



Universidad de Navarra

Cátedra
Empresa Familiar

Documento de Investigación

DI nº 647

Septiembre, 2006

VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE TAMAÑO MEDIO EN EL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS

Miguel Angel Gallo

M^a José Estapé

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE TAMAÑO MEDIO EN EL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS

Miguel Angel Gallo*

M^a José Estapé**

Resumen

El sector español de alimentación y bebidas tiene características que lo hacen muy significativo para el estudio de la evolución a lo largo del tiempo de las empresas familiares. En este proyecto se ha diseñado un modelo de análisis ecológico de la evolución de las empresas desde el Tratado de Adhesión de 1992 hasta el momento actual. El propósito de este estudio es conocer los índices de supervivencia y vitalidad de las empresas familiares, y de esta manera descubrir cómo se hacen fuertes y continúan posicionándose con éxito en los mercados.

Las cuestiones que se plantearán en esta investigación son cuántas empresas familiares habían en el sector en 1992, en un determinado nivel de facturación, y cuántas continúan como familiares en el año 2001. Cómo son las empresas familiares que continúan: fuertes con una posición consolidada o por el contrario, se han debilitado, tienen previstos cambios, etc. En el caso de las empresas que han dejado de ser familiares, conocer las causas de su proceso de transformación, así como también estudiar cuáles son las empresas que han desaparecido del mercado.

* Profesor de Dirección General, IESE

** Investigadora

Palabras clave: empresa familiar, ecología, ecología de empresa, supervivencia, vitalidad, alimentación y bebidas.

VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE TAMAÑO MEDIO EN EL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS¹

Introducción

Un campo importante de la investigación sobre las empresas familiares que todavía no está desarrollado es conocer su viabilidad económica a lo largo de períodos prolongados de tiempo, y poder compararla con la evolución de las empresas no familiares que poseen características similares.

Los resultados de este tipo de estudios ayudarán a comprender mejor las consecuencias ocasionadas por diferencias en las conductas de comportamiento de ambos tipos de empresas (Chaponniere y Ward, 2003; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2000) y proponer alternativas que ayuden a la mejor evolución de las empresas familiares.

El modelo de análisis de “viabilidad” de un grupo de empresas diseñado para la presente investigación está apoyado en los conceptos desarrollados por Hannan y Freeman (1982, 1984 y 1989) en sus comentarios sobre el proceso de “selección”, el proceso de “adaptación”, el nivel de “supervivencia” y el nivel de “viabilidad”.

Para la aplicación del modelo se ha seleccionado el grupo de empresas del sector de alimentación y bebidas de España, cuya facturación estaba comprendida entre 20 y 50 millones de euros en 1992 y en 2001². Las razones de esta selección son las siguientes:

- El papel de las empresas familiares en el sector español de alimentación y bebidas ha sido previamente investigado (Gallo y Estapé, 1994; Gallo, Cappuyns y Vilaseca, 1996).
- Las bases de datos sobre este sector son de las más completas entre las existentes³.
- El período 1992-2001 es significativo para analizar la evolución de las empresas, pues además de ser suficientemente prolongado en el tiempo, corresponde a los años que

¹ Este proyecto se ha realizado gracias a la generosa contribución de Afrex Holding, a quienes deseamos agradecer su colaboración.

² Euros constantes de 1992.

³ Las bases de datos utilizadas han sido el informe anual de Alimarket de 1992 y el «Anuario Online» de Alimarket 2002.

siguieron a la plena integración de España en la Unión Europea, con los consecuentes cambios del entorno competitivo.

- El intervalo de facturación de 20 a 50 millones de euros corresponde a empresas familiares y empresas no familiares de tamaño medio que, probablemente, han sido las más afectadas por la incorporación y cambios del entorno citados en el punto anterior.

La evolución del intervalo 20-50 millones de euros y su comparación con el total del sector de alimentación y bebidas se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1

	Número de empresas		Venta (millones de euros)	
	1992	2001	1992	2001
Total sector	4.007	4.250	45.015	82.339
	100%	100%	100%	100%
Intervalo 20-50	317	472	6.011	11.511
	7,9%	11,1%	13,4%	14,0%

Como puede observarse, el intervalo 20-50 ha tenido un incremento porcentual en número de empresas muy superior al sector (49% frente a 6%) y un incremento similar en ventas (91% frente a 83%).

Los principales resultados de la investigación realizada son los siguientes:

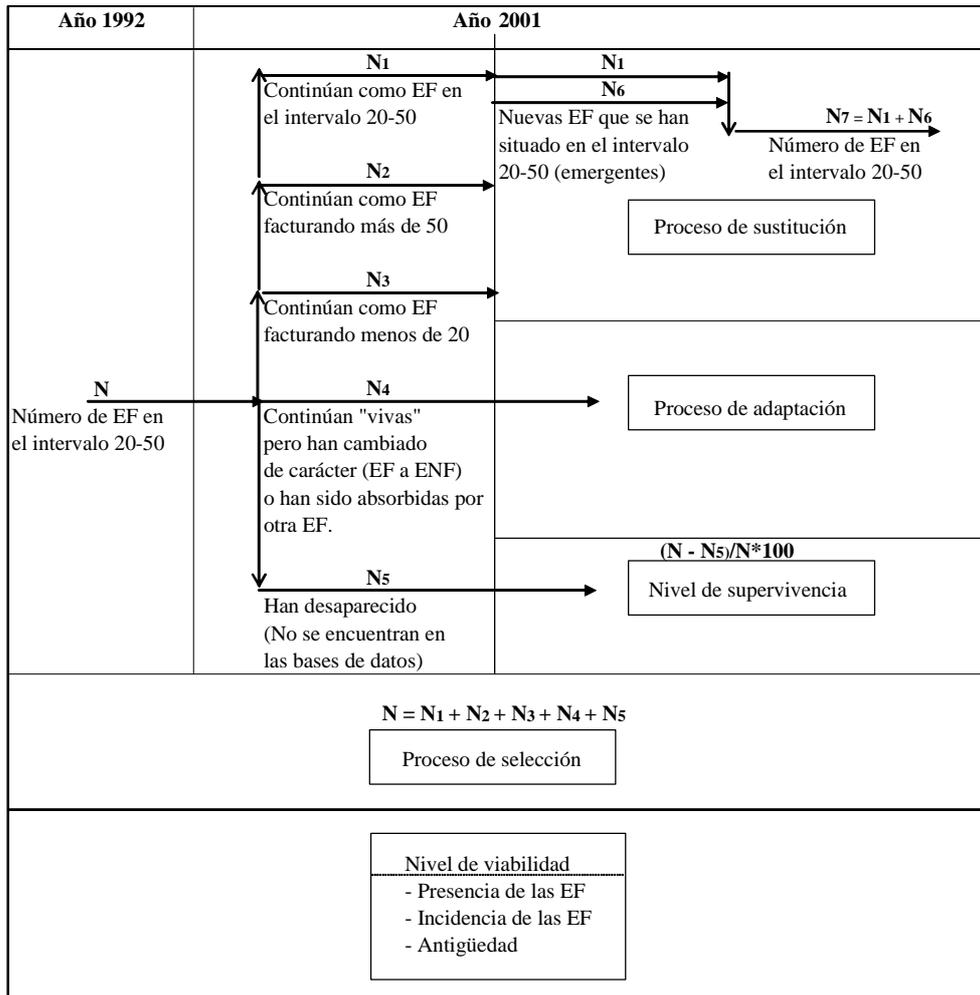
- El crecimiento del número de empresas, en el intervalo 20-50 millones de euros, ha sido mayor en empresas no familiares que en empresas familiares.
- La presencia y la incidencia de las empresas familiares en el intervalo ha disminuido de manera importante en comparación con las empresas no familiares.
- La viabilidad de las empresas familiares es inferior conforme mayor es el volumen de ventas del subsector en el que se encuentra.

Con la intención de hacer una prospección sobre el futuro y compararla con el estudio de las bases de datos, se analizó también la información aportada por un cuestionario enviado a las empresas familiares situadas en el intervalo 20-50 en el año 2001. De acuerdo con dicha información, las empresas familiares no se comportarán en los próximos cinco años de forma distinta a como lo han hecho en los años anteriores.

El modelo de análisis

Para conocer la viabilidad de las empresas familiares se han analizado los cambios ocurridos en las que en 1992 formaban parte del intervalo 20-50, de acuerdo con el esquema de "procesos" y "niveles" indicado en el Cuadro 2:

Cuadro 2



EF = Empresa familiar

ENF = Empresa no familiar

- Proceso de sustitución* es el que ha conducido, entre 1992 y 2001, al cambio de la composición de las empresas familiares del intervalo 20-50: empresas familiares que estaban en 1992 (N_1), empresas familiares "emergentes" que se han situado en el intervalo entre 1992 y 2001 (N_6).
- Proceso de adaptación* es el que han seguido algunas empresas cambiando de empresa familiar a empresa no familiar, es decir, "adaptándose" o siendo absorbidas por otra empresa familiar para sobrevivir (N_4).
- Nivel de supervivencia* es la proporción de empresas familiares del intervalo 20-50 que han sobrevivido como empresas hasta 2001 ($(N - N_5)/N * 100$).
- Proceso de selección* es por el que las empresas familiares presentes en el intervalo 20-50 en 1992, han llegado a diferentes destinos en el año 2001 ($N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5$).

- *Nivel de viabilidad* es el nivel queda enmarcado por tres indicadores que ayudan a conocer el grado en que las empresas familiares son viables en el intervalo 20-50, comparando la composición existente en 2001 con la de 1992.

Estos tres indicadores son:

- Presencia de las empresas familiares: porcentaje de empresas familiares en el número total de empresas del intervalo 20-50.
- Incidencia de las empresas familiares: Porcentaje de la venta del conjunto de empresas del intervalo 20-50 que corresponde a empresas familiares.
- Antigüedad en años de las empresas.

Los cambios en el intervalo 20-50 de 1992 a 2001

Los cambios que han tenido lugar en el intervalo con el paso del tiempo se expresan de manera cuantitativa en las Tablas 1, 2 y 3, en las que el intervalo 20-50 se ha descompuesto en tres segmentos de facturación.

En las Tablas 1 y 2 se presentan los tres indicadores que enmarcan los “niveles de viabilidad” de las empresas familiares y empresas no familiares en 1992 (Tabla 1) y 2001 (Tabla 2). En la Tabla 3 se muestran los datos correspondientes al “proceso de selección” de ambos tipos de empresas.

Tabla 1

Las EF y las ENF en 1992

Nivel de facturación (millones de euros constantes 2001)	Año 1992								
	20-30		30-40		40-50		Conjunto 20-50		
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	Total
Número de empresas y porcentaje	134 64,4%	74 35,6%	51 57%	39 43%	12 63,2%	7 36,8%	197 62,1%	120 37,9%	317 100%
Tamaño medio (en millones de euros)	22,3	21,4	34,1	34,2	41,3	41,9	26,5	26,8	26,6
Porcentaje que representan de la venta	65,3%	34,7%	56,7%	43,3%	62,8%	37,2%	61,9%	38,1%	100%
Antigüedad promedio en años (1)	19	23	20	22	24	23	20	23	20

(1) La antigüedad promedio corresponde al año 1992.

Tabla 2

Las EF y las ENF en 2001

Nivel de facturación (millones de euros)	Año 2001								
	20-30		30-40		40-50		Conjunto 20-50		
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	Total
Número de empresas y porcentaje	157 62,1%	96 37,9%	74 54%	63 46%	40 48,8%	42 51,2%	271 57,4%	201 42,6%	472 100%
Tamaño medio (en millones de euros)	23,7	24,3	33,7	33,7	44,1	46,0	29,4	31,8	31,8
Porcentaje que representan de la venta	61,5%	38,5%	54,0%	46,0%	47,7%	52,3%	55,5%	44,5%	100%
Antigüedad promedio en años (1)	21	19	23	21	26	20	22	20	21

(1) La antigüedad promedio corresponde al año 2001.

Tabla 3

Proceso de selección de las empresas de 1992 a 2001

Nivel de facturación 2001 (millones de euros constantes)	De las empresas existentes en 1992 continúan en 2001								
	20-30		30-40		40-50		Conjunto 20-50		
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	Total
Continúan con el mismo carácter de EF o de ENF	92	35	31	17	6	3	129	55	184
Identificadas como EF o ENF, pero no está disponible su cifra de ventas en 2001	4	5	2	0	1	0	7	5	12
En el intervalo de ventas 20-50 millones de euros (N1)	43	12	16	11	0	0	59	23	82
Con venta inferior a 20 millones de euros (N3)	33	15	6	1	1	1	40	17	57
Con venta superior a 50 millones de uros (N2)	12	3	7	5	4	2	23	10	33
Con carácter distinto (N4) (1)	10	5	2	3	3	0	15	8	23
Desaparecidas (N5) (2)	32	34	18	19	3	4	53	57	110

(1) Empresas que han cambiado el carácter de EF a ENF o han sido absorbidas.

(2) No se encuentran en las bases de datos.

De acuerdo con la información aportada por estas Tablas, en el conjunto del intervalo 20-50:

- El proceso de sustitución ha tenido las siguientes características:
 - Las empresas familiares existentes en 1992 que en 2001 ya no forman parte del intervalo son el 70%. En 2001 son nuevas en el intervalo, han “emergido”, el 78% de las empresas familiares ⁴.
 - Las empresas no familiares existentes en 1992 que en 2001 ya no forman parte del intervalo son el 80%. En 2001 son nuevas en el intervalo, han “emergido”, el 88%⁵.
- El proceso de adaptación ha tenido las siguientes características:
 - Desde 1992 a 2001 se han adaptado 15 empresas familiares (7,6%) y 8 empresas no familiares (6,7%).
 - La adaptación de las empresas familiares ha sido muy superior en el segmento de mayor venta. El subsegmento 20-30 ha tenido una adaptación del 7,5%; el de 30-40, del 3,9%, y el de 40-50, del 25%.
 - La adaptación de las empresas no familiares ha tenido la orientación contraria. Nula en el subsegmento 40-50; del 7,7% en el subsegmento 30-40, y del 6,7% en el segmento 20-30.
- El nivel de supervivencia del 73% de las empresas familiares ha sido muy superior al nivel del 52%⁶.

Por otra parte:

- La presencia de la empresa familiar ha disminuido un 7,5%, pasando del 62,1% en 1992 al 57,4% en 2001, y al mismo tiempo la incidencia de la empresa familiar también ha disminuido un 10,3%, pasando del 61,9% al 55,5%. La presencia y la incidencia de las empresas familiares son mayores en los segmentos de menor venta, siendo más clara esta realidad en 2001 que en 1992.
- La antigüedad promedio no ha sufrido cambios importantes debido a la elevada sustitución tanto en las empresas familiares como en las empresas no familiares.

El nivel de viabilidad en el conjunto del intervalo 20-50

El intervalo 20-50 ha tenido, como conjunto, un cambio muy importante de 1992 a 2001.

- Como consecuencia del elevado número de empresas “emergentes”, el número total de empresas ha crecido un 49%. Un 38% las empresas familiares y un 67% las empresas no familiares.
- La antigüedad promedio de las empresas prácticamente no ha variado. En consecuencia, al ser nueve años más antiguas las empresas que han permanecido en el intervalo, las empresas emergentes han sido empresas jóvenes.

⁴ (197-59) /197*100; (271-59) /271*100.

⁵ (120-23) /120*100; (201-23) /201*100.

⁶ (197-53) /197*100; (120-57) /120*100.

- Si bien la sustitución de las empresas familiares ha sido menor, el hecho de que su adaptación haya sido superior y, especialmente, el mayor número de empresas no familiares que han “emergido”, han ayudado a que en el segmento 20-50, la presencia y la incidencia de las empresas familiares haya disminuido un 7,5% y un 10,3%, respectivamente.

Los cambios en los subsectores de 1992 a 2001

Para profundizar en los procesos de sustitución, adaptación y selección” de las empresas familiares, y comprender mejor su nivel de viabilidad, el conjunto de empresas del intervalo 20-50 se ha subdividido en diez subsectores⁷, uniendo las restantes empresas en un grupo conjunto denominado resto.

Los cambios de 1992 a 2001, en cada uno de los subsectores, se presentan en las Tablas 4a 4b y 4c, y la síntesis de los procesos de sustitución y selección, y de los niveles de presencia, incidencia, adaptación y supervivencia, en la Tabla 5.

⁷ El criterio para la subdivisión ha sido el número de empresas. Si este número, en 2001, era igual o superior a 1 empresas, se ha separado como un subsector a analizar.

Tabla 4a

Los cambios en los subsectores de 1992 a 2001

Subsector	Año 2001									
	Aceites		Avicultura		Bebidas		Cárnicos		Congelados y helados	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número de empresas y porcentaje	8 30,8%	18 69,2%	13 65%	7 35%	39 54,9%	32 45,1%	60 69,8%	26 30,2%	23 62,2%	14 37,8%
Tamaño medio (en millones de euros)	36,2	33,5	25,8	29,3	26,3	32,2	29,7	32,4	29,3	35,8
Porcentaje del total de venta del subsector	32,5%	67,5%	62,1%	37,9%	49,9%	50,1%	67,9%	32,1%	57,3%	42,7%
Antigüedad promedio (1)	31	25	20	30	24	23	18	16	21	21
Año 1992										
Número de empresas y porcentaje	7 46,7%	8 53,3%	9 60%	6 40%	24 40,7%	35 59,3%	49 81,7%	11 18,3%	28 63,6%	16 36,4%
Tamaño medio (2) (en millones de euros)	24,1	28,1	27,7	24,8	28,8	26,2	24,9	21,0	25,8	25,5
Porcentaje del total de venta del subsector	42,8%	57,2%	62,7%	37,3%	43%	57%	84,1%	15,9%	63,9%	36,1%
Antigüedad promedio (3)	23	5	13	—	40	29	16	15	15	20
De las empresas existentes en 1992 continúan en 2001										
Continúan con el mismo carácter de EF o de ENF	6	6	5	0	15 (i)	16 (i)	31 (i)	3	16	8
En el intervalo de ventas 20-50 millones de euros	1	1	3		2	5	17	0	8	3
Con venta inferior a 20 millones de euros	5	3	2		6	7	7	1	2	2
Con venta superior a 50 millones de euros	—	2	—		6	3	6	2	6	3
Con carácter distinto (4)	0	0	1	2	2	4	5	1	0	0
Desaparecidas (5)	1	2	3	4	7	15	13	7	12	8

(1) La antigüedad promedio corresponde al año 2001.

(2) En euros de 2001.

(3) La antigüedad promedio corresponde al año 1992.

(4) Empresas que han cambiado el carácter de EF a ENF o han sido absorbidas.

(5) No se encuentran en las bases de datos en 2001.

(i) No disponibles los datos de ventas de la empresa.

Tabla 4b

Los cambios en los subsectores de 1992 a 2001

Subsector	Año 2001									
	Conservas pescado		Conservas vegetales		Dulces, caramelos y turrone		Lácteos		Snacks y frutos secos	
Tipo de empresa	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número de empresas y porcentaje	11 64,7%	6 35,3%	22 81,5%	5 18,5%	11 73,3%	4 26,7%	10 55,6%	8 44,4%	7 63,6%	4 36,4%
Tamaño medio (en millones de euros)	31,1	36,5	30,3	39,4	31,3	30,7	29,2	31,6	30,8	30
Porcentaje del total de venta del subsector	61%	39%	77,2%	22,8%	73,7%	26,3%	53,6%	46,4%	64,2%	35,8%
Antigüedad promedio (1)	27	21	23	14	22	15	17	23	25	15
Subsector	Año 1992									
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número de empresas y porcentaje	9 81,8%	2 18,2%	13 68,4%	6 31,6%	16 72,7%	6 27,3%	15 60%	10 40%	5 55,6%	4 44,4%
Tamaño medio (2) (en millones de euros)	25,2	20,6	30,4	21,0	27,4	30,8	24,6	27,7	21,1	30,8
Porcentaje del total de venta del subsector	84,6%	15,4%	75,8%	24,2%	70,3%	29,7%	56,5%	43,5%	46,2%	53,8%
Antigüedad promedio (3)	24	16	20	11	17	19	18	21	16	23
De las empresas existentes en 1992 continúan en 2001										
Continúan con el mismo carácter de EF o de ENF	4	2	7	5	13 (i)	1	10	3	3	2
En el intervalo de ventas 20-50 millones de euros	4	2	3	1	5	1	6	2	2	–
Con venta inferior a 20 millones de euros	–	–	3	3	3	–	4	1	–	1
Con venta superior a 50 millones de euros	–	–	1	1	4	–	–	–	1	1
Con carácter distinto (4)	3	–	2	0	1	1	1	1	0	0
Desaparecidas (5)	2	–	4	1	2	4	4	6	2	2

(1) La antigüedad promedio corresponde al año 2001.

(2) En euros de 2001.

(3) La antigüedad promedio corresponde al año 1992.

(4) Empresas que han cambiado el carácter de EF a ENF o han sido absorbidas.

(5) No se encuentran en las bases de datos en 2001.

(i) No disponibles los datos de ventas de la empresa.

Tabla 4c

Los cambios en los subsectores de 1992 a 2001

Subsector	Año 2001	
	Resto de subsectores (*)	
Tipo de empresa	EF	ENF
Número de empresas y porcentaje	28 57,14%	21 42,86%
Tamaño medio (en millones de euros)	31,36	29,89
Porcentaje del total de venta del subsector	58,32%	41,68%
Antigüedad promedio (1)	26	24

Año 1992		
Número de empresas y porcentaje	22 57,89%	16 42,11%
Tamaño medio (2) (en millones de euros)	26,30	30,30
Porcentaje del total de venta del subsector	54,41%	45,59%
Antigüedad promedio (3)	15	27

De las empresas de 1992 continúan en 2001		
Continúan con el mismo carácter de EF o ENF	19	8
En el intervalo de ventas 20-50 millones de euros	7	7
Con venta inferior a 20 millones de euros	10	1
Con venta superior a 50 millones de euros	2	0
Con carácter distinto (4)	0	0
Desaparecidas (5)	3	8

(*) El conjunto de resto de subsectores agrupa aquellos sectores en los que hay menos de diez empresas en el año 2001:

- Ahumados de pescado: 2 EF y 1 ENF.
- Arroz y legumbres: 4 EF y 4 ENF.
- Azúcar: 2 EF y 2 ENF.
- Dietéticos y miel: 3 EF y 2 ENF.
- Galletas: 1 EF y 1 ENF.
- Harinas: 6 EF y 3 ENF.
- Huevos: 2 EF y 3 ENF.
- Masas congeladas: 1 EF y 1 ENF.
- Panadería y pastelería: 6 EF y 3 ENF.
- Pastas: 1 EF y 1 ENF.

(1) La antigüedad promedio corresponde al año 2001.

(2) En euros de 2001.

(3) La antigüedad promedio corresponde al año 1992.

(4) Empresas que han cambiado el carácter de EF a ENF o han sido absorbidas.

(5) No se encuentran en las bases de datos en 2001.

(i) No disponibles los datos de ventas de la empresa.

Tabla 5

Los niveles de viabilidad en los subsectores

Subsector	Aceites		Avicultura		Bebidas		Cárnicos		Congelados y helados		Resto		
	1992	Δ%	1992	2001	1992	Δ%	1992	2001	1992	Δ%	1992	2001	Δ%
1. Cambio en el intervalo 20-50													
Número de EF	7	8	9	13	24	39	49	60	28	23	22	28	27%
Número de ENF	8	18	6	7	35	32	11	26	16	14	16	21	31%
Total	15	26	15	20	59	71	20%	60	44	37	38	49	73%
Volumen venta EF (millones de euros constantes)	168	290	250	336	694	1.024	48%	1.221	722	675	578	878	52%
Volumen venta ENF (millones de euros constantes)	225	603	49	205	918	1.030	12%	843	409	502	502	628	25%
Total	393	893	399	541	1.612	2.054	27%	1.452	1.131	1.177	1.080	1.506	39%
2. Proceso de selección (2001)	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF
Continúan en el intervalo	14%	12%	33%	0%	8%	8%	14%	35%	29%	19%	32%	32%	44%
Continúan en el subsector con el mismo carácter	71%	62%	22%	0%	50%	50%	29%	26%	28%	31%	54%	54%	6%
Nivel de adaptación													
Han cambiado de carácter	0%	0%	11%	33%	8%	8%	11%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel de supervivencia													
Han desaparecido	14%	25%	33%	66%	29%	29%	43%	26%	43%	50%	14%	14%	50%
3. Proceso de sustitución (2001)	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF
Son nuevas en el intervalo	87%	94%	77%	100%	95%	95%	84%	72%	65%	79%	75%	75%	67%
Subsector	Conservas pescado		Conservas vegetales		Dulces, caramelos y turrones		Lácteos		Snacks y frutos secos				
1. Cambio en el intervalo 20-50													
Número de EF	9	11	13	22	16	11	-31%	15	10	-33%	5	7	40%
Número de ENF	2	6	6	5	6	4	-33%	10	8	-20%	4	4	0%
Total	11	17	19	27	22	15	-32%	25	18	-28%	9	11	22%
Volumen venta EF (millones de euros constantes)	227	342	396	667	438	344	-21%	370	292	-21%	106	215	103%
Volumen venta ENF (millones de euros constantes)	41	219	126	197	185	123	-33%	285	253	-11%	123	120	-2%
Total	268	561	522	864	623	467	-25%	655	545	-17%	229	335	46%
2. Proceso de selección (2001)	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF
Continúan en el intervalo	44%	100%	23%	17%	31%	31%	17%	40%	40%	20%	40%	40%	0%
Continúan en el subsector con el mismo carácter	0%	0%	31%	67%	44%	44%	0%	27%	10%	20%	20%	20%	50%
Nivel de adaptación													
Han cambiado de carácter	33%	0%	15%	0%	6%	6%	17%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel de supervivencia													
Han desaparecido	22%	0%	31%	17%	12%	12%	67%	27%	40%	60%	40%	40%	50%
3. Proceso de sustitución (2001)	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	ENF
Son nuevas en el intervalo	64%	67%	86%	80%	54%	54%	75%	40%	75%	71%	71%	71%	100%

De acuerdo con la información aportada por la Tabla 5, se observa que de 1992 a 2001:

- Se han dado variaciones importantes en el número de empresas de los diferentes subsectores:
 - El número de empresas ha disminuido en tres subsectores: dulces, caramelos y turrone (32% de disminución), lácteos (28% de disminución) y congelados y helados (16% de disminución).
 - En seis subsectores el incremento en número de empresas ha sido superior al 25%, aceites (73% de incremento), avicultura (33% de incremento), cárnicos (43% de incremento), conservas de pescado (59% de incremento), conservas vegetales (42% de incremento) y resto (73% de incremento).
 - El incremento del número de empresas en los dos restantes subsectores ha sido también importante, bebidas (20% de incremento) y snacks y frutos secos (22% de incremento).
- También se han dado variaciones importantes en los volúmenes de ventas:
 - Las ventas han disminuido en dos subsectores, dulces, caramelos y turrone (25% de disminución) y lácteos (17% de disminución).
 - Las ventas han aumentado en los restantes subsectores. Los incrementos más importantes corresponden a aceites (127%), cárnicos (81%), conservas de pescado (109%) y conservas vegetales (65%).
- Por su parte, la presencia de las empresas familiares ha evolucionado de manera diferente según los subsectores:
 - Ha crecido en bebidas (del 40,7% al 54,9%), conservas vegetales (del 68,4% al 81,5%), snacks y frutos secos (del 55,6% al 63,6%), avicultura (del 60% al 65%) y dulces, caramelos y turrone (del 72,7% al 73,3%).
 - Ha disminuido en: conservas de pescado (del 81,8% al 64,7%), aceites (del 46,7% al 30,8%), cárnicos (del 81,7% al 69,8%), lácteos (del 60% al 55,6%) y congelados y helados (del 63,6% al 62,2%).
- Algo similar ha ocurrido con la incidencia de las empresas familiares en la venta total de los subsectores:
 - Ha crecido en: snacks y frutos secos (del 46,2% al 64,2%), bebidas (del 43% al 49,9%), dulces, caramelos y turrone (70,3% al 73,7%) y conservas vegetales (del 75,8% al 77,2%).
 - Ha disminuido en: conservas de pescado (del 84,6% al 61%), cárnicos (del 84,1% al 67,9%), aceites (del 42,8% al 32,5%), congelados y helados (del 63,9% al 57,3%), lácteos (del 56,5% al 53,6%) y avicultura (del 62,7% al 62,1%).
- La antigüedad promedio de las empresas familiares ha crecido en snacks y frutos secos (9 años), aceites (8 años), avicultura (7 años), congelados y helados (6 años), dulces, caramelos y turrone (5 años), conservas de pescado (3 años), conservas vegetales (3 años) y cárnicos (2 años), y ha disminuido en bebidas (16 años) y lácteo (1 año).

El nivel de viabilidad en los diferentes subsectores

Los cambios en los subsectores recién comentados, en unión con la información contenida en la Tabla 5 sobre los procesos de sustitución, adaptación y selección, y el nivel de supervivencia, ayudan a hacer algunos comentarios sobre el nivel de viabilidad de las empresas familiares en los diferentes subsectores, en comparación con las empresas no familiares.

Subsectores cuyo tamaño en ventas ha disminuido, o es muy similar, en el intervalo 20-50

1. Dulces, caramelos y turroneos (25% de disminución en ventas)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia y la incidencia de las empresas familiares ha crecido.

Han desaparecido muchas menos empresas familiares. Es mayor el número de empresas familiares que han pasado a tener ventas superiores a 50 millones de euros que el de las que han pasado a tener ventas menores de 20. Un mayor número de empresas no familiares son nuevas en el intervalo.

En síntesis, el intervalo ha tenido, como conjunto, una evolución desfavorable, pero las empresas familiares han resultado bastante más viables que las empresas no familiares.

2. Lácteos (17% de disminución de ventas)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia y la incidencia de las empresas familiares ha disminuido notablemente.

Han desaparecido y han emergido bastantes menos empresas familiares. Es mayor el número de empresas familiares que han pasado a tener ventas inferiores a 20 millones de euros. Un mayor número de empresas no familiares son nuevas en el intervalo.

En síntesis, el intervalo ha tenido, como conjunto, una evolución desfavorable, y las empresas familiares han resultado menos viables que las empresas no familiares.

3. Congelados y helados (4% de incremento en ventas)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia de las empresas familiares ha disminuido y su incidencia lo ha hecho en una proporción mucho más pequeña.

Ha emergido un menor número de empresas familiares, y lo mismo ha ocurrido con el número de empresas desaparecidas. Es mayor el porcentaje de las empresas familiares que han pasado a superar la cifra de 50 millones y menor el de las que han descendido por debajo de 20.

En síntesis, el intervalo ha tenido como conjunto una evolución "neutra", las empresas familiares son menos viables en él, pero las que estaban en 1992 han evolucionado mejor que las empresas no familiares.

Subsectores cuyo volumen en ventas ha crecido en el intervalo menos del 50%

4. Bebidas (27% de crecimiento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia de las empresas familiares ha crecido de manera muy importante, y la incidencia también ha crecido aunque en una proporción inferior.

Ha emergido un porcentaje algo superior de Empresas Familiares, y ha desaparecido un porcentaje bastante inferior. Es bastante mayor el porcentaje de las Empresas Familiares que han pasado a superar la cifra de 50 millones y ligeramente superior el de las que han descendido por debajo de 20.

En síntesis, como conjunto, las empresas familiares son más viables que las Eempresas no familiares. El intervalo ha tenido una evolución favorable en volumen de ventas y en 2001 hay un mayor número de empresas debido, en buena parte, a la entrada de empresas familiares. Las empresas familiares que han dejado el intervalo han evolucionado mejor que las empresas no familiares.

5. Avicultura (36% de incremento)

En comparación con las empresas no Ffamiliares, la presencia de las empresas familiares ha crecido mucho y algo similar, aunque en menor grado, ha ocurrido con su incidencia.

Han emergido un número similar de empresas familiares en el intervalo, que son de menor tamaño que las empresas no familiares emergentes. Ninguna de las empresas no familiares que estaba en 1992 en el intervalo continúa en él, y las empresas no familiares han desaparecido en un porcentaje doble del de las empresas familiares.

En síntesis, el intervalo ha tenido un crecimiento bastante favorable en ventas, y las empresas familiares que formaban parte del mismo en 1992 han evolucionado, como conjunto, siendo más viables que las empresas no familiares.

6. Snacks y frutos secos (46% de incremento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia de las empresas familiares ha crecido mucho, y su incidencia lo ha hecho de una manera extraordinaria.

Ninguna de las empresas no familiares que estaban en el intervalo en 1992 continúa en él, la mitad ha desaparecido, la cuarta parte está en un intervalo superior y la cuarta parte en uno inferior. El nivel de supervivencia de las empresas familiares ha sido superior, ninguna de ellas ha pasado a un intervalo inferior, y el 20% lo ha hecho a uno superior.

En síntesis, el intervalo ha tenido un crecimiento bastante favorable en ventas y la viabilidad de las empresas familiares ha superado en él a la de las empresas no familiares.

Subsectores cuyo volumen en ventas ha crecido en el intervalo 20-50 por encima del 50%

7. Conservas vegetales (65% de crecimiento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia y la incidencia de las empresas familiares ha crecido de una manera notable, superando el crecimiento del subsector.

Las empresas familiares que estaban en el subsector en 1992 han pasado en menor proporción que las empresas no familiares a intervalos de mayor y de menor venta, y también han tenido un nivel de supervivencia inferior.

En síntesis, en este subsector de importante crecimiento en ventas, las empresas familiares tienen buena viabilidad en 2001, pero su evolución desde 1992 a 2001 ha sido menos favorable que la de las empresas no familiares.

8. Cárnicos (81% de crecimiento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia y la incidencia de las empresas familiares ha disminuido de manera muy importante.

El nivel de supervivencia de las empresas familiares ha sido bastante superior; el porcentaje de empresas familiares que ha emergido es inferior (en 2001, todas las empresas no familiares en el subsector son nuevas), y los porcentajes de empresas familiares y empresas no familiares que han pasado a intervalos de mayor y menor ventas son similares.

En síntesis, en este subsector de muy elevado crecimiento, las empresas no familiares han entrado agresivamente, y las empresas familiares han permanecido sin seguir el ritmo de crecimiento, y las que han emergido son de menor tamaño, por lo que se puede afirmar que la viabilidad de las empresas familiares ha sido inferior.

9. Conservas de pescado (109% de crecimiento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia de las empresas familiares se ha mantenido, pero su incidencia ha disminuido de manera extraordinaria.

Mientras que la adaptación de las empresas no familiares ha sido nula, y su desaparición también, los porcentajes de empresas familiares son de cierta importancia en ambos casos.

En síntesis, en este subsector de muy elevado crecimiento, la viabilidad de las empresas familiares ha sido muy inferior a la de las empresas no familiares.

10. Aceites (127% de crecimiento)

En comparación con las empresas no familiares, la presencia de las empresas familiares ha disminuido algo, pero su incidencia lo ha hecho de manera notable.

La continuidad en el intervalo ha sido baja en ambos tipos de empresas, habiendo emergido muchas más empresas no familiares.

Las empresas familiares que continúan en el subsector, fuera del intervalo 20-50, lo hacen en intervalos de menor venta, no ocurriendo lo mismo con las empresas no familiares.

En síntesis, en este subsector de muy elevado crecimiento en ventas, la viabilidad de las empresas familiares también ha sido muy inferior a la de las empresas no familiares.

Notas finales

La comparación entre los niveles de viabilidad de las empresas familiares y las empresas no familiares resulta ser de gran importancia, para el mejor conocimiento de la influencia que, en su desarrollo estratégico, tienen las diferencias existentes en las conductas de ambos tipos de empresas.

Desgraciadamente, el nivel de viabilidad de cualquier tipo de empresa resulta imposible de expresar con una sola variable, y más todavía cuando lo que se trata es de comparar la evolución de las empresas que forman parte de un grupo acotado por un intervalo de volúmenes de venta. Pues su viabilidad en el intervalo ha podido ser débil, pero las empresas han pasado a tener volúmenes de ventas superiores.

En la presente investigación se ha experimentado un modelo apoyado en seis variables intermedias: sustitución, adaptación, supervivencia, presencia, incidencia y antigüedad.

A). El intervalo 20-50 como conjunto

La aplicación de este modelo ha permitido identificar que la evolución experimentada por las empresas familiares y las empresas no familiares, entre 1992 y 2001, en el intervalo de empresas del sector de alimentación que facturan de 20 a 50 millones de euros, se caracteriza por:

1. El número de empresas que conforma el intervalo 20-50 ha experimentado un notable crecimiento (49%), siendo mayor el crecimiento de las empresas no familiares (68%) que el de las empresas familiares (38%).
2. El proceso de sustitución de las empresas familiares del intervalo ha sido inferior al de las empresas no familiares, y lo mismo ha ocurrido con el número de empresas que han emergido.
3. El proceso de adaptación de ambos tipos de empresas ha sido similar como conjunto, pero muy superior en las empresas familiares de mayor tamaño y, por tanto, situadas en los segmentos de mayor volumen de ventas.
4. El nivel de supervivencia ha sido mayor en las empresas familiares (73%) que en las empresas no familiares (52%).
5. La presencia y la incidencia de las empresas familiares ha disminuido en comparación con las empresas no familiares, y lo ha hecho de manera más intensa en los segmentos de mayor venta.
6. La antigüedad de ambos tipos de empresas ha sufrido pocas variaciones como consecuencia de la importante emergencia de empresas jóvenes citada en el punto 2.

Como conclusión de los puntos anteriores, resulta lógico afirmar que la viabilidad en el intervalo 20-50 de las empresas familiares ha sido inferior al de las empresas no familiares, siendo menor conforme mayores son los tamaños de las empresas.

Estos resultados son coherentes con los encontrados en 1996 (Gallo, Cappuyns y Vilaseca) en el grupo de las 160 empresas familiares de mayor tamaño del sector de alimentación y bebidas:

- De 1972 a 1994 tuvo lugar un importante proceso de sustitución de empresas familiares.
- De 1972 a 1994 disminuyó su nivel de presencia y su nivel de incidencia.

Consecuentemente, cada vez se acumula más evidencia sobre las mayores dificultades que tienen las empresas familiares, en comparación con las empresas no familiares, para crecer, y lo necesario que resulta su adaptación (cambio de carácter de empresa familiar a empresa no familiar, o su absorción por otra empresa) para continuar activas como empresas con un cambio de la estructura de capital.

Al mismo tiempo también se incrementa la evidencia sobre el hecho de que las empresas familiares logran supervivencia a base de mantenerse en volúmenes inferiores de facturación, lo que habitualmente va unido a una estrategia de atender un solo nicho de mercado.

B). Los subsectores en el intervalo 20-50

La aplicación del modelo también ha ayudado a identificar comportamientos diferentes entre los diversos subsectores. Algo que resulta lógico, pues han tenido evoluciones muy dispares en su crecimiento en el volumen de ventas (desde un 127% de incremento hasta un 25% de disminución), y en el número de empresas (desde un 73% de incremento hasta un 32% de disminución):

1. La viabilidad de las empresas familiares resulta bastante inferior a la de las empresas no familiares en los subsectores que han experimentado los mayores crecimientos en ventas, en los que se observa una importante emergencia de empresas no familiares, pareciendo como si las empresas familiares no "pudieran o quisieran" seguir el ritmo.
2. La viabilidad de las empresas familiares ha resultado superior a la de las empresas no familiares en los subsectores que han tenido un crecimiento medio en ventas.
3. En los subsectores sin crecimiento no se pueden hacer generalizaciones, pues han evolucionado de maneras diferentes.

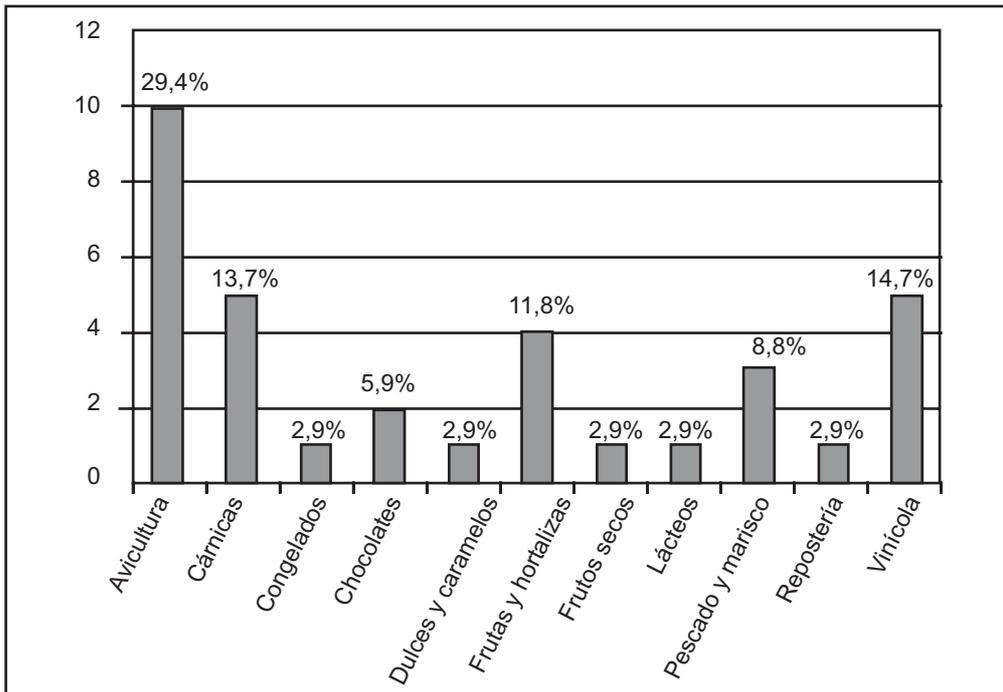
C). Consideraciones sobre el futuro de algunas empresas familiares que están en el intervalo 20-50 en 2003

En enero de 2003 se envió un cuestionario (Anexo 1) a 200 empresas familiares situadas en el intervalo 20-50 en 2001, con la intención de conocer algunos de los elementos que son habitualmente utilizados para caracterizar las empresas familiares, así como algunos rasgos importantes de sus estrategias de evolución.

Los 36 cuestionarios válidos recibidos (18% de respuesta), fueron contestados en su gran mayoría (80%) por personas de la familia propietaria que desempeñaban las responsabilidades de miembro del consejo de administración o de ejecutivo principal.

Los subsectores en los que están estas empresas familiares se presentan en la Figura 1, en la que se ha seguido la denominación del subsector aportada por ellas.

Figura 1

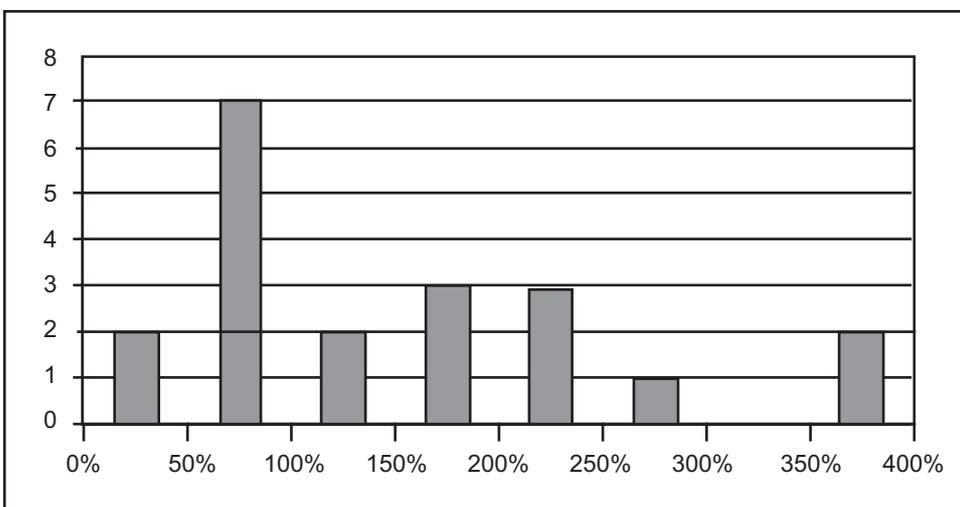


La práctica totalidad de estas empresas familiares ya operaban en el sector alimentación y bebidas en 1992, pues sólo el 6% de ellas están en primera generación.

Asimismo, y de acuerdo con la Figura 2, es lógico pensar que buena parte de ellas son empresas que han emergido en el intervalo 20-50, pues la práctica totalidad ha crecido más del 50% desde 1992, y la mayoría, más del 100%.

Figura 2

Incrementos de facturación desde 1992



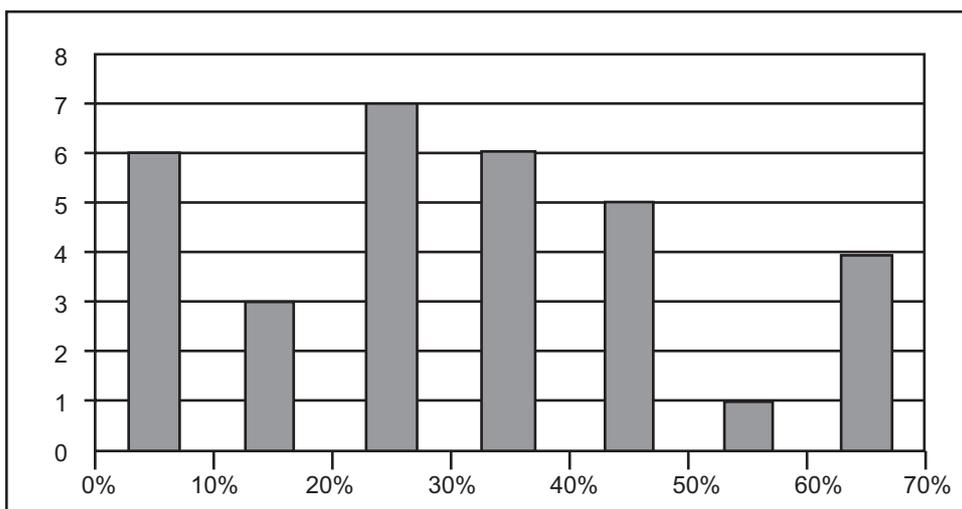
De acuerdo con los siguientes datos, se puede afirmar que son empresas con un carácter familiar sólido. En el 81% de ellas, el 100% de la propiedad está en poder de la familia. Más del 50% tiene menos de cinco accionistas y en el 40% hay un accionista que posee más del 51% del capital. El jefe ejecutivo es miembro de la familia en el 83% de los casos, y desean la incorporación de familiares en más del 60% de ellas.

De ellas también se puede pensar que desean continuar con este carácter de empresa familiar. En efecto, sólo el 3% considera la posibilidad de vender la totalidad de las acciones; el 12%, la venta de una parte de la compañía, y un 13% la posibilidad de fusionarse con otra compañía.

Aproximadamente la mitad de estas empresas familiares afirma que tienen previsto evolucionar con intensidad en los próximos tres años. (El 57% con cambios en la estructura de clientes, el 50% llevando a cabo "integraciones" hacia el consumidor, el 56% mediante alianzas estratégicas, y el 49% por medio de adquisiciones.) Sin embargo, como se observa en la Figura 3 sólo prevén un crecimiento moderado.

Figura 3

Incrementos de facturación previstos en los próximos tres años



Los datos recién indicados ayudan a pensar que si, en los próximos años, los cambios en el sector y en los subsectores son como los experimentados de 1992 a 2001, y este grupo de empresas familiares no se comporta de manera muy diferente a como lo ha hecho el grupo que formaba parte del intervalo en 1992, muy probablemente evolucionarán, continuando como empresas familiares; muy pocas pasarán a intervalos superiores de venta y muchas no seguirán el ritmo de crecimiento de su subsector.

Referencias

- Chapponiere C. y J. Ward (2003), «Family Business: Through Darwin's Theory of Species», Lombard Odier Danier Hentsch & Cie., Ginebra
- Gallo, M.A y M.J. Estapé (1994), «The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry (I)», IESE, Research Paper nº 265 bis.
- Gallo, M.A y M.J. Estapé (1994), «The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry (II)», IESE, Research Paper nº 267 bis.
- Gallo, M.A., K. Cappuyns y A. Vilaseca (1996), «Las empresas familiares de gran tamaño en el sector español de alimentación y bebidas», IESE, documento de investigación nº 322.
- Gallo, M.A., J. Tàpies y K. Cappuyns K. (2000), «Comparison of Family and Non Family Business: Financial Logic and Personal Preferences», IESE, Research Paper nº 406 bis.
- Hannan, M. y J. Freeman (1994), «Structural Inertia and Cultural Change», *American Sociological Review*.
- Hannan, M. y J. Freeman (1989), «Organizational Ecology», Harvard University Press.
- Hannan, M. y J. Freeman (1992), «The population Ecology on Organizations», AIS, vol. 82, nº 5.

Anexo 1

Prof. Miguel Angel Gallo
Cátedra Empresa Familiar

CUESTIONARIO DE EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DE ALIMENTACION Y BEBIDAS 2003

- **Tiempo aproximado: 10 minutos.**
- Para los fines de este cuestionario se considera empresa familiar aquella empresa en la que una o dos familias tienen la mayoría del capital.

I. DATOS DE LA PERSONA

1. Cargo(s) que usted desempeña en la empresa familiar:

Consejo de administración Jefe ejecutivo principal Directivo Otro Ninguno

2. ¿Es miembro de la familia(s) propietaria(s)?: Sí No

II. DATOS POSICIONALES DE LA EMPRESA

1. Año aproximado de fundación de la empresa: _____

2. Principales subsectores de actividad: _____

3. Última generación ya incorporada a la empresa familiar:

1ª 2ª 3ª 4ª 5ª o más

4. ¿Tienen intención de que se incorporen nuevos miembros de la familia(s)? Sí No

5. ¿Han diseñado un plan para su incorporación? Sí No

III. GOBIERNO Y ALTA DIRECCION

1. Gobierno.

1.a. ¿Tiene consejo de administración? Sí No

1.b. ¿Cuál es su composición?:

Número de familias directivos _____
 Número de familiares no directivos _____
 Número de directivos no familiares _____
 Número de consejeros independientes _____

1.c. ¿Cumple su papel de órgano de gobierno que supervisa la dirección de la empresa?

Plenamente		Suficientemente		Muy poco
5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/>				

1.d. ¿Tiene administradores únicos? Sí No

1.e. ¿Cuántos de los administradores son miembros de la familia(s)? _____

2. Ejecutivos responsables de área:

Area	¿Es miembro de la familia(s)?		Edad aproximada	Antigüedad aproximada	Area	¿Es miembro de la familia(s)?		Edad/Antigüedad
	Sí	No				Sí	No	
1. Gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			5. Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			6. Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			7. Recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			8. Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo 1 (continuación)

IV. ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL

1. Accionistas familiares

1.a. ¿Qué porcentaje es directa o indirectamente propiedad de la(s) familia(s)? _____

1.b. Número aproximado de accionistas familiares: _____

1.c. ¿Hay algún accionista familiar que posea más del 50% del capital? Sí No

2. Socios externos

2.a. ¿Tiene la empresa socios que no son miembros de la(s) familia(s)? Sí No

2.b. ¿De qué tipo son? Instituciones financieras Empresas del sector Otros

2.c. ¿En qué año se incorporaron? _____

3. ¿Reparte la empresa dividendos de forma periódica?

Sí ⇒ Una cantidad fija Una cantidad variable

No

4. ¿Tiene la empresa un sistema para ofrecer liquidez a los accionistas? Sí No

V. ESTRATEGIA

1. Principales clientes:

1.a. ¿Cuáles son los principales clientes? (puede marcar varios, poner 1 al más importante, 2 al siguiente, etc.).

Gran distribución Supermercados Mayoristas Detallistas Consumidor final

1.b. ¿Prevé importantes evoluciones en esta estructura de clientes en los próximos tres años?:

Sí No

2. Integración vertical:

2.a. ¿Ha tenido la empresa cambios importantes en su integración vertical durante los últimos tres años?:

• Integración hacia el consumidor Sí No

• Integración hacia el proveedor Sí No

2.b. ¿Prevé llevar a cabo cambios importantes en su integración vertical durante los próximos tres años?:

• Integración hacia el consumidor Sí No

• Integración hacia el proveedor Sí No

3. Alianzas estratégicas: (*joint-ventures, sociedades mixtas, etc.*)

3.a. ¿Ha establecido alianzas estratégicas en los últimos tres años? Sí No

3.b. ¿Piensa que establecerá alianzas estratégicas en los próximos tres años? Sí No

4. Adquisiciones/Fusiones/Venta de parte de la empresa:

4.a. ¿Ha realizado en los últimos tres años algunas de las siguientes operaciones?

• Adquisiciones Sí No

• Fusiones Sí No

• Venta de parte de la empresa Sí No

4.b. ¿Tiene intención de realizar en los próximos tres años?

• Adquisiciones Sí No

• Fusiones Sí No

• Venta de parte de la empresa Sí No

• Venta de la totalidad de la empresa Sí No

Anexo 1 (continuación)

5. Facturación aproximada en pesetas o en euros en los siguientes años:

(Indicar la cantidad en millones de pesetas o millones de euros en la fila apropiada.)

	Pasado			Previsión		
	1992	2001	2002	2003	2004	2005
Millones de pesetas						
Millones de euros						

6. Porcentaje aproximado de las ventas que corresponde a nuevos productos:

	Pasado			Previsión		
	1992	2001	2002	2003	2004	2005
Porcentaje						

VI. RELACIONES FAMILIA Y EMPRESA

1. ¿Considera que los miembros de la(s) familia(s) tienen información suficiente sobre la empresa? Sí No

2. ¿Tiene(n) la(s) familia(s) previstas reuniones periódicas, distintas a la junta general de accionistas, para tratar temas de relación empresa-familia?

Sí 2.a. ⇒ Frecuencia de estas reuniones: 1 año 2 años más de 2 años

No

3. ¿Tiene la empresa protocolo familiar?

Sí ⇒ En qué año fue formulado: _____

No

Muchísimas gracias por su colaboración