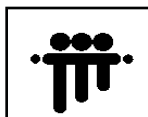


DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 322

Julio, 1996

LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GRAN  
TAMAÑO DEL SECTOR ESPAÑOL DE  
ALIMENTACION Y BEBIDAS

Miguel A. Gallo\*  
Kristin Cappuyns\*\*  
Alvaro Vilaseca\*\*\*



*Publicado por la Cátedra Empresa Familiar*

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Asistente de Investigación

\*\*\* Candidato al Doctoral del IESE

**División de Investigación  
IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona



## **LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GRAN TAMAÑO DEL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (\*)**

### **1. Introducción**

Las grandes Empresas Familiares (EF) españolas y, de manera más específica, las EF del sector «Alimentación y bebidas» (S-AB) han sido analizadas en tres estudios realizados por la Cátedra Empresa Familiar del IESE.

En el primero de ellos se identificó el nivel de «presencia» (1) de las EF entre las 1.000 mayores de España (G-1.000), según los distintos sectores de actividad e intervalos de tamaño de las empresas por volumen de ventas y número de empleados (Gallo y Estapé, 1992).

En el segundo, se comprobó dentro del grupo de las empresas del S-AB que facturaron más de 1.000 millones de pesetas en 1990, el nivel de «presencia» de las EF y de las Empresas No Familiares (ENF) en distintos subsectores de actividad empresarial e intervalos de ventas, plantilla, exportación, recursos propios, inversión anual en inmovilizado y antigüedad (Gallo y Estapé, 1994).

En el tercero, se analizó la evolución, entre los años 1972 y 1992, de los niveles de «presencia» e «incidencia» (2) de las EF que formaban parte del G-1.000 empresas mayores de España, así como los «destinos» en 1992 de las EF que estaban en el grupo en 1972 y los «orígenes» de las EF que estaban en el grupo en 1994 (Gallo, Estapé y Cappuyns, 1995).

De acuerdo con estos estudios:

- En 1989, las empresas del S-AB, dentro del total de la industria española (sin contar con el sector de construcción), eran el 24% en número, representaban el 16% de las ventas y el 15% de la plantilla.
- En 1989, dentro del G-1.000, las empresas del S-AB eran el 16% en número, y representaban el 11% de las ventas y el 9% de la plantilla.

---

(\*) Esta investigación, así como varias de las que se citan en la pág. 24, ha sido realizada con el apoyo económico de Arthur Andersen, y con la ayuda de Yago Gallo en el tratamiento de datos.

- En 1989, las EF eran el 40%, en número, del conjunto de empresas del S-AB que facturaban más de 1.000 millones de pesetas.
- En 1989, el nivel de «presencia» de estas EF que formaban parte del G-1.000 de acuerdo con los datos del Cuadro 1, disminuye en los intervalos correspondientes a los valores mayores de todas las dimensiones, especialmente en la dimensión de nivel de ventas. Lo cual pone de manifiesto las dificultades de las EF para alcanzar los mayores tamaños.

**Cuadro 1. Presencia de las empresas familiares entre las empresas del sector de alimentación y bebidas que facturaron más de 1.000 millones en 1989**

DIMENSION	INTERVALOS			
	1.000-5.000	5.000-20.000	20.000-50.000	>50.000
Ventas (millones ptas.)	1.000-5.000	5.000-20.000	20.000-50.000	>50.000
Presencia de EF (porc.)	54%	48%	33%	14%
Plantilla	1-100	101-500	501-1.000	>1.000
Presencia de EF (porc.)	55%	45%	49%	31%
Recursos pr. (millones ptas.)	<1.000	1.000-5.000	5.000-10.000	>10.000
Presencia de EF (porc.)	56%	43%	25%	39%
Vtas./Plant. (millones ptas.)	<100	100-200	201-500	>500
Presencia de EF (porc.)	51%	58%	39%	21%
Exportación/Vtas.	<25%	25-50%	50-75%	>75%
Presencia de EF (porc.)	52%	69%	59%	36%

- En 1989, el nivel de «incidencia» de estas EF que formaban parte del G-1.000 de acuerdo con los datos del Cuadro 2, disminuyó, de manera más intensa a lo ocurrido con su nivel de «presencia», en las tres dimensiones de ventas, plantilla y recursos propios.

Lo cual, unido al punto anterior, hace ver que, con independencia del hecho de que entre los líderes de cada subsector del S-AB casi siempre se encuentre una EF, las EF que alcanzan tamaño para estar en los intervalos superiores son más pequeñas que las ENF del mismo intervalo. Es decir, que en los intervalos superiores las EF no sólo son menos en número, sino que además son más pequeñas en tamaño.

**Cuadro 2. Incidencia de las empresas familiares entre las empresas del sector de alimentación y bebidas que facturaron más de 1.000 millones en 1989**

<b>DIMENSION</b>	<b>INTERVALOS</b>			
<b>Ventas (millones ptas.)</b>	1.000-5.000	5.000-20.000	20.000-50.000	>50.000
<b>Incidencia de EF (porc.)</b>	52%	49%	34%	14%
<b>Plantilla</b>	1-100	101-500	501-1.000	>1.000
<b>Incidencia de EF (porc.)</b>	55%	43%	48%	22%
<b>Recursos pr. (millones ptas.)</b>	<1.000	1.000-5.000	5.000-10.000	>10.000
<b>Incidencia de EF (porc.)</b>	52%	62%	50%	29%

El presente estudio consta de cinco partes:

- a) En la primera, se analiza la evolución del conjunto de EF y ENF del sector de alimentación y bebidas (S-AB) que forman parte del grupo de las 1.000 mayores empresas (G-1.000), comparando datos de facturación (siempre en pesetas constantes de 1994), plantilla, venta por persona y antigüedad, en los años 1972, 1982, 1992 y 1994.
- b) En la segunda, se analiza la evolución de la «presencia» e «incidencia» de las EF del S-AB dentro del G-1.000.
- c) En la tercera, se estudian los caminos recorridos y los destinos alcanzados por las empresas que en 1972 formaban parte del G-1.000, y se comentan las razones de desaparición de 4 empresas familiares.
- d) En la cuarta, se analizan los orígenes de las empresas que en 1994 formaban parte del G-1.000, y se comentan diversos rasgos de empresas familiares emergentes.
- e) En la quinta, se presenta una síntesis de las conclusiones alcanzadas.

## **2. Evolución de las empresas del sector de alimentación y bebidas**

El grupo G-1.000 tenía, en cuanto a ventas, en pesetas constantes de 1994, plantilla y edad, en los años 1972, 1982 y 1992, las características que se indican en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Evolución del G-1.000**

	1972	1982	1992
<b>Número de empresas</b>	981*	995*	1.000
<b>Ventas totales**</b> (en millones de ptas.)	19.272.251	33.576.997	37.398.068
<b>Valor medio***</b>	19.646	33.746	37.398
<b>Plantilla total</b> (número de personas)	1.540.193	13.84.617	1.258.939
<b>Valor medio***</b>	1.588	1.392	1.272
<b>Ventas/Plantilla</b> (en millones de ptas.)	27	56	254
<b>Año de fundación</b> Valor medio	1.939	1.947	1.958

\* Eliminadas 19 empresas de 1972 y 5 de 1982 por no disponer de información completa.

\*\* En pesetas constantes de 1994.

\*\*\* Cifras calculadas como media de los valores medios correspondientes a cada empresa.

Como puede observarse, las empresas del G-1.000 tuvieron un intenso crecimiento en ventas de 1972 a 1982, mientras que de 1982 a 1992 el crecimiento se produjo fundamentalmente en la cifra de ventas por persona.

Dentro del G-1.000, las empresas S-AB han representado los porcentajes en número, sobre ventas y plantilla total, que se indican en el Cuadro 4.

**Cuadro 4. El S-AB dentro del G-1.000**

	1972	1982	1992	1994
Número de empresas	19,88%	17,56%	15,4%	16,8%
Ventas totales	13,34%	10,57%	8,61%	n.d.
Plantilla total	6,55%	8,07%	7,89%	n.d.

Las características en nivel de ventas, siempre en pesetas constantes de 1994, tamaño de la plantilla y edad de las empresas del S-AB, se encuentran en el Cuadro 5.

**Cuadro 5. Características del S-AB**

	1972	1982	1992	1994
<b>Número de empresas</b>	195	175	154	168
<b>Ventas totales*</b> (en millones de ptas.)	2.570.365	3.547.709	3.220.803	4.276.934
<b>Valor medio**</b>	13.181	20.272	20.914	25.458
<b>Plantilla total</b> (número de personas)	100.891	111.714	99.370	102.400
Valor medio**	517	638	645	609
<b>Ventas/Plantilla*</b> (en millones de ptas.)	50	59	115	231
<b>Edad media</b> (años)	30	34	40	38

\* En pesetas constantes de 1994.

\*\* Cifras calculadas como media de los valores medios correspondientes a cada empresa.

De acuerdo con estos datos se observa que:

- En cuanto a número de empresas, el S-AB ha tenido una disminución del 14% de 1972 a 1994. Esta disminución fue más intensa (21%) hasta 1992, registrándose una notable recuperación de 1992 a 1994.
- En el período 1972-1992, el valor medio en venta de las empresas del S-AB ha crecido menos que el valor medio en venta de las empresas del G-1.000. Es decir, con el paso de estos 20 años las empresas S-AB son comparativamente más pequeñas en ventas.

	1972	1982	1992
$\frac{\text{Valor medio en ventas G-1.000}}{\text{Valor medio en ventas S-AB}} =$	$\frac{19.646}{13.181} = 1,49$	$\frac{33.746}{20.272} = 1,66$	$\frac{37.398}{20.914} = 1,79$

- El valor medio en plantilla de las empresas del S-AB ha crecido en términos absolutos un 25% de 1972 a 1992, y ha tenido una disminución del 6% de 1992 a 1994.
- Si bien de 1972 a 1992 los valores medios de las plantillas han disminuido, las empresas S-AB han pasado a tener un valor medio en plantilla notablemente superior al del conjunto de las empresas del G-1.000.

	1972	1982	1992
$\frac{\text{Valor medio en plantilla G-1.000}}{\text{Valor medio en plantilla S-AB}} =$	$\frac{1.588}{517} = 3,07$	$\frac{1.392}{638} = 2,18$	$\frac{1.272}{645} = 1,97$

- El valor medio en ventas por persona empleada de las empresas del S-AB, no tuvo prácticamente evolución de 1972 a 1982. Sin embargo, creció un 95% de 1982 a 1992, y un 100% en los dos años transcurridos de 1992 a 1994.
- En comparación con el G-1.000, de 1972 a 1992 el crecimiento en el valor medio en ventas por persona empleada de las empresas del S-AB, ha sido muy inferior.

	1972	1982	1992
$\frac{\text{Valor medio Ventas/Plant. G-1.000}}{\text{Valor medio Ventas/Plant. S-AB}} =$	$\frac{27}{50} = 0,54$	$\frac{56}{59} = 0,95$	$\frac{254}{115} = 2,21$

El conjunto de empresas del S-AB, en comparación con los otros 39 sectores que conforman el G-1.000, ha tenido en 1972 y 1992 el posicionamiento que se indica en el Cuadro 6.

**Cuadro 6. El S-AB y los demás sectores**

Lugar ocupado por el S-AB entre los 40 sectores presentes en el G-1.000	1972	1992
Número de empresas	1*	2*
Ventas totales	2	7
Plantilla total	6	7
Venta media por empresa	26	36
Plantilla media por empresa	38	38
Venta por plantilla	6	11
Edad media	33	26

\* Las cifras indican el número de orden (1 equivale al primer sector entre los 40 sectores, 2 al segundo, etc.).



De acuerdo con estos datos se observa que:

- De 1972 a 1992, el S-AB ha sido uno de los sectores más importantes en cuanto a número de empresas, ventas y plantilla.
- De 1972 a 1992, el S-AB ha perdido posiciones, en comparación con la evolución de otros sectores, en las dimensiones de ventas totales del sector (pasando de ser el nº 1 al nº 7), venta media por empresa (del nº 26 al nº 36) y venta por persona empleada (del nº 6 al nº 11).

Al analizar dentro del S-AB la evolución de los 20 subsectores que lo conforman (3), se obtienen los datos del Cuadro 7, en el que se identifican los subsectores que ocupan en 1972 y en 1994 los primeros lugares en cada una de las diversas dimensiones.

**Cuadro 7. Evolución de los distintos subsectores que forman el S-AB**

1972	1(*)	2	3	4	5	6
Número empresas	Cárnicas	Aceites y grasas	Productos lácteos	Piensos	Vinos y licores	Varios
Ventas totales	Aceites	Cárnicas	Piensos	Productos lácteos	Vinos y licores	Varios
Plantilla total	Cárnicas	Productos lácteos	Varios	Azúcar y miel	Aceites y grasas	Cervezas
Venta media	Azúcar y miel	Varios	Cervezas	Refrescos	Piensos	Aceites y grasas
Plantilla media	Azúcar y miel	Cervezas	Conservas vegetales	Varios	Frutas y hortalizas	Galletas y pasteles
Ventas/Plantilla	Refrescos	Frut. secos y snacks	Piensos	Aceites y grasas	Cárnicas	Varios

Subsectores que no estaban entre los 6 primeros del S-AB en 1994.

(\*) El número corresponde a 1er, 2º, 3er lugar, etc. entre los 20 sectores en cada dimensión.

1994	1	2	3	4	5	6
Número empresas	Cárnicas	Productos lácteos	Aceites y grasas	Vinos y licores	Refrescos	Varios
Ventas totales	Cárnicas	Productos lácteos	Vinos y licores	Varios	Aceites y grasas	Refrescos
Plantilla total	Cárnicas	Productos lácteos	Frutas y hortalizas	Refrescos	Galletas y pasteles	Cervezas
Venta media	Cervezas	Azúcar y miel	Aceites y grasas	Varios	Refrescos	Piensos
Plantilla media	Cervezas	Azúcar y miel	Frut. secos y snacks	Galletas y pasteles	Varios	Refrescos
Ventas/Plantilla	Refrescos	Frutas y hortalizas	Aceites y grasas	Harinas	Piensos	Conservas vegetales

Subsectores que no estaban entre los 6 primeros del S-AB en 1972.

- Los subsectores de mayor venta media por empresa siguen siendo los mismos después de 22 años.
- Algo similar ocurre con los subsectores con mayor número de empresas y volumen total de ventas, con excepción del subsector «Piensos», que es sustituido en ambas dimensiones por el subsector «Refrescos».
- Se han producido importantes variaciones en los subsectores que forman parte del grupo de los de mayor plantilla total y mayor venta por plantilla.

En relación con su edad media, las empresas del S-AB que, como conjunto, en 1972 eran 3 años más jóvenes que las empresas del G-1.000, con el paso de las dos décadas han pasado a superarlas en 6 años. Este hecho puede ser debido a razones como:

- Las empresas del S-AB que crecen suficientemente para continuar estando en el G-1.000, son las más antiguas.
- Las empresas del S-AB que con el paso del tiempo adquieren tamaño suficiente para entrar en el G-1.000, son también empresas antiguas.

		1972	1982	1992	1994
Edad media	S-AB	30	34	40	38
	G-1.000	33	35	34	n.d.

La evolución de la edad de las empresas del S-AB, de 1972 a 1994, ha sido la que se indica en el Cuadro 8.

**Cuadro 8. Antigüedad de las empresas del S-AB**

Año	Empresas	< de 25 años	De 25 a 75 años	> de 75 años
1972	195	134 emp. // 68,7%	54 emp. // 27,7%	7 emp. // 3,6%
1982	175	105 emp. // 60,0%	61 emp. // 34,9%	9 emp. // 5,1%
1992	154	39 emp. // 25,3%	103 emp. // 66,9%	12 emp. // 7,8%
1994	168	65 emp. // 38,7%	89 emp. // 53,0%	14 emp. // 8,3%

- En 1972 y 1982, son similares los porcentajes de empresas en los distintos tramos de edades. Dado que han transcurrido 10 años, se ha tenido que producir una importante «sustitución» de unas empresas del S-AB que estaban en el G-1.000 en 1972, por otras que no formaban parte de él.

- A partir de 1982 se produce un importante cambio en dicha sustitución. Las empresas del S-AB que continúan en el G-1.000 se hacen más viejas y, por tanto, crecen los porcentajes en los tramos de mayor edad.
- De 1982 a 1992 disminuyó de manera importante el porcentaje de empresas con menos de 25 años de antigüedad. Lógicamente, muchas de ellas pasaron a tener entre 25 y 75 años, dado el incremento de porcentaje que se observa en este tramo de edad.
- De 1992 a 1994 hay un importante crecimiento en el porcentaje de empresas menores de 25 años. Esto, unido al hecho de que alguna empresa menor de 25 años en 1992 habrá pasado a ser mayor de 25 años en 1994, o habrá dejado de formar parte del G-1.000, indica que en 1994 son bastantes las empresas del S-AB que pueden considerarse «emergentes», es decir, que han alcanzado un tamaño importante en poco tiempo.

- Las empresas del G-1.000 incrementaron notablemente sus ventas de 1972 a 1982, y su productividad, medida en ventas por persona, de 1982 a 1992.
- El S-AB ha seguido siendo en el período 1972-1994 uno de los sectores más importantes dentro del G-1.000. El número de empresas del S-AB ha oscilado entre 200 y 150 en estos 22 años.
- Sin embargo, la importancia del S-AB dentro del G-1.000 ha disminuido. Sus empresas, comparativamente, han crecido menos en volumen de ventas y en venta por persona empleada, resultando ser más intensivas en mano de obra.
- Las empresas del S-AB que, en promedio, eran 3 años más jóvenes que las del G-1.000, dos décadas después son 6 años más antiguas.
- De 1972 a 1982 se produjo un importante proceso de sustitución de empresas del S-AB. Este proceso pasó a ser de consolidación entre 1982 y 1992. De 1992 a 1994 se aprecia la emergencia de nuevas empresas en el S-AB.

### **3. Evolución de la presencia e incidencia de las empresas familiares del sector de alimentación y bebidas**

En 1972, dentro del S-AB, las EF eran el 56% en número, tenían un valor medio en ventas un 25% inferior al de las ENF, y un valor medio similar en plantilla.

En 1994, veintidós años después, como puede verse en el Cuadro 9, las EF son sólo el 40% en número, su valor medio en ventas es un 32% inferior al de las ENF, y su valor medio en plantilla es un 27% inferior.

Es decir, de 1972 a 1994, el nivel de presencia y de incidencia en ventas de las EF del S-AB ha tenido una importante disminución.

**Cuadro 9**

	1972		1982		1992		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
EMPRESAS	109 56,18%	86 43,82%	83 47,43%	92 52,57%	62 40,52%	92 59,48%	68 40,47%	100 59,53%
VENTAS TOTALES, EN MILLONES	1.248.632 48,57%	1.321.733 51,42%	1.562.710 44,05%	1.984.999 55,95%	1.113.188 34,56%	2.107.615 65,43%	1.357.578 31,74%	2.919.356 68,26%
VALOR MEDIO DE VENTAS	11.455	15.369	18.828	21.576	17.955	22.909	19.964	29.194
PLANTILLA TOTAL	55.679 55,19%	45.212 44,81%	57.829 51,77%	53.885 44,23%	32.397 32,60%	66.973 64,40%	34.074 27,5%	68.326 72,5%
VALOR MEDIO DE PLANTILLA	511	526	697	586	523	728	501	683
VTAS. PLANTILLA, EN MILLONES	44	58	47	70	63	150	92	326
AÑO DE FUNDACION VALOR MEDIO	1937	1949	1946	1950	1952	1953	1949	1961
EDAD VALOR MEDIO	35	23	36	32	40	39	45	33

Sin embargo, en este proceso de evolución es oportuno destacar que:

- Dentro del crecimiento en número total de empresas del S-AB de 1992 (154 empresas) a 1994 (168 empresas), el número de EF ha crecido en la misma proporción que el de las ENF, lo cual parece indicar que se está produciendo un cambio en la tendencia a la disminución del porcentaje en número de EF del S-AB.

Pero, por otra parte, como la incidencia de las ventas totales del S-AB en 1994 (31,74%) es inferior a la de 1992 (34,56%), y también lo es la incidencia en la plantilla total del S-AB (27,5% en 1994, frente a 32,6% en 1992), aunque el número de las EF no disminuya, éstas continúan con la tendencia a tener menor tamaño en ventas y plantilla que las ENF.

- La diferencia en los valores medios en ventas de las ENF y las EF del S-AB, que había disminuido de 1972 a 1982, se incrementó de 1982 a 1992, y tuvo un crecimiento muy intenso precisamente en los años 1993 y 1994.

	1972	1982	1992	1994
$\frac{\text{Valor medio en ventas ENF}}{\text{Valor medio en ventas EF}} =$	$\frac{15.369}{11.455} = 1,34$	$\frac{21.567}{18.888} = 1,15$	$\frac{22.909}{17.955} = 1,28$	$\frac{29.194}{19.964} = 1,46$

- La comparación de los valores medios de la plantilla indica que, en la década de 1972 a 1982, las EF siguieron unas políticas distintas a las ENF en cuanto a la reducción de personal y al incremento de ventas por persona ocupada.

	1972	1982	1992	1994
$\frac{\text{Valor medio en plantilla ENF}}{\text{Valor medio en plantilla EF}} =$	$\frac{526}{511} = 1,03$	$\frac{586}{697} = 0,84$	$\frac{728}{523} = 1,39$	$\frac{683}{501} = 1,36$

- Las diferencias en los valores medios de venta por plantilla de las ENF y EF del S-AB, que tuvieron una evolución pequeña de 1972 a 1982, se han incrementado notablemente de 1982 a 1992, pues las ENF han alcanzado valores muy superiores a las de las EF, en especial desde 1992 a 1994 (4).

	1972	1982	1992	1994
$\frac{\text{Valor medio Ventas/Plant. ENF}}{\text{Valor medio Ventas/Plant. EF}} =$	$\frac{58}{44} = 1,32$	$\frac{70}{47} = 1,49$	$\frac{150}{63} = 2,38$	$\frac{326}{92} = 3,54$

- La edad media de las EF ha mantenido en el curso de los 22 años transcurridos su tendencia al alza, lo cual indica que tienen un nivel de permanencia importante en el G-1.000.

El salto de 5 años en edad media de 1992 a 1994, unido a que en 1994 hay 6 EF más en el grupo S-AB, indica que han entrado a formar parte del G-1.000 más EF antiguas que EF de reciente creación.

- En el S-AB ha disminuido de manera importante el número de EF, si bien parece que esta tendencia se ha frenado de 1992 a 1994.
- Las EF del S-AB han mantenido una tendencia continuada a ser cada vez menores en volumen de ventas y tamaño de plantilla que las ENF.

#### **4. Los caminos recorridos y los destinos alcanzados por las EF del sector de alimentación y bebidas que en 1972 formaban parte del grupo de las 1.000**

La evolución a lo largo de los 22 años de las 109 empresas familiares del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000, ha sido analizada identificando sus destinos o posiciones alcanzados con el paso del tiempo, y los caminos que han recorrido, según el siguiente esquema.

- Destinos alcanzados por las empresas familiares de 1972 en 1982.
- Destinos alcanzados por las empresas familiares de 1972 en 1992.
- Caminos recorridos por las empresas familiares desde 1972 hasta 1994.

Las siglas empleadas en los siguientes Cuadros, en las columnas «Destino», tienen el significado que se indica a continuación:

- EF indica empresa familiar del S-AB que sí forma parte del G-1.000.
- ef indica empresa familiar del S-AB que, por ser de menor tamaño, ya no forma parte del G-1.000.
- ENF indica empresa no familiar del S-AB que sí forma parte del G-1.000.
- enf indica empresa no familiar del S-AB que, por ser de menor tamaño, ya no forma parte del G-1.000.
- El signo ? indica desaparición de la empresa, en el sentido de que se carece de información individualizada sobre ella en las bases de datos (5). Esta falta de información probablemente se debe a que la empresa:

Ha sido absorbida, adquirida, fusionada, etc. por otra de mayor rango y no conserva su identidad como empresa independiente.

Ha sufrido una reducción de tamaño tan importante que ya no resulta una empresa interesante para los analistas.

Ha clausurado sus actividades.

#### 4.1. Los destinos en 1982

La información sobre los destinos alcanzados en 1982, en unión con las dimensiones medias correspondientes a los subgrupos de empresas que alcanzaron cada uno de estos destinos, aparecen en el Cuadro 10.

**Cuadro 10. Destinos alcanzados en 1982**  
(Por las EF del S-AB que formaban parte del G-1.000 en 1972)

1982		Dimensiones medias de cada grupo en 1972			
Destino	Número de empresas Porc.	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
EF	46 42,20%	14.190	759	37	37
ef	25 22,94%	6.118	220	52	30
ENF	5 4,59%	8.823	454	23	42
enf	8 7,34%	12.100	395	44	42
?	25 22,94%	6.769	394	31	27
<b>Total</b>	109 100%	9.600	440	37	35

Como puede observarse, el cambio ocurrido en las EF del S-AB, en estos 10 primeros años, ha sido muy grande.

- Sólo el 42% de las EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000 continúa como EF de dicho grupo en 1982. (Como se observa en el Anexo 1, este porcentaje era del 37% para el conjunto de las EF de todos los sectores que en 1972 formaban parte del G-1.000.) Estas empresas que continúan estaban, en 1972, entre las más grandes por volumen de venta y tamaño de plantilla.
- El 23% de empresas que han desaparecido estaban, en 1972, entre las más pequeñas en tamaño, jóvenes en edad y próximas al primer cambio generacional.
- Continúa manteniendo en 1982 el carácter de empresa familiar (EF + ef) un 65% (42,20% + 22,94%) de las empresas. (Como se observa en el Anexo 1, este porcentaje era del 55,35% para las EF de todos los sectores en el G-1.000.)

Por tanto, al comparar las EF del S-AB con el conjunto de EF de todos los sectores que formaban parte del G-1.000, en el S-AB se ha dado una mayor continuidad como empresa grande (EF o ENF), y también como empresa que ha conservado el carácter de empresa familiar (EF y ef).

#### 4.2. Los destinos en 1992

La información sobre los destinos alcanzados en 1992 por las empresas del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000 aparece en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Destinos alcanzados en 1992**  
(Por las EF del S-AB que formaban parte del G-1.000 en 1972)

1992		Dimensiones medias de cada grupo en 1972			
Destino	Número de empresas Porc.	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
EF	22 20,18%	13.012	829	37	32
ef	23 21,10%	8.723	413	42	42
ENF	14 12,84%	12.702	537	37	32
enf	13 11,93%	11.882	465	37	38
?	37 33,94%	8.018	388	37	31
<b>Total</b>	109 100%	10.867	526	38	35

De acuerdo con la información aportada por el Cuadro 11, en el transcurso de los 22 años:

- Sólo el 20% de las EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000 continúa como EF de dicho grupo en 1994. (Como se observa en el Anexo 2, este porcentaje era del 16% para el conjunto de las EF de todos los sectores que en 1972 formaban parte del G-1.000.) Las empresas que continúan estaban, en 1972, entre las más grandes por volumen de venta y tamaño de plantilla.
- Continúa manteniendo el carácter de empresa familiar (EF + ef) un 41% (20,18% + 21,1%) de las empresas del S-AB. (Este porcentaje era del 27,3% para las EF de todos los sectores en el G-1.000.)
- Las empresas que han desaparecido (34% en el caso S-AB, frente al 36% para todas las EF del G-1.000) estaban, en 1972, entre las más pequeñas en volumen de ventas y en tamaño de plantilla.

Por tanto, al comparar las EF del S-AB con el conjunto de EF de todos los sectores que formaban parte del G-1.000, se observa que en el S-AB se da una mayor continuidad como empresa grande (EF o ENF), y también como empresa que conserva el carácter de ser EF, y un índice similar de desaparición. Es decir, en el S-AB son bastantes menos las EF que pasan a ser ENF o enf.

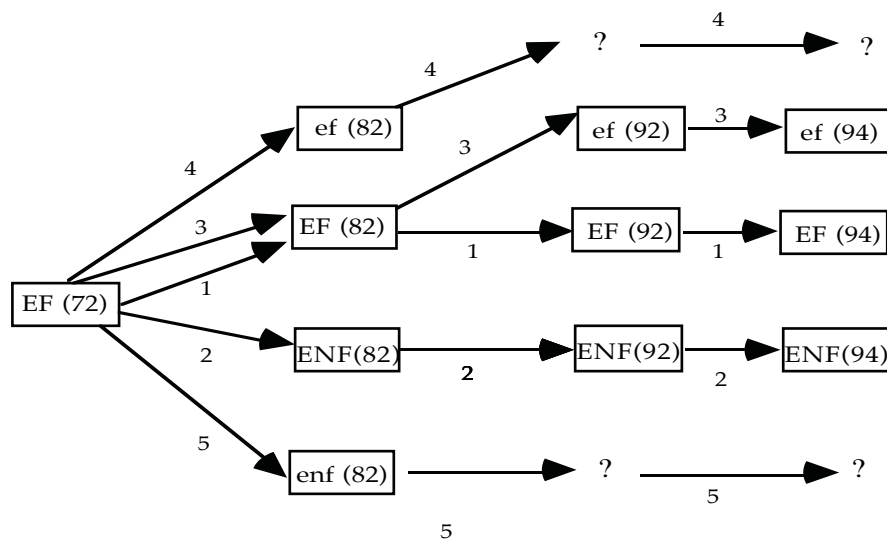


4.3. Los caminos recorridos desde 1972 hasta 1994

Los diversos caminos recorridos a lo largo de estos 22 años por las EF que en 1972 formaban parte del S-AB, en unión con las dimensiones medias de los subgrupos de empresas que han seguido cada camino, se presentan en el Cuadro 12. En este Cuadro, cada uno de los caminos queda identificado por las siglas indicadas en la columna «camino». La primera sigla corresponde a la situación de la empresa en 1972; la segunda, en 1982; la tercera, en 1992 y la cuarta, en 1994.

A modo de ejemplo, los cinco caminos que se muestran en el gráfico quedan identificados en el Cuadro 13 como se indica en la siguiente Tabla:

Camino	Identificación (En el Cuadro 11)
	EF-EF-EF-EF
	EF-EF-ENF-ENF
	EF-EF-ef-ef
	EF-ef-?-?
	EF-enf-?-?



**Cuadro 12. Caminos recorridos hasta 1994**  
(Por las EF del S-AB que formaban parte del G-1.000 en 1972)

Camino	Número de empresas	Porcentaje	Edad media 1972 (años)	Venta media (millones ptas.)	Plantilla media	Venta/Plantilla
EF-?-?-?	25	22,94	27	7.575	394	34
EF-EF-EF-EF	16	14,68	36	12.145	895	42
EF-EF-ENF-ENF	9	8,26	31	17.197	659	49
EF-ef-ef-?	9	8,26	26	7.148	140	72
EF-ef-?-?	6	5,50	34	5.997	100	68
EF-EF-?-?	5	4,59	36	19.649	644	53
EF-EF-EF-ENF	4	3,67	22	17.291	584	30
EF-enf-enf-?	4	3,67	34	19.536	235	80
EF-ef-enf-?	3	2,75	n.d.	7.340	299	30
EF-ef-ef-enf	3	2,75	56	6.136	237	32
EF-ef-ef-ef	3	2,75	28	7.966	636	53
EF-ENF-ENF-ENF	2	1,83	20	7.392	290	30
EF-enf-enf-enf	2	1,83	95	8.944	850	16
EF-EF-EF-?	2	1,83	11	25.600	395	34

Cuadro 12 (continuación)

Camino	Número de empresas	Porcentaje	Edad media 1972 (años)	Venta media (millones ptas.)	Plantilla media	Venta/Plantilla
EF-EF-ef-ENF	2	1,83	95	22.828	1.238	27
EF-EF-ef-ef	2	1,83	72	7.702	921	13
EF-EF-ef-ef	2	1,83	28	18.099	300	56
EF-ENF-ENF-ef	1	0,92	89	17.139	479	36
EF-ENF-ef-ef	1	0,92	37	9.057	500	18
EF-ENF-?-?	1	0,92	*	8.385	710	11
EF-ef-ENF-?	1	0,92	15	7.224	255	28
EF-ef-ENF-ENF	1	0,92	31	5.066	270	19
EF-EF-ef-?	1	0,92	*	14.101	600	24
EF-ef-ef-EF	1	0,92	4	6.498	110	59
EF-ef-ef-?	1	0,92	5	10.847	250	43
EF-EF-ef-ef	1	0,92	65	12.225	943	13
EF-EF-ef-ENF	1	0,92	33	22.671	818	28
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>	<b>34</b>	<b>12.287</b>	<b>459</b>	<b>36</b>

\* No se sabe la edad media.

**Cuadro 13. Destinos alcanzados en 1994**  
(Por las EF del S-AB que formaban parte del G-1.000 en 1972)

1994		Dimensiones medias de cada grupo en 1972			
Destino	Número de empresas	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
	Porc.				
EF	17 16%	12.145	895	42	36
ef	6 6%	11.189	634	46	28
ENF	19 17%	16.427	653	38	35
enf	9 8%	9.231	541	24	66
?	58 53%	9.997	334	49	26
<b>Total</b>	109 100%	11.798	611	40	38

De acuerdo con la información aportada por los Cuadros 12 y 13:

- En el transcurso de los 22 años han desaparecido 58 de las 109 EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000 (todos los caminos terminados en ?).
- De estas empresas que han desaparecido, 25 (el 43%) lo hicieron en la década de 1972 a 1982, que, como se indicó anteriormente, se caracterizó por el intenso crecimiento en tamaño medio de las empresas del G-1.000.
- Un número muy inferior de empresas, 12 (el 21%), desaparecieron en la década de 1972 a 1982, que se caracterizó por el crecimiento en la venta por persona ocupada. La mitad de ellas, en principio perdieron el tamaño necesario para formar parte del G-1.000, y posteriormente desaparecieron (camino: EF - ef - ? - ).
- Un número importante, 21 empresas (el 36%), desapareció como empresa en los años 1993 y 1994. La práctica totalidad de ellas, 17 empresas, estaban perdiendo tamaño desde 1982, y 9 habían dejado de tener el carácter de empresa familiar antes de desaparecer.
- De las 109 EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000, 36 (el 33%), en 1994 continúan en el G-1.000, 17 de ellas (el 16%) como EF, y 19 (el 17%) como ENF.
- Dado que en 1994 el número de EF del S-AB ha crecido, el proceso de incorporación de nuevas empresas familiares al G-1.000 ha debido ser intenso.

- Después de transcurridos 22 años, sólo una de cada seis EF del S-AB continúa en el G-1.000. Este nivel de continuidad es superior al conseguido por todas las EF del G-1.000. Las EF que continúan estaban en 1972 entre las mayores en nivel de ventas y tamaño de plantilla.
- Transcurridos estos 22 años, una de cada 4 EF del S-AB continúa con el carácter de empresa familiar. Este nivel es superior al de todas las EF del G-1.000.
- Después de transcurridos 22 años, desaparece una de cada dos EF del S-AB. Este nivel es similar al de todas las EF del G-1.000. Las EF que han desaparecido estaban en 1972 entre las más pequeñas por volumen de ventas y tamaño de plantilla.

La mayor parte de estas EF desaparecidas han seguido un proceso de posterior reducción comparativa de tamaño en ventas, que ha tenido una duración aproximada de 10 años.

#### *4.4. Información sobre algunas EF del S-AB que desaparecieron entre 1972 y 1982*

Lograr información de primera mano sobre las razones por las que han desaparecido grandes EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000, es una tarea difícil y fuera del alcance del presupuesto económico y de tiempo de esta investigación, en especial si se trata de empresas que desaparecieron entre 1972 y 1982.

Sin embargo, se ha tenido la oportunidad de entrevistar a varios directivos que hoy ocupan puestos de dirección general en EF del S-AB y que, en su día, trabajaban en alguna de las EF desaparecidas. La síntesis de sus comentarios sobre las razones de la desaparición de 4 EF del S-AB, entre 1972 y 1982, son:

- a) Acometer una diversificación desacertada y desproporcionada en tamaño, entrando en un negocio relacionado, por integración vertical hacia adelante («aguas abajo») que se conocía poco, que tenía unas características económico-financieras muy diferentes, y que dio origen a una necesidad importante de fondo de maniobra en una época en la que el país sufrió oscilaciones económicas fuertes.
- b) Llevar a cabo una expansión desordenada por medio de adquisiciones poco selectivas de empresas, con un estilo de dirección autoritario, solitario e independiente, poco abierto a dar participación en la formulación de la estrategia o recibir opiniones de terceros. Los malos resultados económicos de varias de las empresas adquiridas tuvieron un efecto dominó sobre el resto de empresas del grupo.
- c) Empeñarse en «construir» una empresa que terminó quedando «fuera de lugar» en relación con las circunstancias laborales y sectoriales de la época, por:

- «Megalomanía» en los edificios e instalaciones.
  - «Paternalismo» en las relaciones laborales.
  - «Mesianismo» en querer cambiar las prácticas generalmente aceptadas en el subsector.
- d) Caer de manera voluntaria, continua y progresiva en las trampas de la EF:
- Falta de profesionalidad en los altos directivos miembros de la familia y en la asignación de responsabilidades, resultando en que cada uno de ellos se dedicó a lo «que quería hacer».
  - Liderazgo personalista por parte de uno de ellos, que «compraba» el consenso a base de permitir todo y repartir dividendos.
  - Posterior ruptura profunda de la unidad entre los miembros de la familia.

### **5. Los orígenes de las EF del sector de alimentación y bebidas que en 1994 forman parte del grupo de las 1.000**

En el apartado anterior se identificaron los caminos recorridos hasta 1994 por las EF del S-AB que en 1972 formaban parte del G-1.000. En este apartado, de manera inversa, se estudian los orígenes de las EF del S-AB que en 1994 forman parte del G-1.000.

Las etapas seguidas por estas empresas durante los últimos 22 años, en unión con las dimensiones medias en 1994 de cada uno de los subgrupos de empresas, se presentan en el Cuadro 14, identificadas con las mismas siglas empleadas en el Cuadro 12.

- El promedio de edad de la mitad ( $35,29\% + 14,7\% = 49,99\%$ ) de las empresas del S-AB (EF-EF-EF-EF y ef-EF-EF-EF) supera los 58 años. Todas ellas llevan más de 12 años formando parte del G-1.000.
- Una tercera parte de las empresas del S-AB (35,29%) lleva más de 22 años (EF-EF-EF-EF) en este G-1.000. Estas EF tienen una edad media muy alta (61 años), por lo que muchas de ellas estarán próximas a la incorporación de la cuarta generación.
- Otra tercera parte de las empresas del S-AB ( $23,53\% + 10,29\% = 33,82\%$ ), puede calificarse de empresas «persistentes» en su esfuerzo por crecer y, como consecuencia, forman parte del G-1.000 (ef-ef-EF-EF- y ef-ef-ef-EF); de ellas, un porcentaje elevado (10,29%) ha entrado en el G-1.000 en los dos últimos años. La edad promedio de estas empresas es alta (35 y 36 años), por lo que muchas de ellas estarán próximas a la incorporación de la tercera generación.
- Un porcentaje significativo de empresas ( $4,41\% + 2,94\% = 7,35\%$ ) se puede calificar como emergentes, en el sentido de que han alcanzado muy deprisa el tamaño suficiente para estar en el G-1.000 ( ?-?-EF-EF, ?-?-ef-EF).

**Cuadro 14. Orígenes de las EF, 1994**  
(EF del S-AB que forman parte del G-1.000 en 1994)

		Dimensiones medias de cada grupo en 1994			
Origen	Número de empresas Porc.	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
EF-EF-EF-EF	24 35,29%	22.116	525	67	61
ef-EF-EF-EF	10 14,70%	19.568	518	52	58
?-EF-EF-EF	1 1,47%	40.500	1.300	31	20
ef-ef-EF-EF	16 23,53%	20.528	469	84	35
ef-ef-ef-EF	7 10,29%	12.149	334	112	36
?-?-EF-EF	3 4,41%	12.854	703	18	15
?-ef-EF-EF	5 7,35%	21.083	509	155	24
?-?-ef-EF	2 2,94%	16.572	249	560	11
<b>Total</b>	68 100%	20.671	576	135	32

Al analizar una a una las siete EF del S-AB que podrían calificarse como más «persistentes» (ef-ef-ef-EF), se observa que:

- Son empresas pertenecientes a múltiples subsectores, ubicadas en diferentes regiones de España.
- Sólo una de ellas pertenece al subsector «servicios» y tiene un elevado nivel de exportación.
- Ninguna de las otras seis EF tiene una exportación que supere el nivel del 5% sobre ventas.
- Sus estructuras de responsabilidades son funcionales.
- Todas, menos una, son de capital español.
- Es decir, son empresas locales antiguas que, no hace mucho, descubrieron una oportunidad para crecer y la aprovecharon.

Al analizar una a una las cinco EF del S-AB que se han calificado como «emergentes» (?-?-EF-EF y ?- ?-ef-EF), se observa que:

- Cuatro pertenecen al subsector «cárnico», y una al subsector «conservas de pescado». Todas ellas con productos para consumo masivo.
- Las cinco son empresas con operaciones de producción que, comparativamente, se pueden considerar intensivas en mano de obra.
- Las cinco hacen mucha publicidad para potenciar su imagen de marca.
- Sus estructuras de responsabilidades son divisionales.
- Las cinco son de capital español.
- Es decir, son empresas locales jóvenes que han encontrado una oportunidad para crecer y lo han hecho con rapidez.

En 1994, la composición de EF del S-AB refleja un equilibrio entre:

- EF que llevan muchos años en el G-1.000.
- EF antiguas que han persistido en su crecimiento.
- EF jóvenes que han emergido con fuerza y llegado pronto al G-1.000.

### 5.1. Información sobre algunas empresas emergentes

Con la intención de comprender mejor algunas de las características de estas EF emergentes, se llevaron a cabo entrevistas con tres fundadores que continúan como jefes ejecutivos principales de sus empresas.

Dos de las tres empresas pertenecen al sector cárnico, con una gama de productos de gran consumo, estando una de ellas muy orientada al canal de la gran distribución y, la otra, de mayor tamaño, operando en todo tipo de canales.

La tercera de las empresas lleva a cabo la venta directa de sus productos, por medio de tiendas propias y tiendas franquiciadas.

En los tres casos, el matrimonio fundador de la empresa, que continúa trabajando unido, desarrolló intensivamente un pequeño «punto de partida» recibido de los padres de uno de los cónyuges.

Las tres empresas han financiado su expansión gracias, principalmente, a la reinversión de la mayoría de los beneficios obtenidos. Una de ellas, la que ha tenido el crecimiento más rápido, ha complementado el volumen de recursos propios con la participación minoritaria en el capital de una institución financiera.



Los tres fundadores han estado convencidos desde el principio de su «propia idea de negocio» y de «soy capaz de conseguirlo», apostando en ello todo su esfuerzo y su patrimonio, y transmitiendo su convicción a toda la organización.

Su propia idea de negocio siempre se ha apoyado en cambios (6) dentro de un sector, en general, bastante maduro, cambios en aspectos como:

- La configuración de la cadena de valor por la utilización de nuevas tecnologías.
- El ámbito de clientes, buscando los mercados de mayor crecimiento y el aprovechamiento de las «épocas buenas».

En los tres casos se ha dado en las empresas un alto nivel de exigencia en:

- La calidad, logrando pronto las certificaciones Aenor.
- La captación de directivos jóvenes, no miembros de la familia, con elevadas cualificaciones profesionales, y su promoción a puestos de dirección.

## 6. Conclusión

El conjunto de las empresas del S-AB en el G-1.000 han tenido, en el período 1972-1994, crecimientos muy importantes, tanto en tamaño por volumen de ventas como en el nivel de ventas por persona empleada, y es lógico pensar que ambas tendencias se mantendrán en la próxima década.

En el sector de alimentación y bebidas conviven dos tipos de productos. Productos que tienen un consumo ya globalizado o que se está internacionalizando, y productos cuyo consumo, por ser local, tienen más dificultades para su internacionalización.

Las empresas con negocios basados en el segundo tipo de productos encontrarán, relativamente pronto, un techo en su crecimiento, salvo que acometan estrategias que representen un intenso cambio.

La incidencia de las EF del S-AB en el volumen de ventas del sector ha disminuido mucho desde 1972 a 1994. Ello es debido, básicamente, a dos razones: en primer lugar, a que como resultado de que trabajan con productos y mercados más locales que las ENF, tienen dificultades para crecer y, en segundo lugar, a que las EF empiezan sus procesos de internacionalización más tarde que las ENF.

La presencia en número de las EF también disminuyó mucho de 1972 a 1992, pero parece iniciarse una cierta recuperación de 1992 a 1994. Esto puede ser resultado de que, en los últimos años, las empresas familiares en España se sienten más fuertes y colaboran mejor entre ellas, los problemas por los que atraviesan y sus soluciones son mejor conocidos, y algunas multinacionales han vendido varias de las EF «locales» que compraron anteriormente, posiblemente debido a lo difícil que les resulta comprender las peculiaridades de su localismo y vencer las dificultades para hacerlas crecer.

Las EF del S-AB que formaban parte del G-1.000 en 1972, han alcanzado en 1994 un nivel de antigüedad superior al resto de EF de otros sectores que formaban parte del

mismo grupo. Esta mayor longevidad se ha dado tanto entre las que han continuado siendo EF, como en los casos de pasar a ser ENF, ef o enf. En cierta forma, se puede pensar que las empresas familiares, a cambio de crecer menos que las de otros sectores, han vivido más tiempo, tal vez por «enrocarse» en sus nichos de mercado y tomar menos riesgos.

Sin embargo, aunque las EF del S-AB son más longevas, su nivel de desaparición es el mismo que el de las demás EF del G-1.000, y esta desaparición es más intensa entre las empresas de menor tamaño en volumen de ventas y nivel de plantilla.

Por otra parte, la incorporación al G-1.000 de bastantes EF del S-AB en los últimos años, indica que en el sector hay oportunidades para lograr un tamaño importante. En otras palabras, alcanzar la barrera de los 10.000 a 15.000 millones de facturación no ha sido impedimento para que bastantes empresas familiares se incorporaran al G-1.000 en el S-AB.

En contra de lo que ocurre con las EF de otros sectores, que tienen que cambiar de primera a segunda generación en la próxima década, con todos los riesgos que ello conlleva, muchas de las EF del S-AB ya han superado este problema. Su reto para la continuidad está en seguir creciendo, pues si no lo hacen se quedarán en el subgrupo que, como se ha visto, cubre un mayor índice de desaparición.

El riesgo principal puede ser poner la empresa en «piloto automático». Es decir, pensar que ya se tiene un buen producto, con buena marca, y que la empresa está económicamente saneada, lo cual es cierto, y que ya se ha logrado un tamaño suficiente y, partiendo de esta base, pensar que se puede «descansar», sin tener que preocuparse personal y excesivamente en los próximos años de cambiar la situación.

La continuidad de estas EF grandes del S-AB, en 1994, debe basarse en el crecimiento hasta llegar a los niveles de ventas que les permitirán acometer en el futuro prácticamente cualquier estrategia de desarrollo que el entorno les pida.

Este desarrollo, dado el carácter local de sus productos y mercados, aparte de que se haga por la adquisición de otras empresas locales, tiene que basarse en importantes cambios, como los de entrar en negocios relacionados, pero nuevos para la empresa, o los de acometer la internacionalización con inversiones directas en otros países. □

---

(1) Por «presencia» se hace referencia al número de empresas familiares.

(2) Por «incidencia» se hace referencia a la repercusión de la actividad de las EF en las ventas y empleo.

(3) Estos subsectores son:

Aceites, Actividades varias, Alimentación, Bebidas, Caucho y neumáticos, Cementos, Comerciales, Confección, Construcción inmobiliaria, Construcción mecánica, Construcciones navales, Construcción, Editoriales y Artes Gráficas, Electrodomésticos, Electrónica, Energía eléctrica, Financieras, Grandes almacenes, Hostelería y turismo, Industria farmacéutica, Informática, Ingeniería, Madera y muebles, Material construcción, Material eléctrico, Metalúrgica no férrea, Minería, Papel y cartón, Perfumería y detergentes, Petróleo, Piel y curtidos, Productos lácteos, Publicidad, Química, Seguros, Servicios públicos, Siderurgia, Textil, Transportes, Vehículos.

(4) Esta importante diferencia puede ser parcialmente debida a cambios realizados por las empresas en su estructuración legal en distintas sociedades que, como consecuencia, conducen a que en las bases de datos se atribuyan cifras muy importantes de ventas a sociedades instrumentales que tienen muy poco personal.

(5) El análisis de las bases de datos ha sido una tarea costosa pues, quienes las construyeron, a veces no fueron totalmente rigurosos al reflejar el nombre real de las empresas. En esta investigación, antes de «asignar» el signo ? a una empresa se utilizó exhaustivamente la información disponible en la biblioteca del IESE.

(6) Uno de los entrevistados lo resumía diciendo: «...en mi empresa hay el axioma de nunca copiarás».

**Referencias**

- Gallo, Miguel A. y María José Estapé, «La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España», IESE, Documento de Investigación nº 231, 1992.
- Gallo, Miguel A. y María José Estapé, «Sector español de la alimentación y bebidas: empresas familiares y no familiares (I)», IESE, Documento de Investigación nº 265, 1994.
- Gallo, Miguel A. y María José Estapé, «Sector español de la alimentación y bebidas: empresas familiares y no familiares (II)», IESE, Documento de Investigación nº 267, 1994.
- Gallo, Miguel A., María José Estapé y Kristin Cappuyns, «La continuidad de las empresas familiares», IESE, Documento de Investigación, nº 290, 1995.

## Anexo 1

LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GRAN TAMAÑO  
DEL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS

**Destinos alcanzados en 1982**

(Por las EF de todos los sectores que en 1972 formaban parte del G-1.000)

1992		Dimensiones medias de cada grupo en 1972			
Destino	Número de empresas Porc.	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
<b>EF</b>	144 36,73%	15.851	1.497	24	38
<b>ef</b>	73 18,62%	7.090	552	25	33
<b>ENF</b>	38 9,69%	13.664	1.582	15	39
<b>enf</b>	41 10,46%	9.196	557	28	36
<b>?</b>	96 24,49%	7.036	637	20	26
<b>Total</b>	392 100%	10.567	965	22	34

## Anexo 2

LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GRAN TAMAÑO  
DEL SECTOR ESPAÑOL DE ALIMENTACION Y BEBIDAS

**Destinos alcanzados en 1992**

(Por las EF de todos los sectores que en 1972 formaban parte del G-1.000)

1992		Dimensiones medias de cada grupo en 1972			
Destino	Número de empresas Porc.	Ventas (millones ptas.)	Plantilla	Vtas./Plant. (millones ptas.)	Edad media (años)
<b>EF</b>	64 16,33%	16.724	1.569	29	34
<b>ef</b>	43 10,97%	21.564	2.155	28	35
<b>ENF</b>	71 18,11%	8.535	658	24	40
<b>enf</b>	73 18,62%	8.071	737	19	40
<b>?</b>	141 35,97%	7.973	743	20	29
<b>Total</b>	392 100%	12.699	1.172	24	36

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

No.	TITULO	AUTOR
D/ 304	Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. Enero 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 304	Bringing university graduates into the Family Business. BIS February 1996, 37 Pages	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 305	Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI. Enero 1996, 44 Págs.	Gómez S.
D/ 305	A new conception of work and the individual in the enterprise of the 21st century. BIS January 1996, 43 Pages	Gómez S.
D/ 306	Sociología y santificación del trabajo. Febrero 1996, 14 Págs.	Pérez López J.A.
D/ 307	Process Innovation: Changing boxes or revolutionizing organizations? February 1996, 18 Pages	Andreu R. Ricart J.E. Valor J.
D/ 308	Derivados exóticos. Marzo, 1996, 52 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 309	Valoración de opciones por simulación. Marzo 1996, 53 Págs.	Fernández P.
D/ 310	La economía de mercado. Marzo 1996, 21 Págs.	Argandoña A.
D/ 311	Convertible bonds in Spain: A different security. March 1996, 38 Pages	Fernández P.
D/ 312	Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria. Abril 1996, 27 Págs.	Canals J.

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

No. TITULO	AUTOR
D/ 313 Country, industry and firm-specific factors in global competition. April 1996, 30 Pages	Canals J.
D/ 314 Códigos internacionales de conducta y competitividad global. Mayo 1996, 15 Págs.	Melé D.
D/ 315 Divisas. Evolución y análisis de tipos de cambio (1980-1995). Mayo 1996, 38 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 316 La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales. Mayo 1996, 14 Págs.	Melé D.
D/ 317 Popular business media: The missing link in business knowledge diffusion. An exploratory study. June 1996, 24 Pages	Mazza C.
D/ 318 Proyecto Eurocash 94. Análisis comparado de la gestión de tesorería en las empresas españolas y europeas. Julio 1996, 47 Págs.	Santomá J.
D/ 319 Reflexiones en torno a la investigación social. Julio 1996, 45 Págs.	Alvarez de Mon S.
D/ 320 Financial intermediaries and capital markets: An international perspective. July 1996, 45 Pages	Canals J.
D/ 321 Universal Banks: The need for corporate renewal. July 1996, 31 Pages	Canals J.