

## A EMPRESA FAMILIAR EXPORTADORA. O CASO DAS EMPRESAS DE CONXELADOS E CONSERVAS DE PEIXES, MOLUSCOS E CRUSTÁCEOS

ROCÍO RODRÍGUEZ DAPONTE / MARÍA JESÚS LÓPEZ MIGUÉNS  
Departamento de Organización de Empresas e Marketing  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Vigo

*Recibido:* 11 de maio de 2004

*Aceptado:* 9 de novembro de 2004

---

**Resumo:** As empresas familiares que constitúen unha gran parte do tecido empresarial nas economías de corte capitalista non permanecen alleas ao proceso de globalización no que están inmersas a maioría das organizacións.

Así, este traballo ten como obxectivo diferenciar as organizacións de conxelados e conservas de peixe, moluscos e crustáceos de Galicia atendendo á característica de ser ou non empresas familiares, para poder analizar a existencia de diferenzas entre ambos os dous tipos de organizacións nos procesos de internacionalización. Utilizando como fonte de información a enquisa, verificamos se existen diferenzas entre esta tipoloxía de organizacións en función do seu tamaño, da súa porcentaxe de vendas no exterior, da idade da empresa, dos anos de experiencia nos mercados internacionais e da existencia de departamento de exportación.

**Palabras clave:** Empresa familiar / Conxelados / Conservas / Peixe / Internacionalización.

### **THE EXPORTING FAMILY BUSINESS. THE CASE OF THE COMPANIES OF FROZEN FOODS AND TINNED FISH, MOLLUSCS AND CRUSTACEANS**

**Abstract:** Family companies that constitute a great part of the "enterprise weave" in the capitalist like economies are fully aware of the globalization process in which most of the organizations are immersed.

Thus, this study project has as an objective to make a distinction among the Galician organizations of frozen foods, tinned fish, molluscs and crustaceans by taking into account the fact of being family or non-family based and in this way we will be able to analyse the existence of differences between both types of organizations in the internationalization processes. By using the survey as a source of information we are able to verify if there are differences between this types of organizations based on their size, percentage of sales abroad, the company's record the years of experience in the international markets and the existence of an export department

**Keywords:** Family business / Frozen foods / Tinned / Fish / Internationalization.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Nos últimos anos produciuse un grande interese polo estudo da empresa familiar, un tipo de estrutura organizativa que presenta unhas características peculiares que a diferencian do resto de empresas (Bigné, 1999). Non obstante, non se trata dun interese exclusivo por parte dos investigadores, senón que tamén os empresarios, os profesionais e incluso os medios de comunicación comezan a darse conta de que a empresa familiar significa moito máis que a "tenda de ao lado" (Aronoff e

Ward, 1991) e a recoñecer a importancia deste tipo de organizacións para o tecido empresarial de calquera país do mundo (Dyer, 1994).

O artigo estrutúrase como segue. Na primeira parte xustifícase a importancia da empresa familiar na economía dun país; continuamos aprofundando nas dimensións que identifican este tipo de organizacións, coa finalidade de chegar á definición que será utilizada no noso estudo; seguidamente analízanse as dificultades ás que se enfrontan estas firmas á hora de acometer os seus procesos de internacionalización e mostrárase a relevancia destes sectores para o conxunto da economía galega; finalmente, identificamos as empresas exportadoras pertencentes aos sectores de conxelados e de conservas de peixes, moluscos e crustáceos de Galicia, realizando un contraste empírico que nos permitirá extraer as conclusións que se presentan no último apartado.

## 2. IMPORTANCIA DA EMPRESA FAMILIAR NA ECONOMÍA

En moitos casos, a empresa familiar equipárase coa pequena e mediana empresa. A PEME caracterízase principalmente polo seu tamaño, que normalmente se mide polo número de traballadores, aínda que non existe un acordo unánime sobre este aspecto, e ese tamaño varía dun país a outro. A UE modificou en maio de 2003 a definición de pequena e mediana empresa que establecera o 3 de abril de 1996 e que entrará en vigor o 1 de xaneiro de 2005, considerando PEME ás empresas con menos de 250 traballadores, cun volume de negocio inferior a 50 millóns de euros ou que presenten un balance que non supere os 43 millóns de euros.

Non obstante, non todas as empresas familiares son PEMES; existen compañías de tamaño reducido que non son empresas familiares e grandes empresas que están controladas por grupos familiares, con proxección internacional que incluso cotizan en bolsa e que presentan as características propias da empresa familiar (De Aguiar, 1998)<sup>1</sup>.

Cómpre destacar que a gran maioría das empresas familiares son de pequena e mediana dimensión; con todo, estímase que un 20% se consideran grandes empresas (De Aguiar, 1998). E a todas estas organizacións, ás grandes e ás pequenas, aféctanlles os problemas típicos das empresas familiares: os conflitos entre pais e fillos, a posible rivalidade entre irmáns, as dificultades para integrar na empresa aos distintos membros da familia, a previsión da sucesión, os temas fiscais asociados á herdanza, entre outros moitos.

---

<sup>1</sup> Un exemplo diso é que entre as empresas familiares se atopan algunhas das empresas máis grandes e de máis éxito. A modo de exemplo podemos mencionar o caso de Levi's Strauss, Mars, Fiat, Ford, Toyota, Peugeot, BMW, Michelin, L'oreal, Wilkinson, Puig, Olivetti, Siemens, Bosch, New York Times, Washington Post, Wall-Mart, Cargill, Ferrovial, Barceló, Sol Meliá, Mercadona, ChupaChups, Planeta, Porcelanosa, Roca, Campofrío, Agrolimen, El Pozo, Nutrexpa, Repostería Martínez, Telepizza, Codorniu, Freixenet, Osborne, Moët Chandon, Codorniu, Freixenet, Manuel Torres, Puig, Danone, El Corte Inglés, Agrolimen, Fomento de Construcciones y Contratas, Leche Pascual, Editorial Planeta, Flex, etc.

Non é doado estimar o peso da empresa familiar na economía dun país; non obstante, Chrisman, Chua e Sharma (2003), Heck e Stafford (2001), Klein (2000) e Morck e Yeung (2003) declararon que a economía da maioría dos países está dominada por empresas familiares. Estas son a forma máis frecuente de negocio no mundo, danlle emprego a un número importante de persoas, crean a maioría dos novos postos de traballo e xeran unha proporción significativa do PIB. De aí a relevancia e o crecente interese que se asocia a esta forma de organización empresarial en todo o mundo. Ademais, demostrouse empiricamente que a mortalidade das empresas familiares é un 50% inferior ao do resto das empresas e o emprego é máis estable que en calquera outro tipo de empresa. Estes aspectos contrastáronse en distintas zonas do mundo: Pistrui, Huang, Oksoy, Jing e Welsch (2001) e Sharma e Rao (2000) realizaron un estudo en Asia que corrobora o exposto; en Europa fixérono Corbetta (1998), Gallo (1995) e Welsch, Gerald e Hoy (1995).

Pola súa parte, Gersick *et al.* (1997) estimaron que a proporción de empresas de todo o mundo cuxa propiedade ou dirección se atopa en mans familiares se sitúa entre un 65 e un 80 por cento<sup>2</sup>. Sen embargo, menos dun 30% delas sobrevive á segunda xeración, a gran maioría de estas empresas familiares pertence a un só propietario e desaparecen con el, e unicamente entre o 10 e o 15% chegan á terceira xeración sendo familiares.

A situación na Unión Europea é similar: a media de compañías familiares está en torno ao 85% do total de empresas e xeran a metade do emprego (Dunn, 1995; Harvey, 1999).

En España, os datos facilitados polo Instituto da Empresa Familiar indican que o millón e medio de empresas familiares que existen no país representan case o 60% do PNB e ocupan aproximadamente ao 65% da poboación activa. Conscientes do seu peso no tecido empresarial español, estas sociedades intentan conseguir un estatuto propio que reflecta as súas particularidades<sup>3</sup>. Este recoñecemento da empresa familiar como forma xurídica supón desenvolver un modelo propio (Casado, 2003) similar ao das sociedades de responsabilidade limitada, anónimas ou cooperativas, entre outras, que normalice o seu funcionamento. Se isto ocorre e a empresa familiar pasase a ser considerada unha nova modalidade xurídica (por exemplo, SAF ou SLF) estas firmas poderíanse identificar rapidamente. Así, algún día determinaríase exactamente cantas empresas familiares existen en España e sería máis sinxelo realizar estudos detallados sobre elas.

Todos estes datos reflicten a importancia destas organizacións na economía e poñen de manifesto a crecente preocupación tanto por parte das autoridades como pola dos empresarios para protexer a empresa familiar.

---

<sup>2</sup> Nesta porcentaxe incluíronse aquelas empresas que se atopan na primeira xeración e cuxa continuidade en próximas xeracións non está asegurada.

<sup>3</sup> Casado (2003) mantén que “*lo ideal es que el estatuto se aplicara a todas las sociedades familiares de Europa*”, aínda que recoñece a “*complejidad de homogeneizar esta nueva figura por las peculiaridades que estas empresas presentan en cada uno de los Estados miembros*”.

### **3. CONCEPTUALIZACIÓN DA EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar, malia o que poida parecer inicialmente, é un fenómeno complicado (Neubauer e Lank, 1998; Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988). O primeiro problema que xorde para o seu estudo é darlle unha definición. Neubauer e Lank (1999), Aronoff e Ward (1995), Brockhaus (1994), Handler (1989a) ou Churchill e Hatten (1987), entre outros, declararon que non hai consenso sobre que é unha empresa familiar. Wortman (1994) xustifica a existencia de múltiples definicións do termo debido fundamentalmente a que cada investigador desenvolve unha definición cos seus propios matices.

Polo tanto, ¿que é unha empresa familiar? A pesar de que non existe consenso sobre unha definición deste tipo de organizacións, podemos afirmar que son tres os elementos que se repiten cando se trata de conceptualizar. En particular, estes trazos fan referencia á propiedade/dirección da empresa en mans dos membros dunha ou de varias familias, á implicación e ao control familiar e á transferencia xeracional. Aragonés Signes (1992), Astrachan e Kolenko (1994), Donnelley (1964), Gallo (1997), Handler (1989b), Litz (1995) e Sharma, Christman e Chua (1997) foron algúns dos autores que definiron a empresa familiar como un cúmulo destas tres dimensións; non obstante, non lograron unificar a aplicación dos ditos criterios.

A primeira dimensión supón que a propiedade da empresa está controlada maioritariamente por unha ou por varias familias. Unha parte importante corresponde xeralmente a unha soa familia: a que mantén o poder e o control da actividade empresarial.

A segunda consideración está relacionada coa implicación familiar. A maioría de organizacións deste tipo teñen algún membro da familia ocupando cargos directivos ou no consello de administración. Polo tanto, e como sinala Handler (1990), as empresas familiares son únicas debido á existencia de membros da familia implicados na empresa. Esta interacción constitúe a base sobre a que Aronoff e Ward (1995) intentaron explicar a vantaxe competitiva deste tipo de organizacións. Cabrera e De Saá (1996) engadiron que a implicación da familia pode outorgarlles unha serie de características a estas empresas, tales como o compromiso, os valores compartidos, a cultura, a confianza ou a reputación, que constitúen os recursos intanxibles e as capacidades que poden fundamentar o seu éxito no longo prazo. Non obstante, cómpre resaltar que o parentesco existente entre os propietarios e os directivos incide na toma de decisións empresariais, coas conseguintes vantaxes e inconvenientes que iso supón.

O terceiro aspecto –o relevo xeracional– fai referencia á continuidade da empresa ao longo dos anos. Así, para Ward (1987) é precisamente esta transferencia á seguinte xeración dunha familia o que define á empresa familiar. Hoy e Verser (1994) consideran que as oportunidades de creación de valor e transformación a miúdo ocorren no cambio dunha xeración a outra.

Cando concorren de maneira simultánea estas características, estamos ante organizacións denominadas empresas familiares.

Na nosa investigación, adoptamos a definición de Shanker e Astrachan (1996), acorde coas adoptadas na maioría dos estudos sobre empresa familiar: “*Unha empresa familiar é aquela cuxa propiedade está en mans dos membros dunha familia que teñen a intención de que as relacións intraorganizativas de propiedade e o control directivo estean baseadas en lazos familiares e onde se produciu, estase producindo ou se prevé que se vaia producir no futuro unha transferencia da empresa a un membro da seguinte xeración desa familia*”.

#### 4. INTERNACIONALIZACIÓN DA EMPRESA FAMILIAR

Os estudos sobre internacionalización de empresas familiares son escasos (Gallo e García-Pont, 1996; Okorafo, 1999; Davis e Harveston, 2000) e reflicten que iniciaron ese proceso máis tarde no tempo, que progresaron máis lentamente nel e que o orientaron a mercados con menos posibilidades estratéxicas no longo prazo (Gallo, 1997).

Harris, *et al.* (1994) recoñecen que en xeral estas organizacións participan en menor contía nos mercados globais.

Moitas son as razóns que impulsan a unha empresa familiar a considerar a súa internacionalización, similares ás que posúen o resto de organizacións e responden frecuentemente á necesidade de diversificar riscos e, xa que logo, de lograr unha maior estabilidade, de buscar novos mercados onde comercializar un produto que se atopa estancado na etapa de madureza ou de declive no mercado nacional, de colocar excedentes de fabricación, de aproveitar economías de escala atendendo a un maior número de consumidores, ou sinxelamente é froito dunha estratexia de crecemento seguida na empresa.

Non obstante, Fernández e Nieto (2002) sinalan que as empresas familiares ven-se afectadas por unha serie de factores que poden dificultar ou favorecer o proceso de internacionalización da empresa familiar.

En relación cos primeiros, Calder (1961) manifestou que a selección de directivos e membros do consello de administración se realiza a miúdo entre membros da familia, cuestión que pode limitar dalgunha forma a expansión da empresa xa que, segundo Gallo e García-Pont (1996), é posible que estes non dispoñan da cualificación e da experiencia internacional requiridas. Pero, ademais, entre os factores que poden dificultar a estratexia de internacionalización están as preferencias da familia por manter o control da compañía, a maior limitación de recursos e a menor tendencia a seguir estratexias orientadas ao crecemento (Daily e Dolliger, 1993; Donckels e Fröhlich, 1991) e unha orientación máis cara a dentro que cara a fóra (Harris, Martinez e Ward, 1994). A internacionalización require, pola contra-

rio, estruturas complexas e controis formais e unha descentralización na toma de decisións (Fernández e Nieto, 2002).

O estudo de Donckels e Fröhlich (1991) conclúe que as empresas familiares están menos preparadas para exportar e para levar a cabo outras estratexias de internacionalización. Ademais, segundo Gallo e Sveen (1991), os sistemas de información e control están pouco desenvolvidos e polo xeral son máis ríxidos e as estratexias seguidas por estas empresas e a súa cultura empresarial tenden a centrarse nas necesidades dos mercados locais. As empresas familiares son máis conservadoras e adversas ao risco ca as que non teñen ese carácter familiar, dado que unha parte importante da riqueza da familia propietaria está comprometida na empresa (Wright *et al.*, 1996). Por iso teñen pouco interese en asumir os elevados riscos que se derivan da internacionalización.

Finalmente, a falta de recursos pode dificultar o financiamento desa participación en mercados estranxeiros (Ward, 1998). James (1999) destaca que o acceso aos mercados de capitais non é doado para as PEMES, máis aínda se son familiares, e Hutchinson (1995) indica que estas últimas non están interesadas en ampliar capital se isto supón a entrada de novos accionistas coa conseguinte perda de control. Por iso, o crecemento destas empresas depende dos fondos propios e só cando estes non abonden acudirán ao financiamento alleo (Chittenden *et al.*, 1996).

Por todas estas razóns cabe esperar que a empresa familiar teña menos incentivos e máis problemas á hora de realizar a súa expansión internacional, tendo en conta que é un proceso complexo e custoso e que *a priori* supón unha certa perda de control directo.

Por outra parte, os factores específicos que favorecen o proceso de internacionalización da empresa familiar están relacionados coa idea de compromiso dos propietarios coa empresa, coa perspectiva a longo prazo que ten a familia e coa tendencia de continuidade. A centralización da toma de decisións en membros da familia e a flexibilidade que caracteriza a estas organizacións fan que aquelas se adopten con maior rapidez, o que lles permite a estas organizacións adaptarse aos frecuentes cambios producidos na contorna. A incorporación de novas xeracións á empresa supón a miúdo novas oportunidades de crear valor e rexenerar a compañía (Fernández e Nieto, 2002). Isto débese a que a xeración fundadora se preocupa de consolidar a posición da empresa no mercado doméstico e os fillos, tratando de demostrar a súa valía e independencia, se mostrarán máis propensos ao cambio (Sharma *et al.*, 1997). Ademais, é previsible que a segunda xeración estea mellor preparada en aspectos internacionais (viaxes, idiomas, estudos no estranxeiro, etc.), o que animará ao proceso de expansión (Fernández e Nieto, 2002).

Por outra parte, o establecemento de alianzas estratéxicas con outras empresas facilita a internacionalización das PEMES en xeral (Welsch, 1992; Kohn, 1997; Keeble *et al.*, 1998), así como nas de corte familiar (Swinth e Vinton, 1993; Gallo e García-Pont, 1996). A través destes acordos pódense compartir custos fixos e re-

cursos cos socios (Lu e Beamish, 2001), así como nova información. O anteriormente exposto pretende a redución do risco percibido (Bonaccorsi, 1992).

## 5. BALANZA COMERCIAL AGROALIMENTARIA DE GALICIA

Nos últimos anos produciuse un crecemento importante do comercio exterior galego do sector agroalimentario, porriba da media do conxunto de Galicia (Tena e Sánchez, 2002). Porén, as importacións neste sector medran a un ritmo maior ca o das exportacións, o que provoca un aumento do déficit da balanza agroalimentaria galega, que no ano 2001 se sitúa en 276,05 millóns de euros.

Os sectores que se analizan neste artigo –conxelados e conservas de peixes, moluscos e crustáceos– concéntranse nos capítulos 03 e 16, respectivamente, do arancel de aduanas. A táboa 1 mostra a gran relevancia internacional que ambos os dous capítulos representan no conxunto da devandita balanza comercial.

**Táboa 1.-** Balanza comercial agroalimentaria, 2001 (valor en millóns de euros)

DENOMINACIÓN PRODUCTO	EXP.	IMP.	% (*)	% (**)
Peixes e crustáceos; moluscos e outros invertebrados acuáticos (Capítulo 03)	734,92	1322,7	48,97	74,44
Preparacións (carne, peixe, crustáceos, moluscos ou doutros invertebrados acuáticos (Capítulo 16)	330,83	63,32	22,04	3,56
Resto de produtos do sector agroalimentario	435,15	390,88	28,99	22,00
<b>TOTAL</b>	<b>1500,90</b>	<b>1776,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(\*)% de exportacións sobre o total do sector en Galicia. (\*\*) % de importacións sobre o total do sector en Galicia.

FONTE: Adaptado da Dirección Rexional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

A táboa 2 presenta o peixe conxelado (0303) e os moluscos (0307) como as principais partidas do capítulo arancelario 03 durante o ano 2001 polo seu nivel de exportación. Así, o peixe conxelado, cunha cifra de vendas no exterior de 213,26 millóns de euros no ano 2001, representa o 29,02% das exportacións de produtos pesqueiros.

**Táboa 2.-** Exportacións do capítulo 03 por produtos. Galicia, 2001 (valor en millóns de euros)

CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	VALOR	% (TOTAL)
0303	Peixe conxelado	213,26	29,02
0307	Moluscos	195,01	26,54
0306	Crustáceos	103,92	14,14
	Resto de partidas do capítulo 03	222,72	30,30
<b>TOTAL</b>		<b>734,91</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Adaptado da Dirección Rexional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

O segundo capítulo en importancia da exportación agroalimentaria de Galicia, despois dos produtos da pesca do capítulo 03 do arancel, é o capítulo 16, constituído polas conservas e preparados de carne e de produtos pesqueiros. Este capítulo representou no ano 2001 o 23,96% das exportacións galegas de produtos agroalimentarios. As exportacións de conservas de peixe e mariscos aumentaron ese mesmo ano tanto en peso como en valor e constitúen a práctica totalidade das exportacións galegas deste capítulo (táboa 3).

**Táboa 3.-** Exportacións de conservas de peixe, crustáceos e moluscos. Galicia, 2001

CAPÍTULO	PRODUCTO	VALOR	% (TOTAL)
1604	Preparacións e conservas de peixe, caviar e os seus sucedáneos preparados con ovas de peixe	265,47	80,24
1605	Crustáceos, moluscos e demais invertebrados acuáticos, preparados ou en conserva	60,25	18,21
	Resto de partidas do capítulo 16	5,11	1,55
<b>TOTAL</b>		<b>330,83</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Adaptado da Dirección Rexional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

As exportacións de conservas de peixes e mariscos de Galicia superaron no ano 2001 a cifra de 100.000 toneladas, o que supón o 78,97% do volume de exportación de España. A partida máis importante é a correspondente ás conservas de túnidos, que representa o 53,43% das exportacións de conservas de peixes e mariscos de Galicia e o 74,15% das exportacións españolas de conservas de túnidos.

## 6. METODOLOXÍA DA INVESTIGACIÓN

Para levar a cabo a nosa investigación elaboramos un censo das empresas exportadoras galegas de conxelados e conservas de peixe, a partir da base de datos SABE, dos anuarios de Alimarket, da base de datos Ardan, e da relación de asociados de Anfaco, Conxemar, ANIE, ASPE, OPPC-3 e ACEMIX. Os datos necesarios para o noso estudo recompiláronse a través dunha entrevista persoal ou dunha enquisa postal dirixida ao xerente da organización. Na táboa 4 recóllese toda a información do estudo.

**Táboa 4.-** Ficha técnica da investigación

Poboación	Empresas galegas exportadoras de conxelados e conservas de peixe, moluscos e crustáceos. 105 organizacións
Actividade	55,7% conservas de peixe 44,3% conxelados de peixe
Ámbito xeográfico	Galicia
Taxa de resposta	79,3%
Método de obtención da información	Entrevista persoal Enquisa postal e electrónica
Datos do traballo de campo	Febreiro-marzo 2002 e xullo-agosto 2003

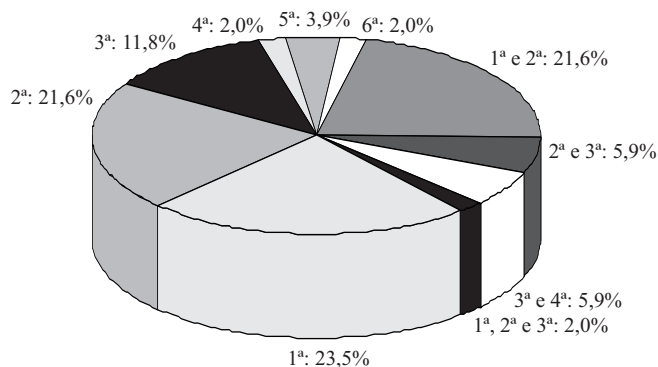


Co obxectivo de caracterizar as empresas que compoñen o censo, analizamos en primeiro lugar a compoñente familiar *versus* non familiar de acordo coas tres dimensións conceptuais formuladas anteriormente:

- a) No 90,2% das organizacións o capital está en mans da familia e no 9,8% restante non existe unha familia que posúa a participación maioritaria para gobernar a empresa.
- b) En todas as empresas nas que o capital pertence á familia, esta atópase involucrada na súa xestión nos seus órganos de goberno ou como directivos.

Na gráfica 1 podemos observar as porcentaxes de cada xeración implicados na xestión empresarial, sendo habitual que convivan dúas ou tres xeracións dentro da mesma empresa. Para as nosas análises consideraremos o grao máis alto de xeración involucrada, e así podemos considerar que o 43,2% das organizacións se atopan na segunda xeración, o 23,5% na primeira e o 19,7% na terceira.

**Gráfica 1.-** Xeración involucrada na empresa



- c) Das empresas con carácter familiar, cómpre destacar que o 23,5% se atopan na primeira xeración; é dicir, que se produciu a transferencia xeracional no 76,5% restante. Das empresas que están neste primeiro estadio xeracional, tan só 2 non teñen intención de efectuar ese relevo xeracional.

Podemos concluír que o 88,1% das empresas cumpren as condicións en sentido estrito e son, xa que logo, empresas familiares, fronte ao 11,9% restante que non o son.

Na táboa 5 presentamos un resumo numérico dos valores das vendas do ano 2000, do número de traballadores, da porcentaxe de vendas destinadas á exportación, do ano de inicio da actividade empresarial<sup>4</sup> e do ano de inicio da actividade

<sup>4</sup> Xeralmente as empresas de conxelados iniciaron a súa actividade empresarial ligada a outros procesos produtivos relacionados coa pesca, xa que a existencia da cadea de frío é posterior á data de constitución da sociedade. Por termo medio o ano de inicio da actividade de conxelados sitúase no 1983.

internacional da organización, diferenciando as empresas familiares e as non familiares.

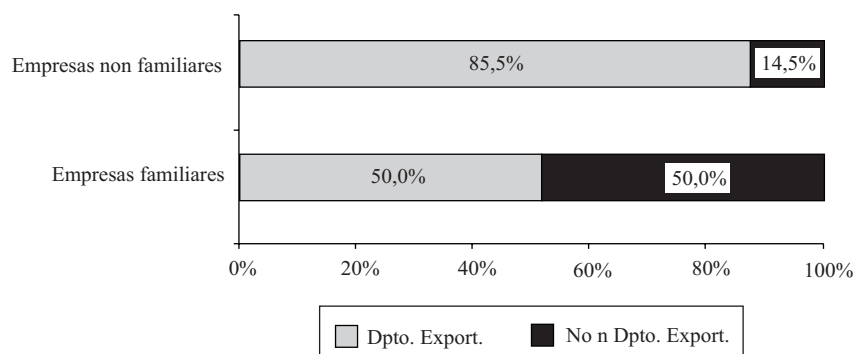
**Táboa 5.-** Características do censo

EMPRESAS FAMILIARES VS EMPRESAS NON FAMILIARES		VENDAS 2000 millóns euros	NÚMERO DE EMPREGADOS	% EXPORTAC. SOBRE VENDAS	ANO INICIO ACTIV. EMPRESARIAL	ANO COMEZO ACTIV. INTERNAC.
Empresa familiar	Media	28,409	146,48	38,27	1956,52	1982,33
	N	50	46	32	52	49
	Desv. típ.	48,59	216,93	21,11	39,18	22,96
	Mediana	9,06	64,00	35,00	1974,00	1987,00
Empresa non familiar	Media	9,12	45,60	66,30	1982,83	1992,67
	N	7	5	4	6	6
	Desv. típ.	14,74	38,49	16,99	25,55	6,02
	Mediana	6,61	30,00	70,10	1988,50	1991,00
Total	Media	26,04	136,59	41,38	1959,24	1983,45
	N	57	51	36	58	55
	Desv. típ.	46,15	208,30	22,34	38,68	21,97
	Mediana	7,81	59,00	40,00	1977,50	1989,00

Apreciamos que as empresas familiares son máis grandes tanto en volume de vendas como polo número de traballadores, e que iniciaron antes tanto a súa actividade empresarial como a súa actividade nos mercados exteriores; con todo, destinan unha menor porcentaxe das súas vendas á exportación.

Na gráfica 2 vemos como o 50% das empresas familiares teñen departamento de exportación, fronte ao 85,5% das non familiares.

**Gráfica 2.-** Departamento de exportación. Empresa familiar vs. empresa non familiar



## 7. ANÁLISE EMPÍRICA

Unha vez establecidas as características das empresas, procedemos a analizar os datos obtidos nas enquisas para contrastar se existen diferenzas entre as organi-

zacións familiares e as non familiares, para o cal nos formulamos as seguintes cuestións:

- 1) A existencia de diferenzas en función do tamaño da organización, medíndoo a través de dúas variables: o volume de vendas e o número de traballadores.
- 2) O carácter exportador en ambos os dous tipos de organización, utilizando como variable a porcentaxe de vendas no exterior ou propensión exportadora (Alonso e Donoso, 1994).
- 3) A existencia dun departamento de exportación responsable da actividade internacional.
- 4) A idade da empresa e os anos de experiencia nos mercados internacionais.
- 5) Os principais países destinos das exportacións.

Para determinar a existencia de diferenzas no tamaño da empresa en función da súa condición familiar, empregamos a análise da varianza dun factor ou proba ANOVA. A aplicación desta técnica paramétrica necesita que o carácter do estudo siga unha distribución normal en cada un dos niveis, que en cada un deles sexa homocedástica e que as observacións sexan independentes<sup>5</sup>.

A proba ANOVA para o tamaño da empresa, medido polo volume de vendas e polo número de traballadores, lévanos a aceptar a hipótese de igualdade de medias entre organizacións familiares e non familiares, tal e como se recolle na táboa 6. Polo tanto, as diferenzas observadas a nivel descritivo non son estatisticamente significativas<sup>6</sup>.

**Táboa 6.-** ANOVA para o tamaño da empresa (volume de vendas e número de traballadores)

	F	Sig.
Vendas	3,627	0,063
Traballadores	1,500	0,226

Analizamos se hai diferenzas entrambos os dous tipos de organización para a porcentaxe de vendas que realizan nos mercados exteriores en relación co mercado nacional mediante a proba ANOVA, que nos leva a rexeitar a hipótese de igualdade de medias sendo, polo tanto, significativas esas diferenzas en función do carácter familiar ou non da empresa (táboa 7).

<sup>5</sup> A independencia dos datos está garantida polo seu método de obtención, por ser empresas diferentes.

<sup>6</sup> O volume de vendas no ano 2000 e o número de traballadores non segue unha distribución normal; con todo, a súa transformación logarítmica si segue esta distribución. A análise de normalidade realizouse en dous bloques: primeiro con todos os datos empregando a proba de Kolmogorov-Smirnov e, segundo, en cada nivel a partir da proba de Shapiro-Wilks adecuada para mostras pequenas, resultando normal nos dous niveis. A homocedasticidade en todos os niveis determinouse empregando a proba de Levene.

**Táboa 7.-** ANOVA para a porcentaxe de vendas no exterior

	F	Sig.
Vendas no exterior/vendas nacional	6,472	0,016

A táboa 8 presenta o cadro de continxencia da existencia de departamento de exportación segundo o carácter familiar da empresa. Nela obsérvase que as poucas empresas que non son familiares presentan unha maior tendencia a ter ese departamento, o cal está unido a que estas organizacións dedican unha maior porcentaxe das súas vendas aos mercados exteriores.

**Táboa 8.-** Táboa de continxencia para a existencia de departamento de exportación e empresa familiar versus empresa non familiar

			EMPRESAS FAMILIARES	EMPRESAS NON FAMILIARES	TOTAL
Existencia de departamento de exportación	Si	Reconto	26	6	32
		% de existencia	50,00%	85,5%	100,0%
	Non	Reconto	26	1	27
		% de existencia	50,00%	14,5%	100,0%
Total		Reconto	52	7	59
		% de existencia	100,0%	100,0%	100,0%

A táboa 9 presenta os coeficientes de asociación para a táboa de continxencia; a proba  $\chi^2$  de Pearson indícanos que non existe relación entre a existencia de departamento de exportación e o carácter da empresa.

**Táboa 9.-** Coeficientes de asociación para a existencia de departamento de exportación

	VALOR	gl	Sig.
Chi-cadrado de Pearson	3,170	1	0,075
Coeficiente de continxencia	0,226		0,075

A existencia dun departamento de exportación é unha variable que presenta unha influencia positiva para o proceso de internacionalización (Bilkey, 1982; Cunningham e Spigel, 1971; Diamantopoulos e Inglis, 1988). Para afondar nesta análise consideramos tres niveis dentro da taxas das vendas no exterior: o nivel 1 constitúeno aquelas empresas que dedican menos dun 25% das súas vendas globais ao mercado exterior; o nivel 2 as que dedican entre un 25 e un 50%; e o nivel 3 as que dedican máis dun 50% (táboa 10). Vemos que as empresas do nivel 1, aquelas cunha menor porcentaxe de vendas no exterior, presentan en maior porcentaxe a existencia dun departamento de exportación.

Polo que respecta á idade da empresa e aos anos de experiencia nos mercados internacionais, presentamos un resumo numérico nas táboas 11 e 12, respectivamente, para as empresas familiares e non familiares, considerando o ano 2004 para o cálculo deses anos.

Nas táboas 11 e 12 podemos apreciar que as empresas non familiares son máis novas e que presentan unha menor experiencia nos mercados foráneos. Podemos contrastar esta hipótese mediante a ANOVA que aparece reflectida na táboa 13, aceptándose a hipótese de igualdade de medias para a idade da empresa e para os anos de experiencia internacional na característica familiar/non familiar.

**Táboa 10.-** Niveis de exportación e departamento de exportación

NIVEIS	% EMPRESAS	SI DEPARTAMENTO	NON DEPARTAMENTO
1 (< 25%)	40,4	57,1	42,9
2 (25 e 50%)	28,8	46,7	53,3
3 (>50%)	30,8	50,0	50,0

**Táboa 11.-** Idade da empresa (ano 2004)

EMPRESAS FAMILIARES vs. EMPRESAS NON FAMILIARES	MEDIA	N	DESV. TÍP.	MEDIANA
Empresas familiares	47,48	52	39,18	30,00
Empresas non familiares	21,17	6	25,55	15,50
Total	44,76	58	38,68	26,50

**Táboa 12.-** Anos de experiencia nos mercados internacionais (ano 2004)

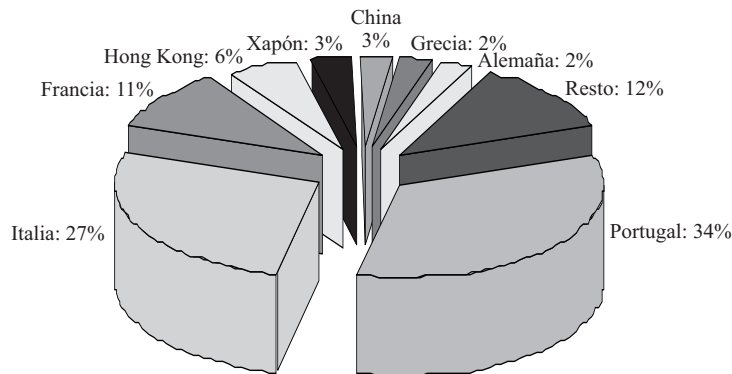
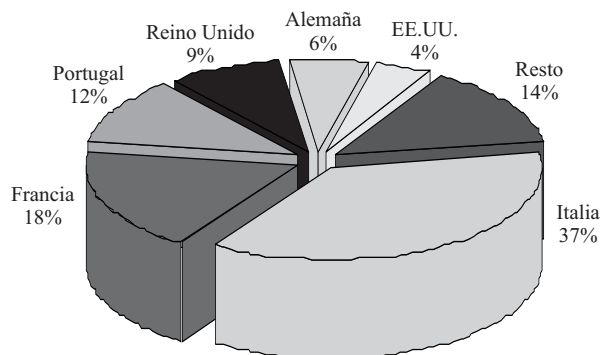
EMPRESAS FAMILIARES vs. EMPRESAS NON FAMILIARES	MEDIA	N	DESV. TÍP.	MEDIANA
Empresas familiares	21,67	49	22,96	17,00
Empresas non familiares	11,33	6	6,02	13,00
Total	20,55	55	21,97	15,00

**Táboa 13.-** ANOVA para a idade da empresa e para a experiencia en mercados internacionais

	F	Sig.
Idade	2,558	0,115
Experiencia exportadora	1,188	0,281

Por último, o destino das exportacións non presenta diferenzas en función de se a organización é familiar ou non. Todas as organizacións recoñecen manter relacións comerciais con países da Unión Europea. Así, Portugal, Francia e Italia, países moi próximos tanto xeográfica como culturalmente, son os principais destinos, concentrando o 75% do total das exportacións.

Nas gráficas 3 e 4 podemos observar os principais destinos das exportacións diferenciando as empresas de conservas de peixe e as de conxelados. Para ambos os dous os principais receptores son Portugal, Francia e Italia. Sen embargo, debemos destacar que Hong Kong, o Xapón e a China representan o 11,5% para os conxelados de peixe, destinos non representativos para as conservas de peixe.

**Gráfica 3.- Países receptores dos conxelados de peixe****Gráfica 4.- Países receptores das conservas de peixe**

## 8. CONCLUSIÓNS

As empresas familiares desenvolven un papel de gran relevancia nas economías de corte capitalista, aínda que presentan unha serie de dificultades para asumir os procesos de internacionalización (Gallo, 1977). A través do presente traballo podemos concluír que nos atopamos ante dous sectores –conxelados e conservas de peixe, moluscos e crustáceos– eminentemente familiares: o 88% das organizacións responden a esta tipoloxía, porcentaxe superior á media da economía española situada no 80% (Shanker e Astrachan, 1996). Tamén poderíamos afirmar que son sectores en proceso de internacionalización, o cal se constata pola elevada porcentaxe de vendas que destinan aos seus mercados foráneos (o 41,38%).

Sen embargo, non podemos afirmar a existencia de diferenzas estatisticamente significativas entre empresas familiares e non familiares no tocante ao tamaño da organización, na presenza dun departamento responsable do comercio exterior, na

idade da organización ou nos anos de experiencia que presentan nas súas relacións internacionais. Aínda que a nivel descritivo se percibe que as empresas familiares son de maior tamaño (as vendas medias no ano 2000 son de 28,4 millóns de euros e o cadro de persoal medio de 146,5 traballadores), son máis antigas (a idade media é de 47,5 anos) e teñen máis anos de experiencia internacional (21,7 anos de media). Pola contra, as empresas non familiares son máis pequenas (as vendas medias no ano 2000 son de 9,1 millóns de euros e empregan a 66,3 traballadores), son máis novas (a idade media é de 21,1 anos) e a súa experiencia internacional máis reducida (11,3 anos de media).

Polo que se refire ao volume de vendas no exterior ou propensión exportadora, as empresas non familiares dedícanlle unha maior porcentaxe do seu negocio ao mercado internacional (un 66,3% das súas vendas fronte ao 38,3% das empresas familiares), á vez que a maioría ten un departamento de exportación que lidera esta actividade.

Por último, cómpre destacar que os países máis pretos xeograficamente –Portugal, Francia e Italia– son os principais destinatarios das exportacións (concentran o 72% dos conxelados de peixe e o 67% das conservas), aínda que para os conxelados de peixe comezan a destacar países asiáticos como Hong Kong, o Xapón e China, que representan case o 12% das exportacións.

Este traballo presenta unha limitación debido ao reducido tamaño do sector, que determinou a obtención dun número non moi elevado de datos que condicio-nou as ferramentas estatísticas que se puideron utilizar para a contrastar as hipóteses obxecto do presente estudo.

De aí que nos establezamos como futura liña de investigación realizar un estudo do sector a nivel mundial, e do proceso de internacionalización doutras empresas de alimentación con similares características.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIAR, E. DE (1998): *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Barcelona: La Caixa.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- ARAGONÉS SIGNES, J. (1992): “La sucesión en las empresas familiares”, *Alta Dirección*, núm. 162, pp. 127-133.
- ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. (1991): *Family Business Sourcebook*. Michigan: Omnigraphics, Inc.
- ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. (1995): “Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?”, *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 121-130.
- ASTRACHAN, J.H.; KOLENKO, T.A. (1994): “A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices”, *Family Business Review*, vol. 3, núm. 7, pp. 251-262.

- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. (1999): *La empresa familiar: retos de futuro*. Valencia: Fundación Generalitat de Valenciana Iberdrola.
- BILKEY, W.J. (1982): "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, outono, pp. 39-55.
- BONACCORSI, A. (1992): "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 4, pp. 605-635.
- BROCKHAUS, R. (1994): "Entrepreneurship: And Family Business Research: Comparisons, Critiques, and Lessons". *Entrepreneurship theory and practice*, núm. 19.
- CABRERA SUÁREZ, K.; DE SAÁ PÉREZ, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades", *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, pp. 359-370. Granada: AEDEM.
- CALDER, G.H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business", *Business Horizons*, núm. 4, pp. 93-102.
- CASADO, F. (2003): "La importancia de la empresa familiar", *Actualidad Económica*, núm. 2328, (supl. mensual, núm. 1, p. 3).
- CHITTENDEN, F.; HUTCHINSON, P. (1996): "Small Firm Growth, Accesss to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation", *Small Business Economics*, núm. 8, pp. 59-67.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (2003): *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*. (Coleman White Paper Series).
- CHURCHILL, N.C.; HATTEN, K.J. (1987): "Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 11, núm. 3, pp. 51-64.
- CORBETTA, G. (1998): "Empresas familiares en Italia", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, núm. 9, pp. 21-29.
- CUNNINGHAM, M.; SPIGEL, R.I. (1971): "A Study in Successful Exporting", *Journal of Marketing*, vol. 5, pp. 2-12.
- DAILY, C.M.; DOLLIGER, M.J. (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 2, pp. 79-90.
- DAVIS, P.; HAVESTON, P. (2000): "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-led Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 2, núm. 12, pp. 107-120.
- DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. (1988): "Identifying Differences between High and Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, (verano), pp. 52-59.
- DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 149-160.
- DONNELLEY, R. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, núm. 42, pp. 93-105.
- DUNN, B. (1995): "Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices through the Generations", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 1, pp. 17-28.
- DYER, W.G. (1994): "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-owned Businesses", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, pp. 109-131.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2002): *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. (Documento de trabajo 02-18(11)). Universidad Carlos III.



- GALLO, M.A. (1995): "Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those among the Largest Thousand", *Family Business Review*, pp. 245-254.
- GALLO, M.A. (1997): *La empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- GALLO, M.A.; GARCÍA-PONT, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, núm. 39, pp. 67-85.
- GALLO, M.A.; GARCÍA-PONT, C. (1996) "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*, vol. 9, núm. 1, pp. 45-59.
- GALLO, M.A.; SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 181-190.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- HANDLER, W.C. (1989a): "Methodological Issues and Considerations in studying Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 2, núm. 3, pp. 257-276.
- HANDLER, W.C. (1989b): *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*. (Doctoral Dissertation). Boston University, School of Management.
- HANDLER, W.C. (1990): "The Family Venture", en J.A. Timmons: *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Homewood. IL: Irwing.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.I.; WARD, J.L. (1994): "Is Strategy Different for the Family-owned Business?", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, pp. 159-174.
- HARVEY, S.J. (1999): "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 6, núm. 1, pp. 41-55.
- HECK, R.; STAFFORD, K. (2001): "The Vital Institution of Family Business: Economic Benefits Hidden in Plain Sight", en G.K. McCann e N. Upton [ed.]: *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, pp. 9-17. Deland, FL: Stetson University Press.
- HOY, F.; VERSER, T.G. (1994): "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, núm. 1, pp. 9-23.
- HUTCHINSON, R.W. (1995): "The Capital Structure and Investment Decision of the Small Owner-managed Firm: Some Exploratory Issues", *Small Business Economics*, vol. 7, núm. 3, pp. 231-239.
- JAMES, H. (1999): "What can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships", *Family Business Review*, núm. 12, pp. 61-71.
- KEEBLE, D.; LAWSON, C.; SMITH, H.; MOORE, B.; WILKINSON, F. (1998): "International Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-intensive Small Firms", *Small Business Economics*, vol. 11, núm. 4, pp. 327-342.
- KLEIN, S. (2000): "Family Businesses in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, núm. 13, pp. 157-181.
- KOHN, T.O. (1997): "Small Firms as International Players", *Small Business Economics*, vol. 9, núm. 1, pp. 45-51.
- LANSBERG, I.; PERROW, E.L.; ROGOLSKY, S. (1988): "Family Business as an Emerging Field", *Family Business Review*, vol. 1, núm. 1, pp. 1-8.
- LITZ, R. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 71-81.
- LU, J.; BEAMISH, P.W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 6/7, pp. 565-586.

- MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, núm. 4, p. 367
- NEUBAUER, F.; LANK, A.G. (1999): *La empresa familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?* Bilbao: Deusto.
- OKORAFO, S.L.C (1999): "Internationalization of Family Businesses: Evidence from North-west Ohio, USA", *Family Business Review*, vol. 12, núm. 2, pp. 147-158.
- PISTRUI, D.; HUANG, W.; OKSOY, D.; JING, Z.; WELSCH, H. (2001): "Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes, and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector", *Family Business Review*, vol. 14, núm. 2, pp. 141-152.
- SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. (1996): "Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 107-123.
- SHARMA, P.; RAO, S.A. (2000): "Successor Attributes in Indian and Canadian Firms: A Comparative Study", *Family Business Review*, núm. 13, pp. 313-330.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-35.
- SWINTH, R.; VINTON, K. (1993): "Do Family-owned Business Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 19-30.
- TENA, J.; SÁNCHEZ, J. (2002): *Comercio exterior de Galicia*. A Coruña: Banco Pastor.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth. Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- WARD, J.L. (1998): "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, núm. 10, pp. 323-337.
- WARD, J.L.; ARONOFF, C.E. (1995): "Family-owned Businesses: A Thing of the Past Or-model for the Future?", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 121-130.
- WELCH, L.S. (1992): "The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization", *Scandinavian International Business*, vol. 1, núm. 2, pp. 21-37.
- WELSCH, H.; GERALD, H.; HOY, F. (1995): "Family Impacts on Emerging Ventures in Poland", *Family Business Review*, núm. 8, pp. 293-300.
- WORTMAN JR., M.S. (1994): "Theoretical Foundations for Family-owned Businesses: A Conceptual and Research Based Paradigm", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 1, pp. 3-27.
- WRIGHT, P.; FERRIS, S.P.; SARIN, A.; AWASTHI, V.L (1996): "Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking", *Academy Management Journal*, núm., 39, pp. 441-463.