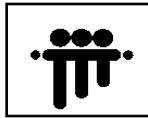


DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 143  
Octubre, 1988

LA EMPRESA FAMILIAR  
EN LA ECONOMIA ESPAÑOLA

Miguel A. Gallo\*  
Carlos García Pont\*



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

\* Profesores de Dirección General, IESE

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

Copyright © 1988, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## **LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

### **Introducción**

La importancia de la empresa familiar en la economía de un país que promueve la libre iniciativa es un hecho que difícilmente se puede poner en duda. Tanto en épocas anteriores como en la actual, buena parte de las empresas nacen como empresas familiares, y existen empresas familiares de muy diversos tamaños en la mayoría de los sectores de actividad económica (1).

Sin embargo, no es habitual disponer de bases de datos que permitan estudiar la influencia de las empresas familiares en la economía, los problemas que deben afrontar con el paso del tiempo, los tipos de evoluciones que siguen, etc.

La construcción de este tipo de bases de datos ha de partir de una formulación de lo que se entiende por empresa familiar, es decir, de la explicitación de las dimensiones que delimitan este tipo de empresa y la distinguen de otros tipos de empresas. Encontrar unas dimensiones acotadoras de la empresa familiar que sean válidas para su estudio completo y que sean aceptadas por todos los interesados, no es tarea fácil (2).

En lo profundo de las cuestiones sobre qué hace que una empresa sea empresa familiar, está la consideración de los valores institucionalizados, o en proceso de institucionalización, en la empresa de que se trate (3). Es decir, la influencia de los valores generales y propios de la familia en una empresa y de los valores peculiares de una familia concreta directamente relacionada con una determinada empresa.

Definir, identificar y cuantificar la presencia de valores de este tipo no es tarea sencilla (4). Dada esta dificultad, en el análisis de empresas familiares españolas que más adelante se describirá, se han tomado como punto de partida para acotar la empresa, dos dimensiones. Su «tamaño» y la posibilidad de que la familia, por propiedad de las acciones, pueda ostentar el poder de dirigirla.

En relación con la selección de la dimensión «tamaño», es oportuno hacer unas consideraciones previas.

- Hay hombres y mujeres que inician o continúan pequeñas actividades de negocio, como una tienda de comestibles, el reparto de mercancías con una furgoneta, etc., con la casi única finalidad de cubrir suficientemente sus

necesidades económicas inmediatas, «ir tirando» y, tal vez, lograr algún dinero por el «traspaso del negocio» cuando se acerque el final de su vida activa, pero sin intención o sin las capacidades para desarrollarlas de manera importante, ni tampoco con el objetivo claro de que «su negocio» llegue a transformarse en un buen medio para el futuro de sus hijos y nietos. Este tipo de «negocios», más que empresas familiares, aunque muchas veces lo sean, cabe calificarlo como «empresas individuales».

- Hay familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal con frecuencia transmitido de padres a hijos, habitualmente con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejora, con la casi única intención de subsistir económicamente y de conservarlo para alguno de sus hijos. Este tipo de negocios, más que de empresas familiares, aunque casi siempre lo sean, cabe calificarlo como «empresas artesanales».
- Hay empresas en las que la totalidad o parte importante del capital continúa en manos de una familia, que incluso conservan como nombre el de esta familia, pero en las que se ha implantado una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia, y tienen, por tanto, una cultura más propia de empresas en las que el capital y la dirección están separados. A este tipo de empresas, más que de empresas familiares, cabe calificarlo como «empresas de capital familiar».
- Hay empresas que se inician y se continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresas, en unión con aquellas formadas por socios que si bien no son familia por lazos de sangre sí lo son por su mutuo y profundo afecto, es lo que más propiamente cabe calificar como «empresas familiares» (5).

Los límites entre los cuatro grupos anteriores son difíciles de precisar, salvo que se analice en detalle un conjunto muy amplio de casos particulares.

En el presente trabajo se ha empleado la cifra de 200 millones de pesetas de ventas anuales como frontera de separación entre las actividades económicas «individuales y artesanales», por una parte, y las empresas «familiares y de capital familiar», por otra.

La implantación de los valores de la familia en la empresa está relacionada con la posibilidad de ejercer el poder de dirección en la misma y, como es bien sabido, esta posibilidad tiene en la práctica diversos orígenes.

En este trabajo se han tomado como origen de la citada posibilidad, para distinguir las empresas «familiares y de capital familiar» de las empresas «no familiares», los porcentajes de propiedad de los accionistas en el capital de la compañía.

En resumen, se han considerado como empresas familiares aquellas que:

- Sus ventas anuales superan la cifra de 200 millones de pesetas.
- La participación en la propiedad del capital de una o dos familias, que son los mayores accionistas, es superior al 10%.

- La participación conjunta en la propiedad del capital de los tres siguientes accionistas, por la importancia de sus porcentajes de participación, es inferior a tres veces la participación poseída por la familia (familias) indicada en el punto anterior.

Evidentemente, sería un error afirmar que las actividades socioeconómicas que no cumplen las dimensiones indicadas, no son empresas familiares. Sin embargo, es bastante probable que aquellas que las cumplen, sí que son empresas familiares.

### Obtención de datos

Los datos se obtuvieron en diciembre de 1987 por medio de encuestas telefónicas a una muestra de 750 empresas. Estos datos se contrastaron y completaron con la información aportada por «España 2000» y por el Censo Oficial de Exportadores (6).

La muestra se obtuvo aleatoriamente entre un universo que se piensa incluye el 80% de las empresas españolas, familiares y no familiares, cuya facturación fue superior a 200 millones de pesetas en 1986 (7). El guión de la entrevista telefónica se presenta en el Anexo 1.

### Características generales de la muestra

El conjunto de la muestra presenta las siguientes características (a):

#### 1. Número de empresas según volumen de ventas:

Ventas entre: (millones de pesetas)	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje (b)
200-500	325	44	40-47
501-1.000	201	27	24-30
1.000-5.000	184	25	22-28
Superior a 5.000	36	5	3-6
Total	746 (c)	100 (d)	

- a) Para el cálculo de los intervalos de confianza del 95% se sumó y restó a los porcentajes obtenidos el producto de 1,96 por la desviación típica, calculada según fórmula

$$\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

- b) Las cifras de esta columna (por ejemplo, 40-47, indican el mínimo y el máximo valor entre los que se movería la cifra de la anterior columna (44), con una probabilidad del 95% si se utilizara otra muestra procedente del mismo universo de empresas.
- c) El número de empresas no es 750, por haber encontrado discrepancias con los datos de las publicaciones citadas (4).
- d) La suma no coincide por el «redondeo» de cifras.

2. Ventas consolidadas por grupo de empresas:

Empresas con facturación entre: (millones de pesetas)	Ventas consolidadas (millones de ptas.)	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
200-500	122.601	11	9-13
501-1.000	149.901	13	11-16
1.000-5.000	384.490	34	31-38
Superior a 5.000	461.082	41	38-45
Total	1.118.074	100	

3. Número de empresas según número de empleados:

Empresas con un número de empleados entre:	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
50 o menos	430	58	54-61
51-250	256	34	31-38
251-1.000	49	7	5-8
Superior a 1.000	9	1	0,4-2
Total	744	100	

4. Empleados totales por grupo de empresas:

Empresas con un número de empleados entre:	Empleados totales	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
50 o menos	10.687	13	11-16
51-250	29.546	37	33-40
251-1.000	21.641	27	24-30
Superior a 1.000	18.277	23	20-26
Total	80.151	100	

5. *Número de empresas según porcentaje de exportación sobre ventas:*

Porcentaje de exportación sobre ventas entre:	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
0-1	545	78	74-81
1-10%	54	8	7-10
10-25%	40	6	4-7
25-50%	30	4	3-5
50-100%	32	5	3-6
Total	701	100	

6. *Número de empresas por tipo de actividad:*

Tipo de actividad	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
Agricultura	19	3	1 - 4
Minería	6	1	0,2 - 2
Construcción	32	4	3 - 6
Fabricantes	325	45	42 - 49
Transportes	33	5	3 - 6
Mayoristas	186	26	23 - 29
Detallistas	56	8	6 - 10
Finanzas	16	2	1 - 3
Servicios	44	6	4 - 8
Varios	1	0,1	0 - 0,3
Total	718	100	

7. *Número de empresas por año de fundación:*

Año de fundación entre:	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
Antes de 1925	42	6	4 - 7
1926 - 1950	70	9	7 - 12
1951 - 1975	378	51	48 - 55
Después de 1975	248	34	30 - 37
Total	738	100	

## 8. Número de empresas por áreas geográficas:

Area geográfica	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
Andalucía	53	7	5 - 8
Aragón	29	4	3 - 5
Asturias	15	2	1 - 3
Baleares	8	1	0,3 - 2
Castilla-La Mancha	15	2	1 - 3
Castilla-León	25	3	2 - 4
Canarias	22	3	2 - 4
Cantabria	5	1	0,4 - 2
Cataluña	219	29	26 - 32
Euskadi	63	8	6 - 10
Extremadura	6	1	0,4 - 2
Galicia	29	4	3 - 5
La Rioja	11	1	0,2 - 2
Madrid	169	23	20 - 26
Murcia	9	1	0,2 - 2
Navarra	12	2	1 - 3
Valencia	57	8	6 - 10
Total	747	100	

**Comparación de datos entre las empresas familiares y las no familiares**

- Al comparar, como conjunto, las empresas familiares y las no familiares de la muestra, se obtienen los siguientes datos:

Importancia de la empresa familiar en comparación con la no familiar en cuanto a ventas, empleados y exportaciones:

	Porcentaje sobre la muestra	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
Número de empresas familiares	71	68-74
Ventas de la empresas familiares	61	57-65
Número de empleados en la empresa familiar	62	59-66
Exportación de la empresa familiar	59	55-62

	Empresa familiar	Empresa no familiar	Desviación típica (e)	Intervalo de confianza del 95% (e)
Venta media (en millones de ptas.)	1.274	2.032	335	[-1.415,-101]
Número medio de empleados por empresa	90	142	24	[-98,-4]
Ventas por empleado (en millones de ptas.)	14,16	14,20		
Porcentaje de exportación sobre ventas	8,17	9,01		

(e) Véase Anexo 2.

Estas Tablas indican que:

- Las cifras de ventas por empleado y de exportación, medida como porcentaje sobre la cifra de ventas, son del mismo orden en las empresas familiares y en las no familiares.
- El tamaño de las empresas familiares medido como venta promedio anual y como número promedio de empleados, es inferior al de las no familiares.

Lo anterior corrobora datos de otras investigaciones, en el sentido de que las empresas familiares son menores en tamaño, pero tan “fuertes” a la hora de competir y en su comportamiento económico como las no familiares.

2. Al comparar las empresas de la muestra, en diferentes grupos, según niveles de facturación, se obtienen los siguientes datos (f):

---

(f) En el Anexo 3 se presentan los resultados de las pruebas de hipótesis y los valores muestrales para los distintos grupos.



Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	200-500	501-1.000	1.001-5.000	Más de 5.000
Número de empresas familiares, en porcentaje	74	71	69	53
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	68-78	65-77	52-82	18-86
Ventas de las empresas familiares, en porcentaje sobre las ventas totales del grupo de empresas familiares y no familiares	74	71	67	48
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	70-78	65-77	54-80	15-81
Número de empleados de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	78	58	67	48
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	74-82	52-64	54-80	15-81
Exportación de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	70	58	56	45
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	66-74	51-64	41-70	12-78
Número de empresas en la muestra	325	201	184	36

Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	200-500		501-1.000	
	Empresa familiar	Empresa no familiar	Empresa familiar	Empresa no familiar
Venta media (en millones de ptas.)	374	386	744	750
Venta por empleado (en millones de ptas.)	9,64	9,79	13,34	7,57
Porcentaje de exportación sobre ventas	5,99	7,10	6,83	6,06

Estas Tablas indican que:

- El número de empresas familiares disminuye a medida que aumenta el volumen de facturación.
- En el grupo de 200 a 500 millones de pesetas de facturación, las empresas familiares tienen un tamaño en ventas y una venta por empleado similar a las empresas no familiares, siendo el porcentaje de exportación sobre ventas superior al de las empresas no familiares.
- En el grupo de 501 a 1.000 millones de pesetas de facturación, las empresas familiares tienen un tamaño en ventas y un porcentaje de exportación sobre ventas similar a las empresas no familiares, siendo su venta por empleado superior a la de las no familiares.
- En los grupos de empresas de 1.001 a 5.000 millones de pesetas de facturación y superando los 5.000 millones, resulta arriesgado hacer afirmaciones, dado el tamaño de la muestra.

Sin embargo, como en el conjunto de la muestra las empresas familiares son de tamaño inferior a las empresas no familiares, y las primeras son de tamaño similar a estas últimas en los grupos con ventas menores de 1.000 millones de pesetas, se concluye que en el grupo formado por todas las empresas con ventas superiores a 1.000 millones, las empresas familiares son de inferior tamaño a las no familiares

Estos puntos contribuyen a soportar la idea generalmente admitida de que, hasta un determinado tamaño, las empresas familiares son tan eficaces, y a veces incluso más, que las no familiares, en cuanto a ventas por empleado y a exportación (9).

3. Al comparar las empresas de la muestra, en diferentes grupos, según niveles de facturación, se obtienen los siguientes datos (f):

Número de empleados	Menos de 50	51-250	251-1.000	Más de 1.000
Número de empresas familiares, en porcentaje	72	71	65	33
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	68-76	65-77	51-79	2-64
Ventas de las empresas familiares en porcentaje, sobre las ventas totales del grupo de empresas familiares y no familiares	73	61	58	31
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	69-77	55-67	44-72	0-62
Número de empleados de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	73	70	64	40
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	69-77	64-76	50-78	7-73
Exportación de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	80	60	76	40
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	76-84	54-66	64-88	16-65
Número de empresas en la muestra	430	256	49	9

Número de empleados	Menos de 50		51-250	
	Empresa familiar	Empresa no familiar	Empresa familiar	Empresa no familiar
Venta media (en millones de ptas.)	864	815	1.248	1.953
Venta por empleado (en millones de ptas.)	34,33	32,23	11,3	16,48
Porcentaje de exportación sobre ventas	4,48	3,23	9,53	10,39

Estas Tablas indican que:

- El número de empresas familiares disminuye a medida que aumenta el número de empleados.

- En el grupo de empresas con menos de 50 empleados, las familiares tienen un tamaño en ventas, una venta por empleado y un porcentaje de exportación sobre ventas, similar al de las no familiares.
- En el grupo de empresas que emplean entre 51 y 250 personas, las empresas familiares tienen un tamaño en ventas y una venta por empleado significativamente inferior al de las no familiares.
- En los grupos de empresas comprendidos entre 251 y 1.000 empleados y superando los 1.000, resulta arriesgado hacer afirmaciones, dado el tamaño de la muestra.

Estos puntos ponen de relieve nuevamente la aparente dificultad que, en términos generales, tienen las empresas familiares para trabajar en negocios (10) intensivos en mano de obra, bien por las propias características de la cadena de valor (11) de su negocio, o por la orientación estratégica de la empresa a una mayor integración vertical hacia atrás y hacia adelante.

4. Al comparar las empresas de la muestra, en diferentes grupos según su número de empleados, se obtienen los siguientes datos (f):

Tipo de actividad	Fabricantes	Mayoristas	Detallistas	Construcción	Servicios	Transportes
Número total de empresas en la muestra	325	186	56	32	44	33
Número de empresas familiares, en porcentaje	73	73	80	81	64	67
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	68-78	66-80	69-91	67-95	49-79	51-73
Ventas de las empresas familiares en porcentaje sobre las ventas totales del grupo de familiares y no familiares	59	69	73	79	72	48
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	53-64	62-76	61-85	65-93	58-86	31-65
Número de empleados de las empresas familiares, en porcentaje	58	81	77	87	67	45
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	52-63	75-87	65-87	75-99	53-81	28-62
Exportación de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	56	82	—	—	—	—
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	50-61	77-88	—	—	—	—
Número de empresas de la muestra	325	186	56	32	44	33

Tipo de actividad	Fabricantes		Mayoristas	
	Empresa familiar	Empresa no familiar	Empresa familiar	Empresa no familiar
Venta media (en millones de ptas.)	1.256	2.264	1.063	1.286
Venta por empleado (en millones de ptas.)	12,48	11,95	23,99	34,56
Porcentaje de exportación sobre ventas	8,41	9,87	4,69	2,29

Estas Tablas indican:

– La existencia de un mayor porcentaje de empresas familiares en los sectores de actividad “construcción” y “detallistas”.

5. Al comparar las empresas para las áreas de Cataluña, Madrid y resto de España, se obtienen los siguientes resultados (f):

Area geográfica	Cataluña	Madrid	España
Número de empresas familiares, en porcentaje	71	63	71
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	65-77	56-70	68-74
Ventas de las empresas familiares en porcentaje sobre las ventas totales del grupo de empresas familiares y no familiares	66	36	61
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	60-72	29-43	57-65
Número de empleados de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	59	50	62
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	52-66	42-58	59-66
Exportación de las empresas familiares, en porcentaje (ídem)	88	46	59
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	83-92	38-53	55-62
Número de empresas en la muestra	219	169	747

	Cataluña frente a Madrid	Cataluña frente a España	Madrid frente a España
Porcentaje de empresas familiares	71/63	71/71	63/71
Ventas de las empresas familiares y no familiares, en porcentaje	66/36	66/61	36/61
Empleo en las empresas familiares y no familiares, en porcentaje	59/50	59/62	50/62
Exportación de las empresas familiares y no familiares, en porcentaje	88/49	88/59	49/59

Estas Tablas indican que:

- El número de empresas familiares en Madrid, su tamaño en ventas y número de empleados y su exportación, son inferiores al resto de España.
- La exportación de las empresas familiares de Cataluña es significativamente superior a la de las empresas familiares del resto de España.

### Otros comentarios sobre las empresas familiares

1. La agrupación de las empresas familiares de la muestra según el porcentaje de capital que es propiedad de una o dos familias, es la siguiente:

Capital propiedad de una o dos familias	Número de empresas familiares	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
10% a < 1/3	57	11	7-14
1/3 a 50%	134	25	21-30
>50% a <2/3	32	6	3-8
2/3 a < 90%	58	11	7-14
>90% a 100%	249	47	42-52
Total	530	100	

La clasificación de las empresas familiares de la muestra según la proporción entre el porcentaje de capital poseído por una o dos familias y el poseído por los tres siguientes accionistas, figura en la siguiente Tabla:

Porcentaje propiedad de una o dos familias dividido entre porcentaje propiedad de los tres siguientes accionistas	Número de empresas familiares	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
0,34 a 1	164	31	27-35
>1 a 1,5	26	5	3-7
>1,5	341	64	60-68
Total	531	100	

La agrupación de empresas familiares según el porcentaje de capital ostentado por una o dos familias y el volumen de venta, es la siguiente:

Porcentaje de capital propiedad de una o dos familias	Volumen de ventas (millones de ptas.)			
	200-500	501-1.000	1.001-5.000	Más de 5.000
10% a < 1/3				
Número de empresas	27	10	18	2
Porcentaje sobre total	8	7	14	11
1/3 a 50%				
Número de empresas	68	37	24	5
Porcentaje sobre total	21	26	19	26
>50% a 2/3				
Número de empresas	15	8	9	0
Porcentaje sobre total	5	6	7	0
>2/3 a < 90%				
Número de empresas	25	19	12	2
Porcentaje sobre total	33	48	50	53
>90% a 100%				
Número de empresas	106	69	64	10
Porcentaje sobre total	33	48	50	53
Total Número de empresas	201	143	127	19

La agrupación de empresas familiares según el porcentaje de capital ostentado por una o dos familias y el número de empleados, es la siguiente:

Porcentaje de capital propiedad de una o dos familias	Número de empleados (millones de ptas.)			
	200-500	501-1.000	1.001-5.000	Más de 5.000
10% a < 1/3				
Número de empresas	27	35	5	0
Porcentaje sobre total	9	14	16	0
1/3 a 50%				
Número de empresas	84	40	9	0
Porcentaje sobre total	27	22	28	0
>50% a 2/3				
Número de empresas	18	12	2	0
Porcentaje sobre total	6	7	6	0
>2/3 a < 90%				
Número de empresas	41	16	1	0
Porcentaje sobre total	13	9	3	0
>90% a 100%				
Número de empresas	141	90	15	4
Porcentaje sobre total	45	49	47	100
Total Número de empresas	311	183	32	4

Estas Tablas indican que:

- El porcentaje de capital ostentado por una o dos familias no parece mostrar una tendencia a su disminución en relación con el crecimiento en tamaño de la empresa.
- Las empresas familiares de la muestra tienden a mantener en manos de una o dos familias más del 90% del capital. Entre las otras cuatro alternativas de propiedad analizadas, las empresas familiares de la muestra tienden a preferir que una o dos familias ostenten entre un tercio y la mitad del capital.



Ambos puntos contribuyen a soportar la idea de que los propietarios de la empresa familiar prefieren tener una mayoría de capital que les permita dirigir la empresa con “plenos poderes”, o al menos con “poderes muy amplios”, no teniendo que basarse para dirigirla sólo en su personal competencia profesional, que puede ser discutida por los demás accionistas en los órganos legales de gobierno de la compañía.

Esta preferencia puede tener consecuencias importantes de cara a crecimientos que exijan ampliaciones importantes de recursos financieros propios.

2. La clasificación de las empresas familiares según el número de generaciones de la familia que han ostentado el poder desde el comienzo de su actividad hasta el momento del estudio, es la siguiente:

Número de generaciones	Número de empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje
1	397	75	71-79
2	87	16	13-19
3	41	8	6-10
4	6	1	0,1-1,9
Total	531	100	

Año de fundación	Número de generaciones que han ostentado el poder				
	1	2	3	4	Total
Hasta 1925					
Número de empresas	0	2	15	5	22
Porcentaje sobre total	0	2	37	83	
1926-1950					
Número de empresas	12	26	20	1	59
Porcentaje sobre total	3	30	49	17	
1951-1975					
Número de empresas	213	45	6	0	264
Porcentaje sobre total	54	52	15	0	
Después de 1975					
Número de empresas	172	14	0	0	186
Porcentaje sobre total	43	16	0	0	
Total Número de empresas	397	87	41	6	531

Estos datos indican que:

- El 25% de las empresas familiares de la muestra han pasado por un cambio de generación, y el 9%, por dos o más cambios.
- Una parte muy importante de las empresas familiares españolas están dirigidas por sus fundadores. Dadas las fechas de fundación de dichas empresas, muchas de ellas deberán abordar en los próximos años el problemático paso de una generación a la siguiente.

Solamente diez empresas familiares de la muestra pasaron a ser empresas no familiares, hecho que ocurrió en los años que se indican a continuación:

Empresa	Año de fundación	Año de paso a empresa no familiar	Duración en años como empresa familiar
1	1917	1936	19
2	1925	1975	50
3	1931	1988	57
4	1962	1972	10
5	1965	1986	21
6	1967	1986	19
7	1970	1983	13
8	1972	1980	8
9	1974	1976	2
10	1975	1977	2

En conjunto, se observa que son comparativamente pocas las empresas familiares que dejan de serlo en el transcurso de los años contemplados en el estudio (g).

El problema de la supervivencia de la empresa familiar, sobre el que la base de datos no aporta mayor información, es, sin embargo, uno de los que más preocupan, pues las investigaciones realizadas indican que sólo sobrevivirán un porcentaje pequeño de empresas familiares.

Esta falta de supervivencia se relaciona con frecuencia con el cambio de una generación a la siguiente, llegándose a afirmar que como la empresa familiar no tiene entre sus principales objetivos el de crecimiento, el paso de una generación a otra es una “buena ocasión” para “discontinuar” la empresa. Por otra parte, no se puede perder de vista la carga fiscal que tiene la transmisión de la empresa familiar a la generación siguiente y su influencia negativa tanto en el crecimiento como en la supervivencia (13).

### **Comentarios finales**

De acuerdo con la información obtenida de la muestra de 750 empresas, no se puede dudar de la importante y eficaz influencia de las empresas familiares en la economía de España. Esta afirmación queda avalada por los siguientes puntos:

1. Las empresas familiares generan una parte muy importante de los puestos de trabajo de España; en efecto:

En el empleo total creado por las empresas familiares españolas con ventas superiores a los 200 millones de pesetas, las empresas familiares representan entre el 59 y el 66% (con una confianza del 95%).

Por otra parte, dado que el porcentaje de empresas familiares es mayor en los grupos de empresas con menores volúmenes de venta, es probable que en el empleo aportado por las empresas con ventas inferiores a 200 millones de pesetas (por ejemplo, las llamadas en este documento “individuales y artesanales”, las empresas familiares representen entre el 75 y el 90%.

2. En relación con la producción ocurre algo similar, pues si bien la base de datos no proporciona información sobre el valor económico agregado por las empresas, es lógico concluir que no existen diferencias importantes entre las empresas familiares y las no familiares, dado que las ventas anuales por persona son similares en ambos casos.

La información obtenida permite incluso pensar que en el grupo de empresas con menor número de empleados, las empresas familiares tienen una mayor eficacia que las no familiares, puesto que las ventas anuales por persona son superiores.

---

(g) En la muestra se observa que un importante número de empresas familiares han sabido realizar el cambio generacional; sin embargo, al no proporcionar datos sobre las empresas familiares que cesaron en su actividad, no se puede afirmar que esta dificultad sea poco importante.

3. Una afirmación semejante puede hacerse en relación con el comercio exterior, dado que no se aprecian diferencias importantes entre las empresas familiares y las no familiares en el porcentaje que representa la exportación sobre su cifra de ventas.

Sin embargo, los datos conducen a pensar que las empresas familiares tienen mayores dificultades que las no familiares para alcanzar un importante tamaño en volumen de ventas y número de empleados, puesto que la proporción de empresas familiares, en comparación con las no familiares, disminuye con intensidad a medida que aumenta el tamaño de las empresas. Estas dificultades están relacionadas con:

- La financiación del crecimiento por insuficiencia de recursos generados, por problemas en la obtención de recursos permanentes de terceros, por riesgos excesivos al destinar capitales propios a un solo negocio, etc.
- El desarrollo y profesionalización de la organización, las personas, los sistemas de dirección, los órganos de gobierno, la institucionalización de los valores, etc.
- El problema del paso del poder de una generación a otra.
- La incidencia de la fiscalidad en la transmisión de la propiedad, que cuando alcanza niveles importantes, conduce a que la empresa no continúe como familiar, por venta de su patrimonio a otras compañías o por apertura de su capital a múltiples accionistas.

Fomentar el nacimiento de las empresas familiares, y su desarrollo en las primeras etapas, es una manera clara de incrementar la oferta de puestos de trabajo. Facilitar la obtención de recursos financieros permanentes y profundizar en los modos de resolver los problemas de su evolución organizacional, es una manera clara de abrir caminos para el crecimiento eficaz a largo plazo de las empresas familiares.

Pero ambos aspectos quedarán incompletos si no van acompañados de las decisiones que faciliten fiscalmente la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones de la familia.

## Notas

- (1) Datos como los siguientes son una indicación clara de la influencia de la empresa familiar en la economía:
- De las 500 empresas más grandes de Estados Unidos (relación de *Fortune*):
    - El 20% son familiares.
    - En 90 de ellas hay parientes cercanos que ocupan puestos directivos.  
Donnelley, Robert, «The Family Business», *Harvard Business Review*, diciembre de 1973.
  - El 40% de las principales corporaciones públicas de Estados Unidos están bajo control familiar.  
Davis, Peter, «Family Business: Perspectives of Change», *The Wharton Annual*, otoño de 1983.
  - De un millón de corporaciones registradas en Estados Unidos, 980.000 son empresas familiares.  
Davis, Peter, «Adaptation, Survival and Growth of the Family business: An integrated perspective», *Human Relations*, vol. 34, n° 4, 1980.
  - El 95% del total de las empresas de Estados Unidos son familiares.  
Dyer, W. Gibb, «Cultural Change in Family Firms», The Jossey-Bass Management series, 1986.
  - Aproximadamente 14,5 millones de los 15 millones de empresas que existen en Estados Unidos, están controladas por una familia.  
Beckhard, Richard, «Managing Continuity in the Family Owned Business», *Organizational Dynamics*, verano de 1983.
  - Las empresas familiares producen:
    - El 50% del PNB de Estados Unidos.  
Dyer, W. Gibb, «Cultural Change in Family Firms», The Jossey-Bass Management series, 1986.
    - El 40% del PNB de Estados Unidos.  
Beckhard, Richard, «Managing Continuity in the Family Owned Business», *Organizational Dynamics*, verano de 1983.

Representan el 40% de los salarios de Estados Unidos.
  - El 42% de la fuerza laboral de Estados Unidos está empleada en empresas familiares.  
«Conversations with Richard Beckhard», *Organizational Dynamics*, verano de 1983.

Como puede observarse, algunos de los datos son contradictorios debido a la disparidad de criterios sobre qué empresas han de considerarse familiares.

- (2) Entre las diversas definiciones de empresa familiar, están las siguientes:

«La mayoría de la propiedad es poseída por una familia, y al menos dos miembros de la familia están involucrados en la dirección de la empresa.»

Rosenblat, P.C., L. de Mick, R.M. Anderson y P.A. Johnson, «The family in business», Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

«Es empresa familiar cuando la dinámica de la familia propietaria influye la toma de decisiones y la forma de dirigir de la empresa.»

Donnelley, R.G., «The family business», *Harvard Business Review*, 42 (4), 1964, págs. 93-105.

«Una empresa en la cual los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad.»

Lansberg, I., «Family business as an emerging field», *Family Business Review*, primavera de 1988.

«Empresa en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección por medio de sus derechos sobre la propiedad.»

Stempler, G., «A study of succession in family owned businesses», tesis doctoral, School of Government and Business Administration, George Washington University, 1988.

«Hay tres clases de empresas familiares: tradicional, conflictiva y emprendedora.»

Levinson, H., «Consulting with family business», *Organizational Dynamics*, verano de 1983.

«Es empresa familiar cuando en ella trabajan miembros de dos generaciones distintas.»

Barach, J., «Keeping the family in the firm».

- (3) Institucionalización de valores entendida en el sentido de Selznick, Philip, «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Harper & Row, Nueva York, 1957.

- (4) Sobre este punto, puede consultarse:

– Von Rintelen, Fritz Joachim, «Values in European Thought», EUNSA, 1972.

– Parsons, Talcott y Shills, «Toward a General Theory of Action», Harvard University Press, 1951.

- (5) Gallo, M.A. «Las empresas familiares», Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis, 1985.

- (6) Fomento de la Producción, «España 2000», 1987.  
INFE, «Censo Oficial de Exportadores 1986», 1987.

- (7) Dun & Bradstreet, S.L. (Madrid) colaboró en la realización del estudio aportando el listado del universo de empresas, la selección de la muestra y realizando las entrevistas telefónicas.

- (8) Ward, J., «The impact of private ownership on marketing strategy and performance: A first look at the PIMS data base», International Council for Small Business, Washington, 1983.

Trabajando con la base de datos PIMS, el autor encontró que las empresas familiares tendían a:

- Preferir estrategias de “seguidores”, en lugar de “diferenciadores”.
  - Ser más frecuentes en sectores fragmentados, menos intensivas en capital, y que requirieran inferiores gastos en el servicio al cliente.
  - Orientarse hacia nichos de mercado, tanto regionales como por diversificación de grupos de clientes.
- (9) Sobre este aspecto de la exportación, véase Luostarinen, Reijio, «Internationalization of the firm», *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*, The Helsinki School of Economics, 1980.
- (10) Sobre segmentación en negocios, puede consultarse Hax, A.C. y N.C. Majluf, «Strategic Management: An Integrative Perspective», Prentice-Hall, Inc., 1984.
- (11) Cadena de valor entendida en el sentido dado por Kogut, B., «Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups», *Journal of International Business Studies*, otoño de 1984.
- (12) En este sentido, son significativos datos como los siguientes:
- El promedio esperado de vida de las empresas familiares en Estados Unidos es de 24 años.  
Alcornp, B., «Success and Survival in the Family Owned Business», Mc Graw-Hill, Nueva York, 1982.
  - Solamente el 30% de las empresas familiares en Estados Unidos sobrevive a la segunda generación, y el 15% a la tercera.  
Dyer, W.G. (obra cit.).
  - Trabajando con una base de datos sobre 1.000 empresas de Bélgica con menos de 100 personas, 76% de las cuales eran empresas familiares, R. Donckells ha encontrado que en el 68% de los casos nunca han pensado sobre el problema de la sucesión.  
«Succession Problems in Family Firms: Some Theoretical Considerations and Empirical Evidence for Belgium», Small Business Research Institute, UFSAL, Bruselas, 1988.
  - De una muestra de 200 empresas familiares de la región de Chicago, sólo el 13% estaban en manos de la misma familia 60 años después de su fundación.  
Ward, J., «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, verano de 1988.
- (13) Gallo, M.A. y C.S. Rial, «Fiscalidad y empresa familiar: incidencia positiva en la transmisión de empresas familiares», nota técnica DGN-376 de la División de Investigación del IESE.

## Anexo 1

**Guión de la entrevista telefónica**

1. ¿Está en poder de una o dos familias el 10% o más de las acciones de la compañía?

Sí \_\_\_\_\_

¿Qué porcentaje poseen? Porcentaje (1) = \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué porcentaje de acciones tienen los tres mayores accionistas ajenos a los anteriores mencionados?

Porcentaje (2) = \_\_\_\_\_ Porcentaje (1)/Porcentaje (2) = \_\_\_\_\_

3. Si actualmente el porcentaje indicado en (1) es menos o igual a 10%, o la proporción indicada en (2) es menor o igual a 0,33, pero anteriormente la situación era la contraria:

¿En qué año ocurrió el cambio? \_\_\_\_\_

4. Número de generaciones de la familia que han ostentado el poder en la empresa familiar desde el comienzo de su actividad hasta hoy:

Número de generaciones \_\_\_\_\_

5. Volumen de ventas en 1986: \_\_\_\_\_

6. Cifra de exportación en 1986: \_\_\_\_\_

7. Número de empleados en 1986: \_\_\_\_\_

8. Año de fundación: \_\_\_\_\_

9. Sector de actividad: \_\_\_\_\_



## Anexo 2

**Métodos de análisis de las diferentes variables****Ventas anuales:**

Se ha realizado una prueba de hipótesis de diferencia de medias, asumiendo que la variable ventas anuales, tanto para las empresas familiares como para las no familiares, sigue una ley normal. En esta prueba se busca el intervalo de confianza de la diferencia de medias; si éste no incluye al cero, no se puede aceptar la hipótesis nula y se puede afirmar, con la confianza con que se ha calculado el intervalo, que las medias son diferentes y que, por tanto, un grupo de empresas tiene una facturación media superior al otro.

Si se admite que las ventas de cada grupo de empresas siguen una ley normal:

$$VNTEF \text{ (Ventas EF)} \sim \tilde{N}(m_1, s_1) \quad VNTENF \text{ (Ventas ENF)} \sim N(m_2, s_2),$$

las medias seguirán una ley normal:

$$\text{MEDIA (VNTEF)} \sim N\left(m_1, \frac{S_1}{\sqrt{n_1}}\right) \quad \text{MEDIA (VETENF)} \sim N\left(m_2, \frac{S_2}{\sqrt{n_2}}\right)$$

y la diferencia de medias seguirá una ley normal:

$$\text{MEDIA (VNTEF)} - \text{MEDIA (VNTENF)} \sim N\left(m_1 - m_2, \sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}\right)$$

**Ventas por empleados y porcentaje de exportación sobre ventas:**

Se pretende ver cuál de los dos grupos, dentro de los distintos criterios de segmentación, tiene mayores ventas por empleado. Para ello se ha tomado como variable el cociente entre las ventas totales y el número de empleados totales.

Asimismo, se pretende identificar si las empresas familiares exportan más o menos sobre su cifra de ventas que las empresas no familiares, con los distintos criterios tomados. Para ello, la variable estudiada ha sido el cociente entre la suma de las exportaciones y la suma de las ventas en empresas familiares y no familiares.

Dichas variables no tienen por qué responder a ninguna distribución estadística específica, y por el hecho de que sólo se dispone de una observación para cada población, no se pueden realizar pruebas de hipótesis para identificar si su comportamiento es asimilable a alguna distribución estadística específica. Así pues, la comparación se realiza mediante los valores muestrales obtenidos.

## Anexo 3

**Resultados de las pruebas de hipótesis****a. Segmentación por ventas anuales:**

Los resultados de las pruebas de hipótesis de igualdad de medias en las empresas con ventas comprendidas entre 300 y 500 millones de pesetas (325 en total), figuran en la siguiente Tabla:

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	374	386	12	[-34,12]
Venta por empleado	9,64	9,79		
Porcentaje exportación sobre ventas	5,99	7,10		

Los resultados de las pruebas de hipótesis para el grupo de empresas con ventas situadas entre los 501 y los 1.000 millones de pesetas, figuran en la siguiente Tabla.

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	744	750	180	[-57,45]
Venta por empleado	13,34	7,57		
Porcentaje exportación sobre ventas	6,83	6,06		

**b. Segmentación por número de empleados:**

Los resultados de las pruebas de hipótesis para las empresas con un número de empleados comprendido entre 0 y 50 (530 en total), figuran en la siguiente Tabla:

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	864	815	180	[-304, 403]
Venta por empleado	34,33	32,23		
Porcentaje exportación sobre ventas	4,48	3,23		

Los resultados de las pruebas de hipótesis para las empresas con número de empleados entre 51 y 250 (256 en total), figuran en la siguiente Tabla:

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	1.248	1.953	398	[-1.325M-13]
Venta por empleado	11,30	16,48		
Porcentaje exportación sobre ventas	9,53	10,39		

### c. Segmentación por sector de actividad:

Los resultados de las pruebas de hipótesis para las empresas encuadradas en la actividad de “fabricantes”, figuran en la siguiente Tabla:

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	1.256	2.264	610	[-2.013,-4] (1)
Venta por empleado	12,48	11,95		
Porcentaje exportación sobre ventas	8,41	9,87		

Los resultados de las pruebas de hipótesis para las empresas pertenecientes a la actividad “mayoristas” (186 en total) figuran en la siguiente Tabla:

	Media		Desviación estándar	Intervalo de confianza
	Empresa familiar	Empresa no familiar		
Venta media	1.063	1.286	316	[-843,397]
Venta por empleado	23,99	34,56		
Porcentaje exportación sobre ventas	4,69	2,29		

### d. Segmentación por área geográfica:

Las pruebas de hipótesis correspondientes a si los distintos parámetros analizados son iguales o diferentes en Cataluña, Madrid y España, quedan reflejadas en las siguientes Tablas:

Cataluña-Madrid	Cataluña	Madrid	Desviación estándar	Intervalo de confianza
Número de empresas familiares, en porcentaje	71	63	4,3	[0,77,15]
Ventas de las empresas familiares como porcentaje sobre ventas totales	66	36	4,9	[20,4%, 39,6]
Número de empresas familiares como porcentaje del número de empleados total	59	50	5,1	[0,6, 17,4] (1)
Porcentaje exportación total sobre ventas totales de las empresas familiares	88	49	4,8	[32,4, 51,6]

(1) Este intervalo ha sido calculado con una confianza del 90%.

Cataluña-España	Cataluña	España	Desviación estándar	Intervalo de confianza
Número de empresas familiares, en porcentaje	71	71	3,6	[-7,1, 7,1]
Ventas de las empresas familiares como porcentaje sobre ventas totales	66	61	3,7	[2,2, 12,2]
Número de empleados en empresas familiares como porcentaje del número de empleados total	59	62	3,8	[-10,3, 4,4]
Porcentaje exportación total sobre ventas totales de las empresas familiares	88	59	2,8	[32,4, 51,6]

Madrid-España	España	Madrid	Desviación estándar	Intervalo de confianza
Número de empresas familiares, en porcentaje	71	63	4,1	[-16,0-0,03]
Ventas de las empresas familiares como porcentaje sobre ventas totales	61	36	4,1	[-33-17]
Número de empleados en empresas familiares como porcentaje del número de empleados total	62	50	4,2	[-20,3, -3,69]
Porcentaje exportación total sobre ventas totales de las empresas familiares	59	49	4,2	[20,6, 37,3]