inversiones en otros países y los pagos y cobros por licencias.

De acuerdo con los datos del Cuadro 6, la tercera parte de las empresas de la muestra tienen inversiones en el extranjero, y dos terceras partes sólo tienen inversiones en España, sin observarse diferencias de comportamiento entre las EF y las ENF, si bien debido al pequeño tamaño de la muestra no es posible generalizar esta conclusión.

Cuadro 6

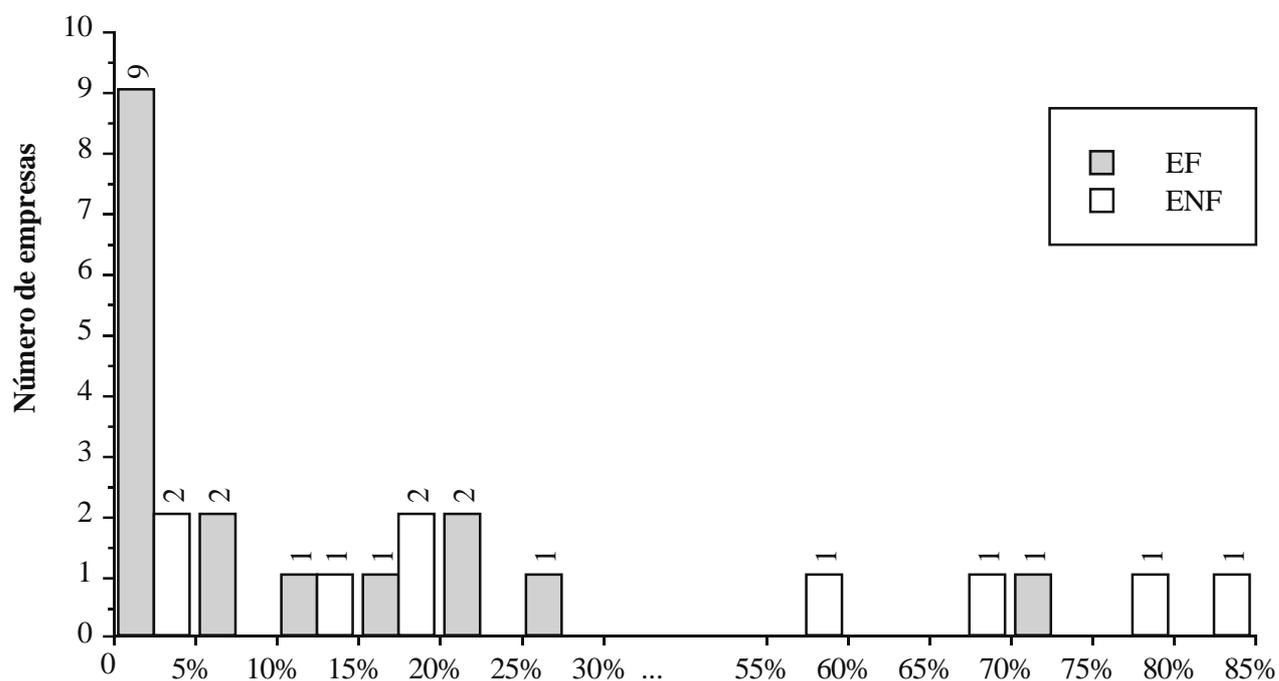
| | EF | ENF | Total |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Sólo inversión en España | 37 69% | 18 67% | 55 68% |
| Con inversión en el extranjero | 17 31% | 9 33% | 26 32% |
| | 54 100% | 27 100% | 81 100% |

Como puede observarse en el Cuadro 7, de las empresas con inversión en el extranjero, más de la mitad tienen inversiones en países de la Comunidad Europea, más de la tercera parte en Estados Unidos, y un número muy pequeño de ellas en Latinoamérica, hecho que indica que, en la internacionalización de las empresas del sector de alimentación y bebidas, no tiene tanta influencia la oportunidad de una posible menor distancia psíquica (Gallo y Estapé, 1992), o facilidad para entender la cultura y forma de actuar de otros países, por ejemplo, el caso de Latinoamérica, como la oportunidad de menor distancia geográfica o la orientarse a mercados con mayor tecnología y volumen de consumo.

Cuadro 7

| | Resto de la CE | | Estados Unidos | | Latino-américa | | Resto del mundo | | Empresas con inversión en el extranjero | |
|---|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|---|-----------|
| | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número de empresas con inversión en las distintas áreas geográficas | 15 58% | | 9 35% | | 4 15% | | 8 31% | | 26 100% | |
| Tipo | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número de respuestas | 12 71% | 3 33% | 7 41% | 2 22% | 2 12% | 2 22% | 5 29% | 3 33% | 17 100% | 9 100% |

En relación con el «tamaño» de la inversión en el extranjero, el siguiente histograma hace ver que en la mitad de las empresas la inversión en otros países es inferior al 10% de su activo total, y en 5 casos supera el 50% del activo.



Inversión en el extranjero, como porcentaje del activo total de la empresa

De acuerdo con los datos del Cuadro 8 no se observan diferencias importantes entre las EF y las ENF en cuanto a pagos y cobros por licencias.

Cuadro 8

| | Total | EF | ENF |
|--|-------|-------|-------|
| Porcentaje promedio de pagos por licencias recibidas (como porcentaje de las ventas de la empresa) | 0,152 | 0,141 | 0,172 |
| Porcentaje promedio de cobros por licencias concedidas (como porcentaje de las ventas de la empresa) | 0,01 | 0,013 | 0,004 |

4. Finanzas

En relación con la situación financiera de las empresas de la muestra, se ha analizado, por una parte, su endeudamiento, rentabilidad actual y objetivos a medio plazo y, por otra, los dividendos repartidos en los últimos 3 años.

La comparación de los ratios del Cuadro 9 hace ver que las EF tienen un nivel de endeudamiento notablemente inferior (en aproximadamente un 40%) al de las ENF, tal vez debido a causas como la postura de sus propietarios frente al riesgo de depender financieramente de otras instituciones; la actitud conservadora de las instituciones financieras que colaboran con las EF; las dificultades organizativas para que la empresa crezca por no disponer de una estructura directiva adecuada; los deseos de conservar un menor tamaño unido a una mayor seguridad financiera, etc. (Leach, 1990; Chaganti y Damapour, 1991).

Al mismo tiempo, se observa en el Cuadro 9 que la rentabilidad sobre ventas es comparable en las EF y las ENF pero, como ya se había identificado en estudios anteriores (Gallo y Estapé, 1992), las EF tienen una rentabilidad bastante superior sobre recursos propios, tal vez debido a una menor necesidad de ellos por el tipo de actividad realizada, al tamaño de la empresa, a su nivel de integración vertical, a la rapidez en el crecimiento, etc., o tal vez debido a una manera de estructurar los recursos propios en diferentes sociedades que se piensa ayudará a disminuir la carga impositiva sobre el patrimonio y en la futura transmisión por herencia a la siguiente generación.

En cierta forma, parece como si las EF fueran «ágiles» para lograr beneficios, pero «pesadas» para crecer con rapidez después de haber alcanzado unos determinados tamaños.

Cuadro 9

| Ratios promedios de: | 1991 | | | Objetivo a medio plazo | | |
|--|-------|-------|-------|------------------------|-------|-------|
| | Total | EF | ENF | Total | EF | ENF |
| Endeudamiento: $\frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}}$ | 0,93 | 0,74 | 1,31 | 0,78 | 0,60 | 1,48 |
| Rentabilidad sobre ventas: $\frac{\text{Beneficios} * 100}{\text{Ventas}}$ (antes de impuestos) | 5,98 | 6,51 | 4,90 | 8,12 | 7,78 | 8,77 |
| Rentabilidad sobre recursos propios: $\frac{\text{Beneficios} * 100}{\text{Recursos propios}}$ (antes de impuestos) | 16,98 | 20,19 | 10,07 | 22,72 | 26,17 | 16,64 |

La comparación del promedio de dividendos distribuidos en los tres últimos ejercicios, Cuadro 10, no indica diferencias importantes entre las EF y las ENF, hecho que es contrario a la opinión a veces sustentada de que las EF, o no dan dividendos porque «todo hace falta para la continuidad de la empresa», tal vez cierta en el caso de EF pequeñas, o dan dividendos superiores a lo que resultaría conveniente porque sus propietarios los precisan para pagar el impuesto sobre patrimonio, «para vivir», o la «tranquilidad» del accionariado lo exige.

Cuadro 10

| | 1989 | | 1990 | | 1991 | |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|
| | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Dividendo promedio como porcentaje de los beneficios (antes de impuestos) | 7,70 | 7,86 | 12,15 | 11,26 | 10,95 | 12,40 |

5. Publicidad y promociones

En el Cuadro 11 se recogen los datos de los fondos dedicados a publicidad y promociones por las empresas de la muestra, y sus perspectivas a medio plazo.

Como puede observarse, el porcentaje total de la cifra de ventas destinado a publicidad y promociones es similar en las EF y las ENF, y ambos tipos de empresas manifiestan como objetivo a medio plazo un incremento similar de dicho porcentaje. Sin embargo, se observan algunas diferencias en cuanto al modo de emplear los fondos.

- Las ENF tienden a apoyarse más en televisión y manifiestan que lo harán más en «radio, revistas, vallas, etc.».
- Las ENF inciden más en «promociones al distribuidor».
- Las EF se apoyan más en «promoción al consumidor» y tienden a hacerlo en «otras acciones promocionales».

Cuadro 11

| | Porcentajes promedios | | | | | |
|--|-----------------------|------|------|------|------------------------|------|
| | 1991 | | 1992 | | Objetivo a medio plazo | |
| | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Porcentaje total sobre la cifra de ventas destinado a publicidad y promociones | 7,54 | 7,20 | 7,40 | 7,37 | 8,59 | 8,27 |
| Porcentaje sobre ventas destinado a televisión | 1,37 | 1,84 | 1,56 | 0,96 | 1,84 | 2,31 |
| Porcentaje sobre ventas destinado a otros medios (radio, revistas, vallas, etc.) | 0,86 | 0,59 | 0,41 | 0,78 | 0,76 | 1,04 |
| Porcentaje sobre ventas dedicado a promociones al consumidor | 2,24 | 1,83 | 1,75 | 1,47 | 2,57 | 2,35 |
| Porcentaje sobre ventas dedicado a promociones al distribuidor | 2,58 | 3,72 | 2,73 | 3,67 | 2,61 | 4,40 |
| Porcentaje sobre ventas dedicado a otras acciones promocionales (demostradoras, «merchandising», etc.) | 1,20 | 0,77 | 1,35 | 1,70 | 1,47 | 0,76 |

6. Equipo directivo

Las características de los directivos responsables de las distintas áreas funcionales en las EF y en las ENF, en cuanto al «nivel profesional» percibido, al promedio de su edad y antigüedad, aparecen en el Cuadro 12. En el análisis de la información sobre directivos no se puede perder de vista que los resultados no se pueden generalizar a todo el sector de alimentación y bebidas, pues la mayoría de las empresas de la muestra están en beneficios (95%) y pueden, por tanto, considerarse que tienen éxito.

En cuanto a la apreciación ponderada del nivel profesional, cabe comentar los siguientes puntos:

- Las EF perciben que sus directivos responsables de las diversas funciones tienen un nivel profesional bastante similar entre ellos, mientras que en las ENF se dan mayores diferencias en los niveles percibidos.
- Los niveles profesionales percibidos como más elevados corresponden a los responsables de las áreas de «comercial» y «finanzas» en las ENF.

- El nivel profesional percibido como inferior corresponde a los responsables del área «internacional» en las ENF.

Si se interpreta el número de empresas «no contesta», como la inexistencia del departamento o como la asunción de sus responsabilidades por otro departamento, el departamento que falta un mayor número de veces, tanto en las EF como en las ENF, es el de internacional, seguido en las EF por el departamento de marketing.

En relación con la edad promedio de estos directivos, merece la pena destacar la diferencia de edad promedio entre los responsables del área de finanzas en la EF (46 años) y en la ENF (38 años), tal vez debida a que en la EF las finanzas son responsabilidad de un miembro de la familia que las «lleva desde siempre», o de una «persona de confianza», y en ello también influye la edad (Leach, 1990).

Asimismo, cabe destacar la inferior antigüedad de los directivos de las ENF, probablemente debido a que éstas tienen menos años de existencia, a un nivel superior de rotación originado por el mayor crecimiento de la ENF, a la menor movilidad de los miembros de la familia en la EF, etc.

Cuadro 12
Empresas familiares (n = 54)

| Area | Número de veces citado con «nivel profesional»: | | | Nivel ponderado (1) | Edad promedio (años) | Antigüedad promedio (años) | No contesta |
|---------------|---|-------|------|---------------------|----------------------|----------------------------|-------------|
| | Alto | Medio | Bajo | | | | |
| Comercial | 33 | 15 | 2 | 2,62 | 44 | 14 | 4 |
| Marketing | 24 | 8 | 3 | 2,60 | 40 | 11 | 19 |
| Finanzas | 35 | 12 | 1 | 2,71 | 46 | 15 | 6 |
| Producción | 35 | 13 | 0 | 2,73 | 45 | 16 | 6 |
| Internacional | 24 | 9 | 0 | 2,73 | 43 | 11 | 21 |

Empresas no familiares (n = 27)

| Area | Número de veces citado con «nivel profesional»: | | | Nivel ponderado (1) | Edad promedio (años) | Antigüedad promedio (años) | No contesta |
|---------------|---|-------|------|---------------------|----------------------|----------------------------|-------------|
| | Alto | Medio | Bajo | | | | |
| Comercial | 22 | 4 | 0 | 2,85 | 44 | 10 | 1 |
| Marketing | 14 | 7 | 0 | 2,67 | 40 | 7 | 6 |
| Finanzas | 21 | 5 | 0 | 2,81 | 38 | 10 | 1 |
| Producción | 17 | 9 | 0 | 2,65 | 46 | 15 | 1 |
| Internacional | 8 | 7 | 2 | 2,35 | 41 | 10 | 10 |

(1) Calculado como suma de puntos (alto=3, medio=2, bajo=1) dividido por el número total de veces citado.

Haciendo referencia exclusivamente al grupo de las EF, puede observarse, Cuadro 13, que el número de «directivos no familiares» es comparativamente muy importante, pues, excepto en el área «internacional», los «no familiares» son alrededor de los dos tercios del número total de los principales responsables.

Estos hechos –de que un número muy importante de los directivos del sector está trabajando en EF y dentro de ellas estos directivos son «mayoría»–, no suelen merecer la atención debida ni por los estudiosos ni por las instituciones relacionadas con la EF, a pesar de la importancia que tiene para quienes gobiernan las EF en cuanto a las características a buscar en los directivos a captar y en cómo motivarlos para lograr excelencia y permanencia (Gallo, 1991 y Perkins, 1993).

Por otra parte, el hecho de la mayor proporción de directivos de la familia como responsables del área «internacional», corrobora la opinión de que, con frecuencia, al incorporarse un miembro de la segunda y tercera generación a la EF, se encuentra que todas las funciones de la estructura de responsabilidades de la empresa están cubiertas, es decir, tienen ya un directivo responsable, y por ello orienta su actuación hacia nuevas funciones, como ha sido la de «internacional» en España durante los últimos años (Gallo y Sveen, 1991).

En la comparación en edad y antigüedad entre directivos que son miembros de la familia y directivos que no lo son, destaca la semejanza de edades de ambos tipos de directivos y la bastante inferior antigüedad en la dirección de las áreas «internacional» y «marketing», tal vez por su más reciente constitución.

Cuadro 13

Empresas familiares (n = 54)

| Area | Directivos | | Directivos familiares | | Directivos no familiares | |
|---------------|------------|---------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| | Familiares | No familiares | Edad (años promedio) | Antigüedad (años promedio) | Edad (años promedio) | Antigüedad (años promedio) |
| Comercial | 34,8% | 65,2% | 45 | 19 | 43 | 12 |
| Marketing | 35,5% | 64,6% | 40 | 13 | 39 | 7 |
| Finanzas | 32,6% | 67,4% | 46 | 15 | 46 | 15 |
| Producción | 33,3% | 66,7% | 45 | 21 | 45 | 15 |
| Internacional | 42,0% | 58,0% | 43 | 15 | 42 | 6 |

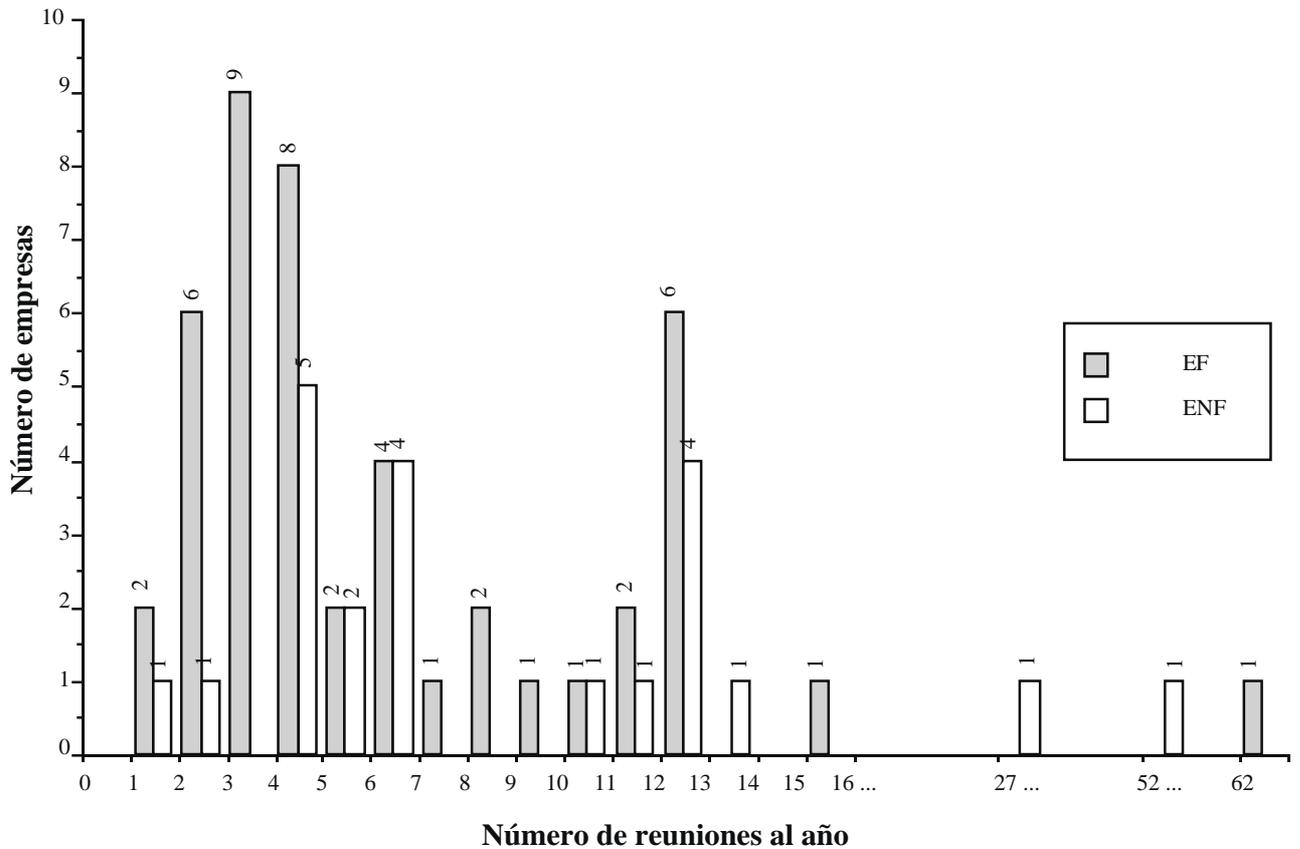
7. Consejo de administración

La casi totalidad de las empresas de la muestra tienen consejo de administración, siendo su existencia similar entre las EF y las ENF.

Cuadro 14

| | Tiene consejo de administración | |
|------------------------|---------------------------------|------------|
| | Sí | No |
| Muestra total | 75 92,59% | 6 7,41% |
| Empresas familiares | 50 92,59% | 4 7,41% |
| Empresas no familiares | 25 92,59% | 2 7,41% |

El número medio de reuniones que celebra por año el consejo de administración es 7 en las EF y 9 en las ENF. La distribución de la frecuencia de las reuniones es la indicada en el siguiente histograma, en el que puede observarse la tendencia de las EF a tener un número menor de reuniones por año, tal vez debido a que el Consejo no actúa como auténtico órgano de gobierno de la compañía, o a que al estar la mayoría de sus miembros trabajando en la empresa se mantienen contactos frecuentes que les llevan a pensar que no es tan necesario reunirse formalmente en Consejos.



(Número de respuestas: 68 empresas. EF: 46 y ENF: 22)

La percepción de la aportación del consejo de administración a algunos de los puntos que se acostumbra a considerar importantes dentro de sus funciones, y la comparación entre las EF y ENF, es la indicada en el Cuadro 15.

En ambos tipos de empresas se considera que la aportación del consejo de administración es muy importante en la formulación de los planes a largo plazo, y poco importante en la dirección del día a día. Contrasta la pequeña importancia que para las EF tiene la aportación del Consejo en el desarrollo de su equipo directivo, y la importancia que dan a su aportación en imagen y tranquilidad (Ward, 1991).

Cuadro 15

Empresas familiares

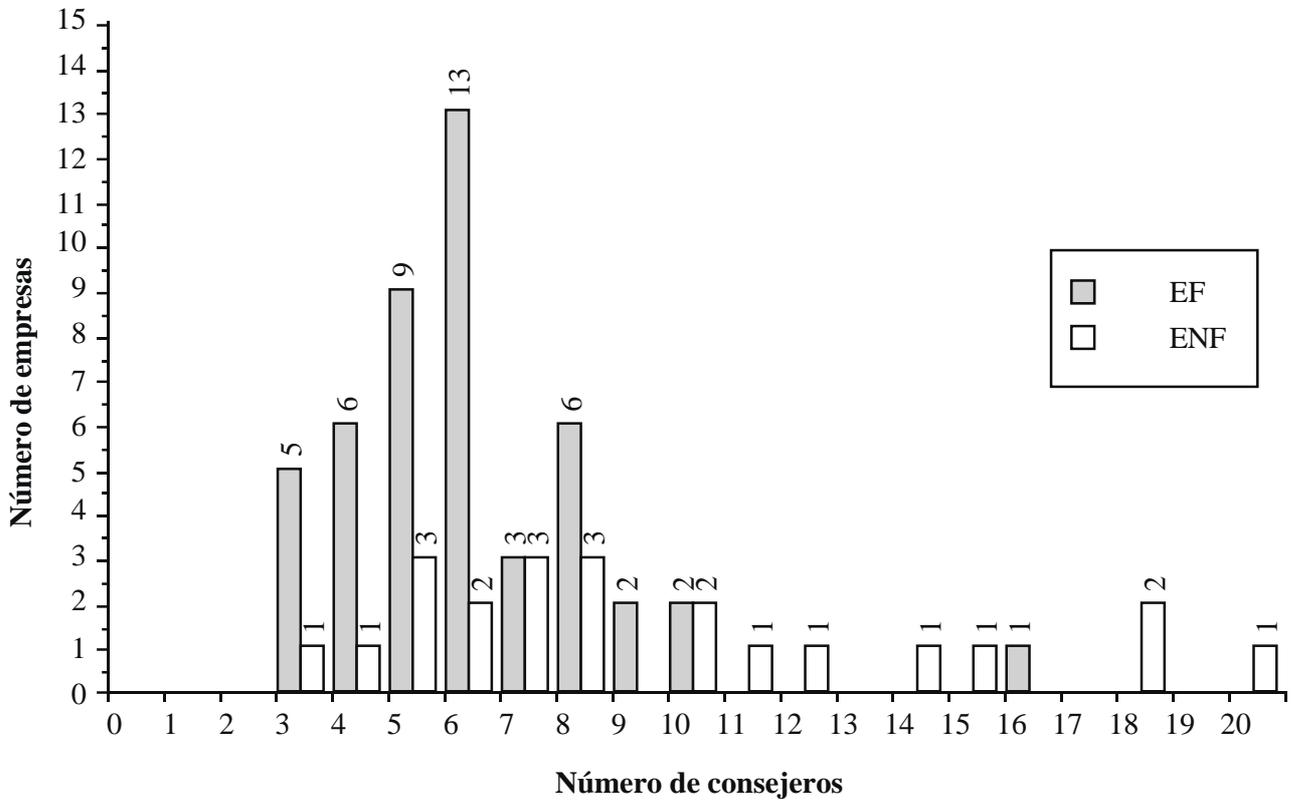
| | Importancia de la aportación del consejo de administración | | | | Promedio * |
|---------------------------------|--|--------------|-------------|--------------|------------|
| | Muy alta | Media | Baja | Nula | |
| Planes a largo plazo | 23 50,00% | 17 36,96% | 3 6,52% | 3 6,52% | 2,3 |
| Imagen | 20 44,44% | 16 35,56% | 3 6,67% | 6 13,33% | 2,11 |
| Tranquilidad | 15 34,09% | 19 43,18% | 4 9,09% | 6 13,64% | 1,98 |
| Contactos | 15 34,09% | 17 38,64% | 8 18,18% | 4 9,09% | 1,98 |
| Desarrollo del equipo directivo | 12 26,67% | 17 37,78% | 9 20,00% | 7 15,55% | 1,76 |
| Dirección del día a día | 11 23,40% | 12 25,53% | 9 19,15% | 15 31,91% | 1,4 |

Empresas no familiares

| | Importancia de la aportación del consejo de administración | | | | Promedio * |
|---------------------------------|--|--------------|-------------|-------------|------------|
| | Muy alta | Media | Baja | Nula | |
| Planes a largo plazo | 12 50,00% | 10 41,67% | 0 0,00% | 2 8,33% | 2,33 |
| Desarrollo del equipo directivo | 5 20,83% | 8 33,33% | 6 25,00% | 5 20,83% | 2,33 |
| Contactos | 7 31,82% | 8 36,36% | 5 22,73% | 2 9,09% | 1,91 |
| Imagen | 8 36,36% | 7 31,82% | 4 18,18% | 3 13,64% | 1,91 |
| Tranquilidad | 5 23,81% | 9 42,86% | 3 14,29% | 4 19,05% | 1,71 |
| Dirección del día a día | 5 20,83% | 6 25,00% | 5 20,83% | 8 33,33% | 1,33 |

* Calculado como suma de puntos (Muy alta=3, media=2, baja=1, nula=0) dividido por el número total de veces citado.

El tamaño medio del consejo de administración es de 6 personas en la EF y de 8 en la ENF. La distribución del tamaño aparece en el siguiente histograma, en el que se observa la tendencia de las EF a tener consejos de administración menos numerosos.



(Número de respuestas: 69 empresas. EF: 47 y ENF: 22)

La composición del consejo de administración, en cuanto a número promedio de distintos tipos de consejeros, es la indicada en el siguiente Cuadro, en el que se observa el mayor número promedio de accionistas no ejecutivos que están en el consejo de administración de las ENF, y destaca la nula presencia de externos en los consejos de administración de las EF (Schwartz y Barnes, 1991).

Cuadro 16

| | Número promedio de consejeros | | | |
|-----|---|--|----------------------------------|-----------------|
| | Accionistas ejecutivos de la empresa | Accionistas no ejecutivos de la empresa | Ejecutivos no accionistas | Externos |
| EF | 3 | 2 | 1 | 0 |
| ENF | 2 | 5 | 1 | 1 |

8. Integración en la Comunidad Europea

La última parte del cuestionario hace referencia a la valoración de diversas oportunidades y peligros que pueden darse en los próximos tres años, debido al mayor nivel de integración práctica de España con el resto de países de la Comunidad Europea, así como a la valoración de las diversas fortalezas y debilidades de la empresa de cara a dicha integración. (Los datos de las valoraciones hechas por las EF y las ENF se encuentran en el Anexo 4.)

La clasificación del Cuadro 17, en el que se presenta el resumen de la valoración de las oportunidades y peligros, conduce a pensar que:

- Las EF tienen una mayor amplitud en la valoración que las ENF; mientras que las primeras aprecian oportunidades y peligros próximos a la importancia alta, no ocurre así con las segundas.
- Para ambos tipos de empresas las principales oportunidades se encontrarán en la compra de materias primas y en la mejora de las posibilidades de financiación.
- No parece que las EF descubran importantes oportunidades de crecimiento en la progresiva integración con la CE, dado que consideran como peligro los contratos de venta para muchos países y como oportunidad de menor valor la existencia de mercados locales para sus productos.
- En comparación con las ENF, las EF aprecian como peligro más importante la entrada de competidores de otros países.

Cuadro 17

| | | Pesos | | Empresas familiares (n= 54) | | Empresas no familiares (n= 27) | |
|------------------------------|-------|-------|------|---|---|--------------------------------|---|
| Oportunidad (importancia) | Alta | 6 | * | | | | |
| | Media | 5 | | 4,96 | Aprovisionamiento de primeras materias a menores precios. | | |
| | | | | 4,89 | Mercados financieros amplios. | 4,48 | Aprovisionamiento de primeras materias a menores precios. |
| | | | | | | 4,37 | Existencia de nichos locales. |
| | | | | | | 4,33 | Mercados financieros amplios. |
| Peligro (importancia) | Baja | 4 | | 3,94 | Existencia de nichos locales. | 3,96 | Reglamentaciones ecológicas. |
| | | | | 3,69 | Actividades de compra y venta de empresas. | 3,89 | Reglamentaciones de sanidad. |
| | | | | | | 3,58 | Actividades de compra y venta de empresas. |
| | Baja | 3,5 | | 3,39 | Reglamentaciones de sanidad. | 3,30 | Negociación con un solo cliente de contratos de venta para muchos países. |
| | | | | 3,09 | Reglamentaciones ecológicas. | | |
| | | | 3,06 | Negociación con un solo cliente de contratos de venta para muchos países. | | | |
| | Media | 3 | | 2,26 | Competidores importantes de otros países con capacidad para actuar en mercados locales. | 2,93 | Competidores importantes de otros países con capacidad para actuar en mercados locales. |
| | Alta | 2 | | | | | |
| | | 1 | | | | | |

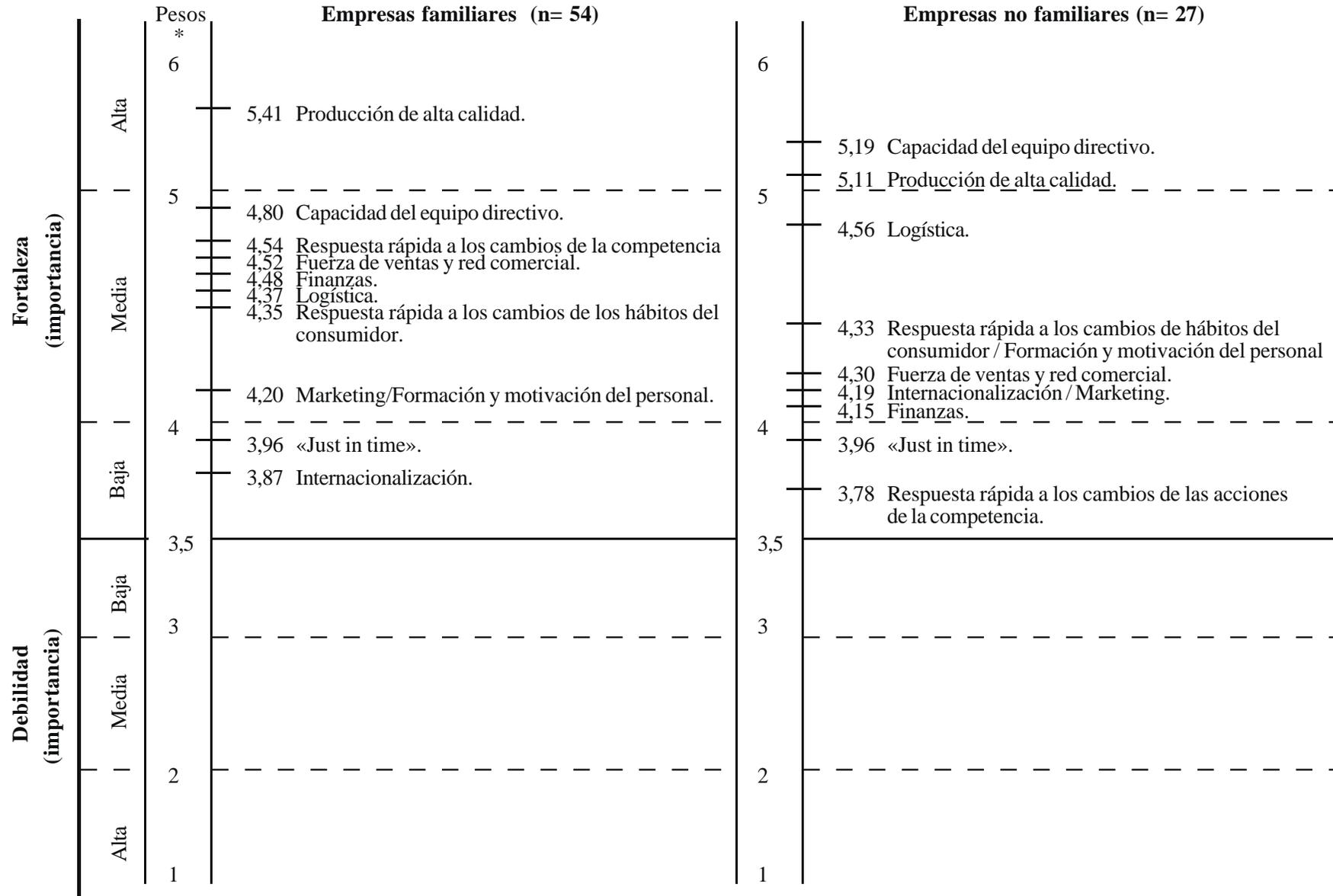
* A la oportunidad máxima le corresponde un peso de 6 puntos, y al peligro máximo el de 1 punto.

La clasificación del Cuadro 18, en el que se presenta el resumen de la valoración de las fortalezas y debilidades, conduce a pensar que:

- Ambos tipos de empresas consideran no tener debilidades de cara a la mayor integración en la CE.
- Las fortalezas más destacadas por ambos tipos de empresas son la calidad de su producción y las cualidades de sus directivos (1).
- Las EF se consideran más fuertes en finanzas que las ENF, así como más ágiles para competir.
- Las ENF se consideran más fuertes en su nivel de internacionalización.

(1) Estas apreciaciones sobre las cualidades de los directivos son coherentes con las valoraciones analizadas en el Apartado 4, equipo directivo.

Cuadro 18



* A la fortaleza máxima le corresponde un peso de 6 puntos, y a la debilidad máxima el de 1 punto.

9. Continuidad de la EF

Uno de los puntos menos estudiados sistemáticamente en el campo de la EF es el de su continuidad o supervivencia con tal carácter de EF, existiendo pocos datos sobre el número de EF que desaparecen o pasan a ENF (Alcorn, 1982; Dyer, 1986; Ward, 1988), así como de las posibles diferencias en la evolución de su desarrollo entre las que continúan como EF y las que cambian a ENF.

De las 81 empresas de la muestra analizada en los apartados anteriores, 75 (el 92,6%) empezaron como EF, y 54 continúan siéndolo en 1991. La distribución de estas 54 empresas, según año de fundación y la última generación incorporada, aparece en la siguiente Tabla, indicando que se trata de EF con un buen nivel de continuidad, pues en más del 50% se han incorporado la tercera o sucesivas generaciones.

Continúan siendo EF (n=54)

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| El 39% ha sido fundado después de | 1960 |
| El 30% ha sido fundado entre | 1930 y 1960 |
| El 7% ha sido fundado entre | 1900 y 1930 |
| El 24% ha sido fundado antes de | 1900 |

| | |
|---|------------------------------|
| En el 18%, la última generación incorporada es la | 1 ^a |
| En el 30%, la última generación incorporada es la | 2 ^a |
| En el 28%, la última generación incorporada es la | 3 ^a |
| En el 24%, se ha incorporado una generación | superior a la 3 ^a |

En el transcurso del tiempo, las restantes 21 EF han pasado a ser ENF. De ellas hay 14, una amplia mayoría, con capital propiedad de extranjeros (en 10 empresas, el porcentaje de propiedad supera el 50%).

La comparación en volumen de ventas y plantilla de empresas fundadas en los mismos años, entre las que dejaron de ser familiares y las que continúan siendo EF, se muestran en el Cuadro 19, en el que puede observarse cierta tendencia hacia un mayor crecimiento por parte de las empresas que dejaron de ser EF. Sin embargo, esta afirmación dista mucho de estar comprobada dado el pequeño tamaño de la muestra y del número de empresas examinadas.

Cuadro 19

| | Año de fundación | | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------|
| | Año(s) del cambio a ENF | | | | | | | | |
| | 1860 1878 1889 | 1878 1884 | 1910 1969 | 1916 1989 1991 | 1959 1990 | 1966 1991 | 1967 1967 1987 | 1968 1990(2) 1991 | 1977 1978 |
| Han dejado de ser EF: (***) | 4.000 (n= 1) * | 3.949 (n= 1) | 1.200 (n= 1) | 32.869 (n= 2) | 18.000 (n= 1) | 1.684 (n= 1) | 5.169 (n= 2) | 4.096 (n= 3) | 7.646 (n= 1) |
| Ventas | 750 | 145 | 106 | 1.132 | 830 | 45 | 140 | 333 | 191 |
| Plantilla | | | | | | | | | |
| Continúan como EF: (***) | 13.014 (n= 3) ** | 1.500 (n= 1) | 2.800 (n= 1) | 3.800 (n= 1) | 2.560 (n= 3) | 3.596 (n= 4) | 3.757 (n= 2) | 2.578 (n= 5) | 3.134 (n= 4) |
| Ventas | 337 | 60 | 44 | 140 | 181 | 119 | 72 | 58 | 126 |
| Plantilla | | | | | | | | | |

* n= número de empresas fundadas en el año indicado y que han pasado a ENF (la suma no da 21 porque algunas empresas no indicaron el año de fundación).

** n= número de empresas fundadas en el año indicado y que continúan como EF.

*** Las cifras de ventas y plantilla corresponden a 1990 y son la media de las varias empresas.

Dado que en el conjunto de esta muestra las empresas fundadas como ENF no aparecen hasta pasado 1920 y, por otra parte, que todas las que cambian de EF a ENF lo han hecho después de 1960, es lógico pensar que el sector español de alimentación y bebidas estaba hasta esta fecha conformado en su mayoría por EF, y que de 1960 a 1990 se transformó en un sector formado por un 50% de EF y un 50% de ENF (Gallo y Estapé, 1994).

Las razones indicadas por las empresas como causa del cambio de EF a ENF se presentan en el Cuadro 20.

Como puede observarse, hay dos razones que destacan claramente por su importancia: «tener la posibilidad de vender bien la empresa» y «tener dificultades para financiar su evolución». La importante valoración concedida a esta segunda razón contrasta, en parte, con el bajo nivel de endeudamiento observado en las EF, y con el hecho que no parece que descubran importantes oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, la presencia de ambas situaciones ha sido frecuente en bastantes de los subsectores de alimentación y bebidas debido, por una parte, a las importantes inversiones que deben hacerse para adecuarse a las nuevas tecnologías y para tener una buena marca y, por otra parte, a la entrada de empresas multinacionales y a la tendencia a las adquisiciones como medio de crecimiento en tamaño y valor económico.

El hecho de la casi nula importancia que tienen en esta muestra razones como: «las siguientes generaciones no están dispuestas a incorporarse», «dificultades para el pago de los impuestos de sucesión» y «no haber planificado anticipadamente la sucesión», en unión con la mediana importancia de las razones de la «dilución de capital» y de la «imposibilidad de alianzas estratégicas», apoya la afirmación que el paso de EF a ENF se debe mucho más a las oportunidades de realizar favorablemente un patrimonio por venta, y de solventar problemas de falta de unidad, que a otro tipo de causas.

Cuadro 20

| Razones que condujeron a dejar de ser empresa familiar | Número de veces citada con «importancia» | | | | Peso (*) |
|---|--|-------|------|------|----------|
| | Alta | Media | Baja | Nula | |
| Tener una oferta favorable para la venta de la empresa familiar | 8 | 6 | 2 | 0 | 2,375 |
| Falta de posibilidades de financiación (por ejemplo, para el crecimiento, implantar nuevas tecnologías, etc.) | 10 | 2 | 4 | 0 | 2,375 |
| Problemas de unidad de los accionistas | 4 | 5 | 2 | 3 | 1,714 |
| Dilución del capital por la incorporación de numerosos socios familiares | 0 | 4 | 2 | 7 | 0,769 |
| Falta de un equipo directivo capaz | 0 | 3 | 4 | 7 | 0,714 |
| Imposibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas familiares | 1 | 1 | 4 | 7 | 0,692 |
| No haber planificado anticipadamente la sucesión | 0 | 1 | 2 | 10 | 0,308 |
| No querer incorporarse a la empresa las siguientes generaciones de miembros de la familia | 0 | 0 | 2 | 11 | 0,154 |
| Dificultades para pagar el impuesto de sucesiones | 0 | 0 | 2 | 11 | 0,154 |

(*) Calculado como suma de puntos dividido por número total de veces citado (alta= 3 puntos; media=2; baja=1; nula=0).

10. Notas finales

El análisis efectuado en los apartados anteriores ayuda a formular diversas proposiciones sobre diferencias entre las maneras de actuar de las EF y de las ENF, en el sector de alimentación y bebidas.

La EF tiende a actuar con un menor nivel de riesgo

En efecto, de la combinación de los siguientes hechos puede desprenderse una orientación a ser empresas más conservadoras:

- Tienen un bajo nivel de endeudamiento.
- Su tamaño en ventas y plantilla es menor.
- La «edad» de su director financiero es bastante superior.
- Los gastos en publicidad y promoción se orientan más hacia acciones con un menor compromiso y que pueden dosificarse con mayor facilidad.
- Aprecian bastante que el consejo de administración aporte «tranquilidad».

La EF tiende a actuar con un mayor control del capital

- Parte importante de estas empresas, incluso habiendo pasado a segunda, tercera y más generaciones, conservan más del 95% del capital en manos de una sola familia.
- No es frecuente la presencia de otros socios con participaciones que les permitan ejercer influencia en la decisión.
- Se hace un reparto de dividendos que ayuda a evitar problemas con accionistas familiares descontentos.

La EF tiende a estar más «cerrada en sí misma»

- Los directivos son de edades muy similares y tienen un mayor nivel de antigüedad.
- No hay accionistas con otros orígenes que no sean familiares.
- El consejo de administración es de menor tamaño.
- No hay miembros del consejo que sean externos (o independientes).

Como consecuencia, en parte, de estas formas de actuar:

La EF tiene dificultades para mantener un ritmo rápido de crecimiento

En efecto, al no endeudarse, al no destinar todos los beneficios al incremento de los recursos propios, al no hacer ampliaciones de capital a cubrir por accionistas con proporciones significativas y que no son de la familia, etc., les faltan posibilidades de financiación de un crecimiento rápido. Al mismo tiempo, y en profunda relación con lo anterior, parece como si los propietarios de las EF tuvieran dificultades para admitir socios, por no saber seguir controlando la empresa con menores porcentajes de capital, por la dilución del resto del accionariado o por los acuerdos con los demás accionistas. No parece, por otra parte, que ambos tipos de dificultades se resuelvan por la reconocida mayor agilidad de las EF.

La compra de una EF es una buena alternativa de estrategia de entrada y de crecimiento para las ENF

En efecto, no debe extrañar que casi la tercera parte de las empresas de esta muestra sean antiguas EF que han pasado a ENF, y muchas de ellas propiedad de extranjeros, puesto que:

- Tienen unos índices de ventas, exportación sobre ventas y rentabilidad sobre ventas algo superiores a los de las ENF. Son empresas eficaces, pero de menor tamaño, que con una aportación de recursos propios pueden crecer.
- Tienen una composición concentrada de accionariado que hace más fácil su adquisición por un tercero. □

Anexo 1

Distribución de las empresas de la muestra en distintos niveles de ventas, plantilla, exportación, importación y recursos propios (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 | 48 (100%) | | 18 (100%) | | 10 (100%) | | 2 (100%) | | 78 (100%) | |
| Venta total (en millardos de ptas.) | 99 (100%) | | 179 (100%) | | 306 (100%) | | 116 (100%) | | 700 (100%) | |
| Tipo de empresa | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número | 33 | 15 | 13 | 5 | 6 | 4 | 0 | 2 | 52 | 26 |
| Porcentaje | 69% | 31% | 72% | 28% | 60% | 40% | 0% | 100% | 67% | 33% |
| Venta | 70 | 29 | 124 | 54 | 164 | 142 | 0 | 116 | 358 | 341 |
| Porcentaje | 71% | 29% | 70% | 30% | 54% | 46% | 0% | 100% | 51% | 49% |

| Nivel de plantilla (número de personas) | 1 - 100 | | 101 - 500 | | 501 - 1.000 | | > 1.000 | | Total | |
|--|--------------|-----|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|---------------|--------|
| Número de empresas | 30 (100%) | | 30 (100%) | | 10 (100%) | | 5 (100%) | | 75 (100%) | |
| Plantilla total (número de personas) | 1.581 (100%) | | 5.943 (100%) | | 7.243 (100%) | | 11.492 (100%) | | 26.259 (100%) | |
| Tipo de empresa | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número | 21 | 9 | 21 | 9 | 6 | 4 | 1 | 4 | 49 | 26 |
| Porcentaje | 70% | 30% | 70% | 30% | 60% | 40% | 20% | 80% | 65% | 35% |
| Plantilla | 1.121 | 460 | 3.856 | 2.087 | 4.110 | 3.133 | 1.878 | 9.614 | 10.965 | 15.294 |
| Porcentaje | 71% | 29% | 65% | 35% | 57% | 43% | 16% | 84% | 42% | 58% |

(1) El «número total de empresas» hace siempre referencia al número de empresas que dio información.

Anexo 1 (continuación)

| Nivel de exportación (en millones de ptas.) | < 100 | | 100 - 1.000 | | 1.000 - 5.000 | | > 5.000 | | Total | |
|--|------------|-----|--------------|-------|---------------|-------|---------------|--------|---------------|--------|
| Número de empresas | 33 (100%) | | 25 (100%) | | 12 (100%) | | 4 (100%) | | 74 (100%) | |
| Exportación total (en millones de ptas.) | 315 (100%) | | 9.305 (100%) | | 32.793 (100%) | | 23.300 (100%) | | 65.713 (100%) | |
| Tipo de empresa | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número | 23 | 10 | 15 | 10 | 10 | 2 | 2 | 2 | 50 | 24 |
| Porcentaje | 70% | 30% | 60% | 40% | 83% | 17% | 50% | 50% | 68% | 32% |
| Exportación | 177 | 138 | 5.272 | 4.033 | 26.863 | 5.930 | 11.000 | 12.300 | 43.312 | 22.401 |
| Porcentaje | 56% | 44% | 57% | 43% | 82% | 18% | 47% | 53% | 66% | 34% |

| Nivel de importación (en millones de ptas.) | < 100 | | 100 - 1.000 | | 1.000 - 5.000 | | > 5.000 | | Total | |
|--|------------|-----|--------------|-------|---------------|--------|--------------|-------|---------------|--------|
| Número de empresas | 38 (100%) | | 22 (100%) | | 9 (100%) | | 1 (100%) | | 70 (100%) | |
| Importación total (en millones de ptas.) | 424 (100%) | | 7.536 (100%) | | 18.070 (100%) | | 9.855 (100%) | | 35.885 (100%) | |
| Tipo de empresa | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número | 26 | 12 | 16 | 6 | 4 | 5 | 0 | 1 | 46 | 24 |
| Porcentaje | 68% | 32% | 73% | 27% | 44% | 56% | 0% | 100% | 66% | 34% |
| Importación | 365 | 59 | 5.336 | 2.200 | 8.000 | 10.070 | 0 | 9.855 | 13.701 | 22.184 |
| Porcentaje | 86% | 14% | 71% | 29% | 44% | 56% | 0% | 100% | 38% | 62% |

Anexo 1 (continuación)

| Nivel de recursos propios (en millones de ptas.) | < 1000 | | 1.000 - 5.000 | | 5.000 - 10.000 | | > 10.000 | | Total | |
|---|---------------|-------|---------------|--------|----------------|-------|----------------|---------|----------------|---------|
| Número de empresas | 25 (100%) | | 26 (100%) | | 4 (100%) | | 7 (100%) | | 62 (100%) | |
| Recursos propios totales (en millones de ptas.) | 11.537 (100%) | | 56.992 (100%) | | 27.577 (100%) | | 176.803 (100%) | | 272.909 (100%) | |
| Tipo de empresa | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF | EF | ENF |
| Número | 19 | 6 | 18 | 8 | 3 | 1 | 2 | 5 | 42 | 20 |
| Porcentaje | 76% | 24% | 69% | 31% | 75% | 25% | 29% | 71% | 68% | 32% |
| Recursos propios | 8.565 | 2.972 | 39.402 | 17.589 | 20.722 | 6.855 | 56.931 | 119.872 | 125.621 | 147.288 |
| Porcentaje | 74% | 26% | 69% | 31% | 75% | 25% | 32% | 68% | 46% | 54% |

Anexo 2

Comparación de la distribución de las empresas de la muestra con la distribución del universo de empresas del sector de alimentación y bebidas que facturan más de 1.000 millones de ptas. (1)

| Nivel de ventas (en millones de ptas.) | 1.000-5.000 | 5.000-20.000 | 20.000-50.000 | > 50.000 | Total |
|---|-------------|--------------|---------------|----------|-------------|
| Número total empresas (muestra) | 48 62% | 18 23% | 10 13% | 2 3% | 78 100% |
| Todo el sector (facturan > 1.000) | 650 76% | 160 18% | 42 5% | 7 1% | 859 100% |
| EF en la muestra | 33 63% | 13 25% | 6 12% | 0 0% | 52 100% |
| EF en el sector | 348 79% | 77 18% | 14 3% | 1 0% | 440 100% |

| Nivel de plantilla (número de personas) | 1 - 100 | 101 - 500 | 501 - 1.000 | > 1.000 | Total |
|--|------------|------------|-------------|----------|-------------|
| Número total empresas (muestra) | 30 40% | 30 40% | 10 13% | 5 7% | 75 100% |
| Todo el sector (facturan > 1.000) | 534 64% | 239 28% | 39 5% | 26 3% | 838 100% |
| EF en la muestra | 21 43% | 21 43% | 6 12% | 1 2% | 49 100% |
| EF en el sector | 294 69% | 107 25% | 19 4% | 8 2% | 428 100% |

(1) El «número total de empresas» hace siempre referencia al número de empresas que dio información.

Anexo 2 (continuación)

| Nivel de exportación (en millones de ptas.) | < 100 | 100 - 1.000 | 1.000 - 5.000 | > 5.000 | Total |
|--|------------|-------------|---------------|----------|-------------|
| Número total empresas (muestra) | 33 45% | 25 34% | 12 16% | 4 5% | 74 100% |
| Todo el sector (facturan > 1.000) | 111 25% | 227 51% | 97 22% | 11 2% | 446 100% |
| EF en la muestra | 23 46% | 15 30% | 10 20% | 2 4% | 50 100% |
| EF en el sector | 58 24% | 135 56% | 46 19% | 3 1% | 242 100% |

| Nivel de recursos propios (en millones de ptas.) | < 1.000 | 1.000-5.000 | 5.000-10.000 | > 10.000 | Total |
|--|------------|-------------|--------------|----------|-------------|
| Número total empresas (muestra) | 25 40% | 26 42% | 4 7% | 7 11% | 62 100% |
| Todo el sector (facturan > 1.000) | 342 70% | 105 22% | 20 4% | 18 4% | 485 100% |
| EF en la muestra | 19 45% | 18 43% | 3 7% | 2 5% | 42 100% |
| EF en el sector | 191 77% | 45 18% | 5 2% | 7 3% | 248 100% |

Anexo 3

| N = 859 | Ventas | Plantilla | Exportación | N = 81 | Ventas | Plantilla | Exportación |
|-------------------|---------------|------------------|--------------------|-------------------|---------------|------------------|--------------------|
| Promedio | 5.600 | 175 | 828 | Promedio | 6.211 | 233 | 761 |
| Suma | 4.855.608 | 147.466 | 371.800 | Suma | 2.436.638 | 72.343 | 106.915 |
| V. máximo | 145.000 | 4.098 | 12.278 | V. máximo | 32.600 | 2.119 | 7.300 |
| V. mínimo | 1.000 | 1 | 1 | V. mínimo | 600 | 12 | 0 |
| N | 867 | 845 | 449 | N | 73 | 70 | 69 |
| Desv. est. | 10.532 | 356 | 1.365 | Desv. est. | 21.818 | 802 | 2.292 |
| Varianza | 110.932.083 | 127.013 | 1.863.432 | Varianza | 476.033.405 | 642.622 | 5.251.902 |

| | | | |
|------------------------|----------|--------|--------|
| Promedio x 80 | 5.600 | 175 | 828 |
| Desv. est. x 80 | 1.232,73 | 42,60 | 164,34 |
| t | 0,50 | 1,38 | -0,41 |
| Pr(±t) | 62,18% | 17,25% | 68,25% |


 Probabilidad de que ésta sea una muestra aleatoria (representativa) de la población total. Cuando esta probabilidad es inferior al 5%, se rechaza la representatividad.

Anexo 4

Empresas familiares (n = 54)

| | Oportunidad * | | | Peligro * | | | Total | Peso ** promedio |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------------|
| | MI | I | PI | MI | I | PI | | |
| Materias primas a menores precios | 19 35% | 18 33% | 13 24% | 0 0% | 0 0% | 4 7% | 54 100% | 4,96 |
| Mercados financieros amplios | 13 24% | 27 50% | 9 17% | 0 0% | 0 0% | 5 9% | 54 100% | 4,89 |
| Existencia de nichos locales | 5 9% | 17 31% | 13 24% | 1 2% | 9 17% | 9 17% | 54 100% | 3,94 |
| Compra y venta de empresas | 6 11% | 11 20% | 12 22% | 2 4% | 11 20% | 12 22% | 54 100% | 3,69 |
| Reglamentaciones de sanidad | 3 6% | 13 24% | 5 9% | 4 7% | 11 20% | 18 33% | 54 100% | 3,39 |
| Reglamentaciones ecológicas | 1 2% | 10 19% | 8 15% | 7 13% | 12 22% | 16 30% | 54 100% | 3,09 |
| Negociación con un solo cliente | 3 6% | 3 6% | 16 30% | 10 19% | 8 15% | 14 26% | 54 100% | 3,06 |
| Competidores importantes de otros países | 0 0% | 5 9% | 2 4% | 18 33% | 16 30% | 13 24% | 54 100% | 2,26 |

* Número de empresas que lo han valorado como «oportunidad» o «peligro» (MI= muy importante, I= importante, PI= poco importante) y porcentaje.

** El peso promedio de la valoración se ha calculado con los siguientes pesos:

| Oportunidad | | | Peligro | | |
|-------------|---|----|---------|---|----|
| MI | I | PI | PI | I | MI |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

De acuerdo con ello, el peso de una «oportunidad máxima» es 6 puntos, y el peso de un «peligro máximo» es 1 punto. La zona de «indiferencia» en la valoración como oportunidad o peligro puede considerarse que está entre 4 y 3 puntos.

Anexo 4 (continuación)

Empresas familiares (n = 27)

| | Oportunidad | | | Peligro | | | Total | Peso promedio |
|--|-------------|-----------|-----------|---------|----------|-----------|------------|---------------|
| | MI | I | PI | MI | I | PI | | |
| Materias primas a menores precios | 5 19% | 11 41% | 6 22% | 1 4% | 1 4% | 3 11% | 27 100% | 4,48 |
| Existencia de nichos locales | 4 15% | 9 33% | 9 33% | 0 0% | 2 7% | 3 11% | 27 100% | 4,37 |
| Mercados financieros amplios | 2 7% | 13 48% | 6 22% | 1 4% | 0 0% | 5 19% | 27 100% | 4,33 |
| Reglamentaciones ecológicas | 1 4% | 8 30% | 9 33% | 0 0% | 2 7% | 7 26% | 27 100% | 3,96 |
| Reglamentaciones de sanidad | 2 7% | 5 19% | 10 37% | 0 0% | 2 7% | 8 30% | 27 100% | 3,89 |
| Compra y venta de empresas | 3 11% | 2 7% | 12 44% | 0 0% | 2 7% | 8 30% | 27 100% | 3,58 |
| Negociación con un solo cliente | 1 4% | 2 7% | 10 37% | 2 7% | 5 19% | 7 26% | 27 100% | 3,3 |
| Competidores importantes de otros países | 1 4% | 1 4% | 5 19% | 2 7% | 8 30% | 10 37% | 27 100% | 2,93 |

Anexo 4 (continuación)

Empresas familiares (n = 54)

| | Fortalezas | | | Debilidades | | | Total | Peso promedio |
|---|------------|-----------|----------|-------------|-----------|----------|------------|---------------|
| | MI | I | PI | MI | I | PI | | |
| Producción de alta calidad | 25 46% | 26 48% | 3 6% | – – | – – | – – | 54 100% | 5,41 |
| Capacidad del equipo directivo | 16 30% | 25 46% | 5 9% | 2 4% | 2 4% | 4 7% | 54 100% | 4,8 |
| Respuesta a cambios de la competencia | 12 22% | 25 46% | 5 9% | 2 4% | 4 7% | 6 11% | 54 100% | 4,54 |
| Fuerza de ventas | 18 33% | 18 33% | 4 7% | 1 2% | 10 19% | 3 6% | 54 100% | 4,52 |
| Finanzas | 13 24% | 22 41% | 7 13% | 4 7% | 2 4% | 6 11% | 54 100% | 4,48 |
| Logística | 9 17% | 25 46% | 6 11% | 2 4% | 5 9% | 7 13% | 54 100% | 4,37 |
| Respuesta a los cambios de consumidores | 11 20% | 24 44% | 6 11% | 4 7% | 6 11% | 3 6% | 54 100% | 4,35 |
| Marketing | 11 20% | 20 37% | 6 11% | 2 4% | 10 19% | 5 9% | 54 100% | 4,2 |
| Motivación del personal | 13 24% | 19 35% | 6 11% | 4 7% | 10 19% | 2 4% | 54 100% | 4,2 |
| «Just in time» | 7 13% | 19 35% | 8 15% | 3 6% | 9 17% | 8 15% | 54 100% | 3,96 |
| Internacionalización | 11 20% | 13 24% | 6 11% | 2 4% | 14 26% | 8 15% | 54 100% | 3,87 |

Anexo 4 (continuación)

Empresas no familiares (n = 27)

| | Fortalezas | | | Debilidades | | | Total | Peso promedio |
|---|------------|-----------|----------|-------------|----------|----------|------------|---------------|
| | MI | I | PI | MI | I | PI | | |
| Capacidad del equipo directivo | 9 33% | 15 56% | 2 7% | 0 0% | 0 0% | 1 4% | 27 100% | 5,19 |
| Producción de alta calidad | 11 41% | 10 37% | 4 15% | 0 0% | 0 0% | 2 7% | 27 100% | 5,11 |
| Logística | 9 33% | 10 37% | 1 4% | 1 4% | 4 15% | 2 7% | 27 100% | 4,56 |
| Respuesta a los cambios de consumidores | 4 15% | 11 41% | 5 19% | 0 0% | 3 11% | 4 15% | 27 100% | 4,33 |
| Motivación del personal | 6 22% | 10 37% | 3 11% | 0 0% | 5 19% | 3 11% | 27 100% | 4,33 |
| Fuerza de ventas | 9 33% | 7 26% | 2 7% | 2 7% | 4 15% | 3 11% | 27 100% | 4,3 |
| Internacionalización | 3 11% | 11 41% | 6 22% | 2 7% | 1 4% | 4 15% | 27 100% | 4,19 |
| Marketing | 5 19% | 10 37% | 4 15% | 2 7% | 3 11% | 3 11% | 27 100% | 4,19 |
| Finanzas | 6 22% | 5 19% | 7 26% | 0 0% | 4 15% | 5 19% | 27 100% | 4,15 |
| «Just in time» | 3 11% | 8 30% | 6 22% | 2 7% | 1 4% | 7 26% | 27 100% | 3,96 |
| Respuesta a cambios de la competencia | 1 4% | 12 44% | 3 11% | 3 11% | 3 11% | 5 19% | 27 100% | 3,78 |

Apéndice



Avenida Pearson, 21
08034 Barcelona

CUESTIONARIO ALIMENTACION



1. Datos Posicionales

| | |
|--|------|
| | 1991 |
| Volumen de Ventas (en millones de ptas.): | |
| Número total de personas empleadas: | |
| Año aproximado de fundación de la empresa: | |

| Estructura de la propiedad | % de Capital |
|---|--------------|
| Propiedad familiar | |
| Propiedad de socios que se consideran "como de la familia" | |
| Propiedad del público en general (en bolsa, terceros, etc.) | |
| | 100% |

| | |
|--|--|
| Número aproximado de accionistas familiares | |
| Número aproximado de socios "como de la familia" | |

| | |
|---|--|
| % del capital que es propiedad de extranjeros | |
|---|--|

| | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Empezó como Empresa Familiar? | | |
| En caso afirmativo ¿continúa siendo hoy empresa familiar? | | |

| | |
|--|--|
| Si hoy es Empresa Familiar ¿cuál es la última generación incorporada a la empresa? | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Si hoy no es Empresa Familiar ¿cuándo dejó de serlo? (año aproximado) | |
|---|--|

Si hoy NO es Empresa Familiar CONTESTAR

| Razones que condujeron a dejar de ser Empresa Familiar (Si las conoce) | Importancia | | | |
|---|-------------|-------|------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | NULA |
| Tener una oferta favorable para la venta de la Empresa Familiar | | | | |
| Falta de posibilidades de financiación (p.e.: para el crecimiento, implantar nuevas tecnologías, etc.) | | | | |
| Problemas de unidad de los accionistas | | | | |
| Dilución del capital por la incorporación de numerosos socios familiares | | | | |
| Falta de un equipo directivo capaz | | | | |
| Dificultades para pagar el Impuesto de Sucesiones | | | | |
| No haber planificado anticipadamente la sucesión | | | | |
| No querer incorporarse a la empresa las siguientes generaciones de miembros de la familia | | | | |
| Imposibilidad de alianzas estratégicas con otras Empresas Familiares | | | | |
| Otras razones: | | | | |
| | | | | |

Apéndice (continuación)

2. Equipo Directivo:

Datos del responsable:

| Area | Nivel profesional | | | | Edad | Anti-güedad | Estudios | | Es miembro de la familia | |
|---------------|-------------------|-------|------|--|------|-------------|----------|----|--------------------------|--|
| | Alto | Medio | Bajo | | | | | SI | NO | |
| Comercial | | | | | | | | | | |
| Marketing | | | | | | | | | | |
| Finanzas | | | | | | | | | | |
| Producción | | | | | | | | | | |
| Internacional | | | | | | | | | | |

3. Consejo de Administración

| | | | | |
|-----------------------------------|----|----|-----------------------------|--|
| | SI | NO | | |
| ¿Tiene Consejo de Administración? | | | Número de reuniones al año: | |

Valore la aportación del Consejo de Administración:

| | Importancia | | | |
|---------------------------------|-------------|-------|------|------|
| | Muy alta | Media | Nula | Baja |
| Planes a largo plazo | | | | |
| Dirección del día a día | | | | |
| Desarrollo del equipo directivo | | | | |
| Tranquilidad | | | | |
| Imagen | | | | |
| Contactos | | | | |
| Otras: | | | | |
| | | | | |

| | Accionistas ejecutivos de la empresa | Accionistas no ejecutivos de la empresa | Ejecutivos no accionistas | Externos | Número total de consejeros |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------|----------|----------------------------|
| Distribución en número de consejeros | | | | | |

4. Internacional

Volumen de exportación desde España (millones de ptas.):

Volumen de importación desde España (millones de ptas.):

| |
|------|
| 1991 |
| |
| |

Inversiones (inmovilizado, stocks, etc.) en diferentes países (como % del activo total del balance de la empresa)

| España | Resto de la CE | USA y Canadá | Latino América | Resto del mundo | |
|--------|----------------|--------------|----------------|-----------------|------|
| | | | | | 100% |

Pagos por licencias recibidas (como % de las ventas de la empresa)

| |
|---|
| % |
| |

Cobros por licencias concedidas (como % de las ventas de la empresa)

| |
|---|
| % |
| |

Apéndice (continuación)

5. Finanzas

| Ratio Financieros | 1991 | Objetivo a medio plazo |
|---|------|------------------------|
| Endeudamiento: $\frac{\text{Recursos Ajenos (Sin proveedores)}}{\text{Recursos Propios}}$ | | |
| Rentabilidad sobre ventas : $\frac{\text{Beneficios X 100}}{\text{Ventas}}$ (antes impuestos) | | |
| Rentabilidad sobre Recursos Propios: $\frac{\text{Beneficios X 100}}{\text{Recursos Propios}}$ (antes impuestos) | | |

| Dividendo como % de los beneficios (antes de impuestos) | 1989 | 1990 | 1991 |
|--|------|------|------|
| | | | |

6. Publicidad y Promociones

| | 1991 | 1992 | Objetivo a medio plazo |
|--|------|------|------------------------|
| % Total sobre la cifra de ventas destinado a Publicidad y Promociones. | | | |
| % sobre ventas destinado a TV. | | | |
| % sobre ventas destinado a otros medios (Radio, revistas, vallas, etc.) | | | |
| % sobre ventas dedicado a Promociones al Consumidor. | | | |
| % sobre ventas dedicado a Promociones al Distribuidor. | | | |
| % sobre ventas dedicado a otras Acciones Promocionales (demostradoras, merchandising, etc.). | | | |

(continúa en la página siguiente)

Apéndice (continuación)

7. Integración en la CE

Valore los siguientes puntos como oportunidad o peligro para su empresa, en los próximos 3 años, y especifique su importancia. (MI: Muy importante, I: Importante, PI: Poco importante).

| | Oportunidad | | | Peligro | | |
|--|-------------|---|----|---------|---|----|
| | MI | I | PI | MI | I | PI |
| Negociación con un solo cliente de contratos de venta para muchos países. | | | | | | |
| Aprovisionamiento de primeras materias a menores precios. | | | | | | |
| Competidores importantes de otros países con capacidad para actuar en muchos mercados. | | | | | | |
| Existencia de nichos locales (gusto local, lealtad a marcas locales, medios locales de publicidad, etc.) | | | | | | |
| Reglamentaciones de sanidad. | | | | | | |
| Reglamentaciones ecológicas. | | | | | | |
| Actividades de compra y venta de empresas | | | | | | |
| Mercados financieros amplios. | | | | | | |
| Si Ud. piensa que hay otras oportunidades o peligros para su empresa, de cara a la integración en la CE, indíquelas: | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Valore los siguientes puntos como fortalezas o debilidades de su empresa en los próximos 3 años. Especifique su importancia. (MI: Muy Importante, I: Importante, PI: Poco Importante)

| | Fortalezas | | | Debilidades | | |
|---|------------|---|----|-------------|---|----|
| | MI | I | PI | MI | I | PI |
| Logística. | | | | | | |
| Just In Time (JIT). | | | | | | |
| Producción de alta calidad. | | | | | | |
| Fuerza de ventas y red comercial. | | | | | | |
| Marketing. | | | | | | |
| Respuesta rápida a los cambios en los hábitos del consumidor. | | | | | | |
| Respuesta rápida a los cambios de las acciones de la competencia. | | | | | | |
| Internacionalización. | | | | | | |
| Capacidad del equipo directivo. | | | | | | |
| Formación y motivación del personal. | | | | | | |
| Finanzas. | | | | | | |
| Si Ud. piensa que su empresa tiene otras fortalezas o debilidades, de cara a la integración en la CE, indíquelas: | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

BIBLIOGRAFIA

- Alcorn, P.B., «Success and Survival in the Family Owned Business», MacGraw-Hill, 1982.
- Chaganti, R. y F. Damanpour, «Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, octubre de 1991.
- Dyer, W. G., «Cultural Change in Family Firms», Jossey-Bass, 1986.
- 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.J. Estapé, «Family Business among the top 1000 Spanish Companies», IESE, research paper nº 231, 1992.
- Gallo, M.A. y M.J. Estapé, «La empresa familiar en el sector español de la alimentación y bebidas», IESE, documento de investigación nº 265, 1994.
- Gallo, M.A. y G. Perkins, «Razones de permanencia en las empresas familiares de los directivos que no son miembros de la familia», IESE, 1990.
- Gallo, M.A. y J. Sveen, «Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining factors», *Family Business Review*, Jossey-Bass, verano de 1991.
- Leach, P. et al., «Managing the Family Business in the UK», Sloy Hayward, 1990.
- Schwartz, M.A. y L. Barnes, «Outside Boards and Family Business: Another Look», *Family Business Review*, Jossey-Bass, otoño de 1991.
- Ward, J. L., «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, Jossey-Bass, verano de 1988.
- Ward, J. L., «Creating Effective Boards for Private Enterprises», Jossey-Bass, 1991.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

| No. | TITULO | AUTOR |
|---------------|--|--|
| 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? June 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 internationally: The international 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. |
| D/ 256 | Factores importantes en la internacionalización de la Empresa Familiar. Noviembre 1993, 21 Págs. | Gallo M.A. García Pont C. |
| D/ 256 BIS | Important factors in the family business internationalization. November 1993, 24 Pages | Gallo M.A. García Pont C. |
| D/ 257 | Comparing the motivation of Spanish computer personnel with that of computer personnel in Finland and the United States. November 1993, 17 Pages | Couger J.D. O'Callaghan R. |

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

| No. | TITULO | AUTOR |
|---------------|--|--|
| 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 technology 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. |
| D/ 265 | Sector español de la alimentación y bebidas: Empresas familiares y no familiares (I) Abril 1994, 49 Págs. | Gallo M.A. Estapé M.J. |
| D/ 265 BIS | The family business in the Spanish food and beverage industry (I) April 1994, 47 Pages | Gallo M.A. Estapé M.J. |
| D/ 266 | Asignación de inversiones en condiciones de responsabilidad limitada. Mayo 1994, 4 Págs. | Santomá J. |
| D/ 266 BIS | Investment allocation under limited liability rules. May 1994, 4 Pages | Santomá J. |