



## Les empreses familiars agràries: reptes de la continuïtat i cadena agroalimentària

**Manel Plana Farran**

Professor associat en el departament d'ÆGERN de la Universitat de Lleida

\* Correu de contacte: [mplana@aegern.udl.cat](mailto:mplana@aegern.udl.cat)

Rebut 21 de novembre 2016; revisat 28 de novembre 2016, acceptat 5 de desembre 2016

---

### Resum

La reducció de la renda agrària ha estat una constant des de l'any 2003 (30% en termes reals). La majoria dels negocis, explotacions i empreses agràries són empreses familiars com així ho constaten diferents estudis i la realitat ho demostra, petites empreses familiars amb vocació de continuïtat. La integració vertical en la cadena agroalimentària, l'asimetria existent entre els diferents actors de la mateixa, la distribució de la cadena de valor, les exigències productives i de mercat, així com situacions sobrevingudes (el veto rus als productes agroalimentaris en el 2014 o bé les inclemències meteorològiques) no contribueixen a fixar un entorn estable i atractiu per a la continuïtat d'aquest tipus d'empreses familiars. En contrast amb el que hem comentat, els anys 2015 i 2016 han representat un rècord pel que fa al nombre de matriculacions a les Escoles Agràries de Catalunya. En aquests centres els joves a partir de 16 anys es formen per continuar amb el negoci familiar agrari o per crear el propi. Aquests elements de contrast ens permeten indicar l'existència d'una interessant línia d'investigació que ens porta a analitzar les raons per les quals, encara existint aquests condicionants, les joves generacions es formen per continuar amb les empreses familiars. Aquesta investigació ens permet seguir la línia seguida per treballs com els de Glover i Reay (2015) o Mishra i El-Osta (2007).

Classificació JEL: M10, Q12, R58

Paraules Clau: Empreses familiars agràries, integració vertical, cadena agroalimentària, cadena de valor.

---

### 1. Introducció

El sector dels negocis agraris es sustenta fonamentalment en els de naturalesa familiar i en la successió intergeneracional (Mishra i El-Osta, 2007).

Dins de la cadena alimentària hi ha una anella que representa la part més feble de la mateixa: el sector primari. Això es deu a l'atomització existent i la reduïda capacitat de negociació que tenen. Aquest sector es troba representat pels negocis agraris, la majoria

dels quals són familiars (Glover i Reay, 2015) i s'enfronten a diferents reptes com la continuïtat del negoci i la incorporació al treball dels joves membres de la família.

La cadena alimentària es troba en un canvi constant, des de la seva integració vertical (Grau i Reig, 2015) vista com un element de comportament estratègic dels diferents esgraons que la conformen (Segarra, 2015), a una adaptació a les exigències provinents d'un canvi en les relacions i en la distribució del valor afegit generat en el transcurs d'aquesta cadena alimentària. La necessitat de regular les relacions existents entre els diferents actors ha estat un dels arguments esgrimits a l'hora de promulgar la Llei 12/2013 de mesures per millorar el funcionament de la cadena alimentària o el *Codi de bones practiques comercials al llarg de la Cadena alimentària a Catalunya* (CBPC) (DAAM, 2015).

Diferents estudis demostren que la supervivència dels negocis i empreses familiars són importants per als propis negocis i per al seu entorn econòmic-social ja que tenen un pes molt important en l'economia local i en la pròpia cohesió social (Howorth *et al.*, 2010). Com afirma Monllor (2012), aquest posicionament està molt relacionat amb els negocis agraris, tenint en compte la seva ubicació i la funció de vertebració del territori en el qual estan, generalment zones allunyades dels nuclis més poblats.

Dins de la cadena alimentària, la baula amb una menor capacitat de negociació a causa de la seva atomització (de Felipe *et al.*, 2012) és el que correspon als productors agraris, la majoria de les quals són negocis i empreses familiars (Mishra i El-Osta 2007; CELLA 2016). La visió de la cadena ha de començar per assegurar el futur de la baula més feble la sostenibilitat de la qual està més compromesa, ajudant els productors a millorar l'eficiència i equilibrar preus en origen amb costos reals, i fer que el consumidor percebi adequadament el valor dels productes (Reig, 2014). Seguint aquesta línia García- Magarzo (2014) afirma la necessitat d'una cadena en què totes les anelles estiguin correctament retribuïdes però sense perjudicar el consumidor (García-Magarzo, 2014).

L'asimetria pel que fa al nombre d'agents que hi ha a la cadena alimentària es podria representar com una piràmide en la qual a la base hi ha una gran quantitat de productors, a continuació tindriem als processadors i transformadors d'aquesta matèria primera, en el qual el nombre és molt menor que a la part productora, i finalment tindriem la distribució. Les dades ens diuen el següent pel que fa a Espanya: Hi ha 750.000 productors de matèria primera segons dades del Magrama (Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient), 28.343 indústries agroalimentàries de transformació a les que se'ls ha d'afegir 3.838 cooperatives agràries segons dades aportades per FIAB (Federació Espanyola d'Indústries de l'Alimentació i Begudes) i per Cooperatives i 3 grups d'operadors (Mercadona, Carrefour, i Eroski group) que tenen el 47% del percentatge de vendes del total del mercat, segons dades proporcionades per Nielsen (2013).

Les dades publicades pel Consell Econòmic i Social (CES) a Cauces (2016) parlen d'una reducció de la renda agrària en termes constants d'un 30% des de l'any 2003 al 2015. Davant d'aquestes dades relatives al sector de les explotacions agràries familiars hi ha un contrast amb les sol·licituds i l'inici d'estudis per part de joves en mòduls formatius per a la incorporació a les explotacions agràries familiars. També hi ha el fenomen de la tornada de membres de la família a les explotacions agràries (Monllor,

2012). La inestabilitat laboral existent en el mercat de treball ha contribuït a aquesta tornada als orígens que són les explotacions agràries familiars. El valor refugi de les empreses familiars agràries ha contribuït al que Monllor (2012) estableix com un nou paradigma.

Un total de 1400 alumnes en els anys 2015 i 2016 (DARP, 2016) han iniciat els seus estudis a les escoles de capacitació agrària a Catalunya, una xifra rècord mai obtinguda amb anterioritat. La justificació d'aquesta situació la podem trobar en el que Gasson i Errington (1993) estableixen com l'objectiu primordial de les empreses familiars agràries, mantenir la seva pròpia independència i identitat i donar-li continuïtat.

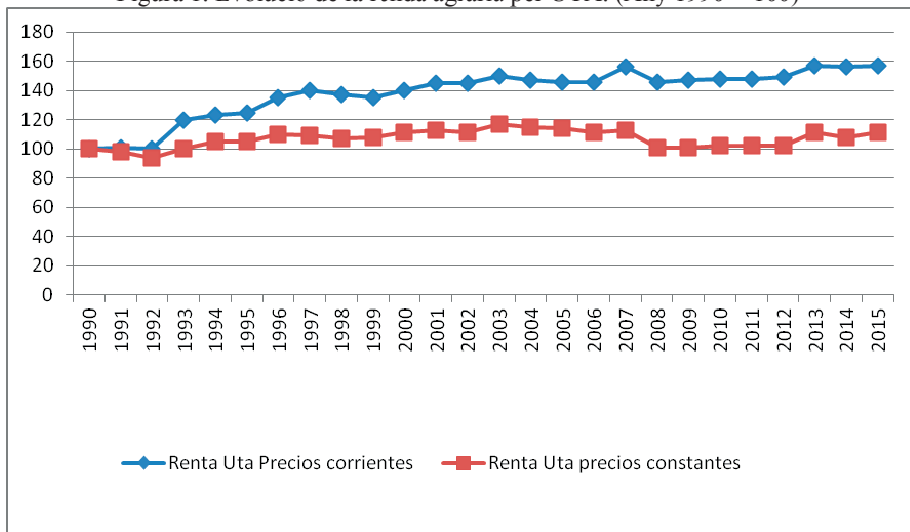
L'objectiu d'aquesta comunicació és descriure l'entorn de les empreses familiars agràries, constatar que hi ha una demanda formativa en l'àmbit agrari i fixar un marc d'anàlisi que ens permeti explicar les raons que porten a aquestes joves generacions a voler continuar amb l'empresa familiar agrària.

## 2. La renda agrària

La disminució de la renda agrària en termes reals (30,1% des del 2003 a 2015) contrasta amb les dades anteriorment esmentades referents a les futures incorporacions a les empreses familiars agràries.

L'evolució de la renda agrària al llarg dels últims 25 anys (Figura 1) ha vingut marcada fonamentalment per la trajectòria seguida pels costos de producció (Cauces, 2016) i també pels preus percebuts pels productors, sotmesos a una sèrie de vaivens que van des de les condicions climatològiques a aspectes relacionats amb les sancions i vetos que s'han viscut aquests darrers anys (veto rus a productes agroalimentaris provinents de la UE o les diferents crisis alimentàries).

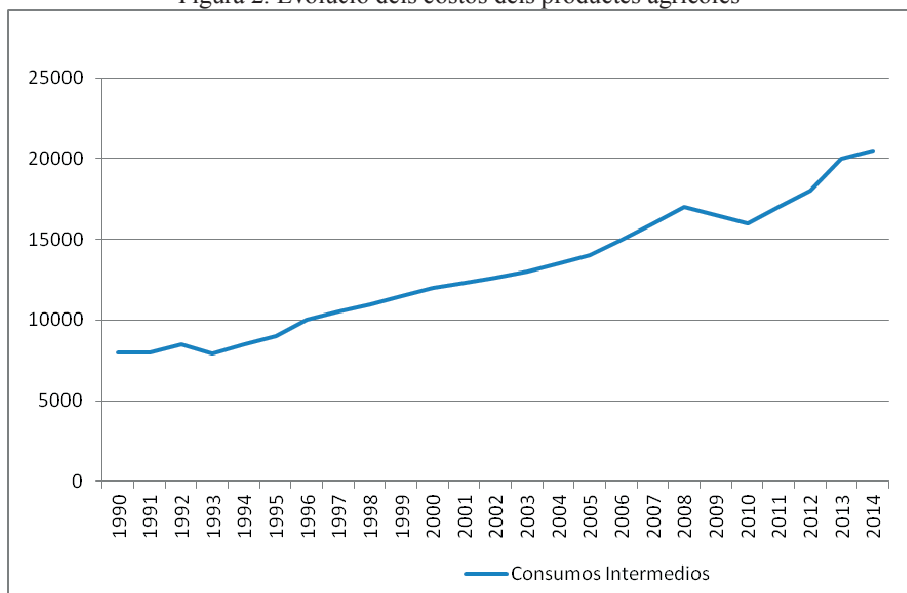
Figura 1. Evolució de la renda agrària per UTA. (Any 1990 = 100)



(Font: Magrama)

Aquest descens s'atribueix a l'augment en el valor dels consums intermedis necessaris per a la producció, un 46,1%, enfront d'un avanç més moderat de la producció agrària (Magrama; Cauces, 2016) (Figura 2). Es vol destacar que l'any 2015 els consums intermedis van aconseguir un màxim històric, de manera que per obtenir 1 € de producció s'han hagut de gastar 50cts en inputs productius, quan al 2003 només es necessitaven 35 cts (Caucés, 2016) . Això significa un augment dels costos de producció a causa del increment de preus dels productes agrícoles al costat d'una reducció constant dels preus percebuts per la venda de la matèria primera produïda pel sector primari.

Figura 2. Evolució dels costos dels productes agrícoles



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Magrama

Aquestes dades ens proporcionen una de les claus de la reducció de les rendes percebudes per aquelles persones que es dediquen a l'activitat agrària primària, que com hem dit al principi són la part més feble. L'asimetria existent entre les diferents baules que conformen la cadena de valor, els processos d'integració vertical ja sigui cap endavant o bé cap enrere, les modificacions del comportament dels clients i les característiques del mercat de la distribució, ens permet afirmar la complexitat d'aquesta cadena alimentària.

### 3. La indústria alimentària

La cadena agroalimentària és una de les estructures productives que té més importància i més ramificacions econòmiques i socials del que representa la indústria manufacturera (FoodDrink Europa, 2016). La indústria alimentària a la UE, representa la principal activitat de la indústria manufacturera, suposa el 14,6% de les vendes i un valor superior als 1.244.000 milions d'€. Aquesta indústria compta amb unes 289.000 empreses que donen feina a 4,22 milions de persones. El 95,4% d'aquestes empreses són PIMES amb menys de 50 empleats, i un 78,8% tenen menys de 10 treballadors (FoodDrink Europa, 2016).

Segons dades del Magrama, la indústria alimentària espanyola ocupa el cinquè lloc en valor de vendes amb un 7,5%, després d'Alemanya amb un 14,1%, França amb un 12,8%, Itàlia amb un 10,6% i el Regne Unit amb un 9,1%.

A data d'1 de gener de 2015, la indústria de l'alimentació i begudes espanyola tenia un total de 28.185 empreses registrades, el que representa el 16,2% del total de la indústria manufacturera (FIAB i Magrama, 2014).

Aquesta cadena agroalimentària té diferents baules que mereixen una anàlisi detallada de cadascuna d'elles i també del seu conjunt. A més aquesta cadena agroalimentària es troba en un canvi constant tant des del punt de vista productiu, com de requisits i exigències de producció, transformació i comercialització.

La mateixa Comissió Europea en la seva comunicació COM (2014) 472 final, indica la necessitat de: "Fer front a les pràctiques comercials deslleials en la cadena de subministrament alimentari entre empreses" exposa el següent, "La cadena de subministrament alimentari garanteix el lliurament de productes alimentaris i begudes al públic en general per a consum personal o familiar. Afecta a tots els consumidors de la UE de manera quotidiana i representa una part significativa del pressupost mitjà de les llars". En aquesta afirmació es certifica qui són els actors i aquelles parts integrants de la cadena agroalimentària. Abans que un producte arribi al consumidor, té un procés d'increment de valor per la intervenció d'una sèrie de participants en el mercat (productors, transformadors, distribuïdors, majoristes, minoristes ...).

Pel que fa a la dimensió de les empreses de la indústria alimentària espanyola (Magrama), prop del 80% són empreses que o bé no tenen assalariats o bé el nombre d'aquestes no supera els 9 assalariats l'any 2015. Números molt similars es donen en l'any 2014. Ara bé, si aquestes dades es comparen amb el total de la indústria manufacturera, podem observar que la dimensió de les empreses agroalimentàries és lleument superior en les empreses que tenen de 50 a 199 assalariats així com en les que tenen de 200 a 499 treballadors o aquelles que superen els 500 assalariats.

#### **4. La cadena de valor i els diferents actors.**

Aquest diagrama aquí representat ens mostra un exemple de competitivitat en tota la cadena de valor. En aquesta figura s'observa una actuació integrada de totes les parts que conformen la cadena. Una coordinació de les parts, a partir de la modificació que ha existit en aquests últims temps. El pas d'un "push-model" a un "pull-model" (Segarra, 2015).

Figura 3. Competitivitat en tota la cadena de valor.



Font: Bonmatí (2016).

La indústria en general i l'agroindústria en particular han experimentat una sèrie de canvis molt profunds en el seu entorn que han afectat l'estructura dels mercats i la integració de la cadena alimentària (Segarra, 2015; Grau i Reig, 2015).

La indústria agroalimentària es troba en un procés de canvi constant a causa de dos elements principals; l'asimetria existent entre els diferents actors que la conformen i el canvi d'un model comercial que va del *push-model* (producció com a punt de partida de les relacions comercials) al *pull-model* (a partir de la demanda i els gustos dels clients, s'adapta el procés productiu i transformador de la indústria alimentària). Produir el que es ven vs. vendre el que es produeix; aquesta afirmació ha significat un canvi molt fort a tots els nivells dins el sector productiu, transformador i comercialitzador de la cadena alimentària.

Es pot afirmar que en un període curt de temps l'entorn empresarial de la cadena alimentària ha passat d'un model basat en l'oferta, en el qual les empreses (fabricants) determinaven els productes dins d'una selecció limitada i intentaven maximitzar els volums productius i transformats (Segarra, 2015) a un model basat en la demanda, en el qual els clients determinen les seves expectatives al respecte dels productes i serveis i esperen una satisfacció alta de les seves necessitats.

Fisher *et al.* (2008) estableix que les relacions comercials en la cadena alimentària requereixen una coordinació entre els productors de matèria primera (negocis agraris), els processadors i transformadors i els distribuïdors.

## 5. L'Empresa familiar i els negocis familiars en el sector agrari

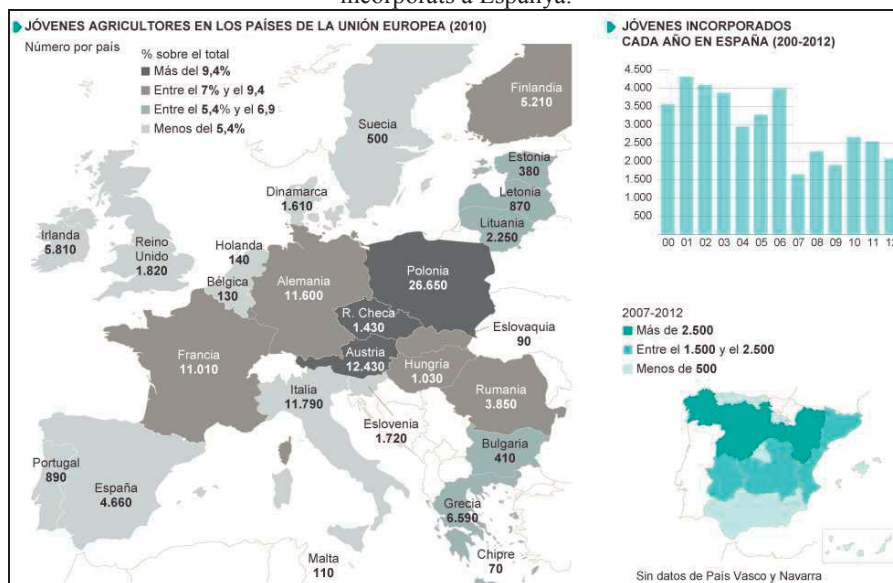
Totes aquestes dades es refereixen a la indústria agroalimentària que transforma el producte primari i en el qual s'afegeix una part important del valor afegit del producte. Aquesta part de la baula de la cadena agroalimentària ha de ser analitzada de forma detallada, però en aquesta publicació es vol aportar una sèrie d'informacions relacionades amb el sector primari i seguir la línia iniciada d'estudi dels negocis familiars agraris, la incorporació i la continuïtat de les joves generacions a aquests negocis com ja han realitzat Glover i Reay (2015) o Monllor (2012), en els quals es posen en relleu algunes consideracions que poden ser de molta utilitat a l'hora

d'analitzar quins elements decanten a les següents generacions a continuar amb els negocis familiars agraris.

En el cas de Glover i Reay, el seu treball aprofundeix en diferents aspectes relacionats amb l'especificitat de les Empreses Familiars que van des del SEW (*Soci-Emotional Wealth*) fins al *familiness* com a elements que poden explicar la voluntat de continuïtat dels negocis familiars agraris, tot i existir dades objectives de la disminució de la renda d'aquests negocis o fins i tot l'entrada en pèrdues (Department of Enviroment, Food & Rural Affairs, 2012). Al 2010 el 97% de totes les empreses agrícoles a la UE-27 eren familiars (empreses en mans d'una sola persona física que és també el director), sent el treball agrícola dut a terme per treballadors "no familiars" només el 16% del total (Eurostat, 2016).

Segons dades provinents del Magrama i del DARP (2014), el sector dels negocis familiars agraris és un dels més envellits, en què el 65% dels ocupats tenen una edat que es troba entre els 55 i 75 anys. La mitjana d'edat dels propietaris de les explotacions i negocis agraris és de 53 anys, un dels sectors amb la taxa d'envelliment més elevada del mercat laboral. A Europa, únicament el 7% dels que es dediquen a les explotacions agràries té menys de 35 anys (Eurostat, 2016).

Figura 4. Mapa en l'àmbit de la UE del nombre de joves agricultors i dels joves incorporats a Espanya.



Font: Eurostat i Magrama.

L'European Council of Young Farmers (CEJA), l'European Landowners Organization (ELO) i l'European Family Business (EFB) es manifesten en uns termes similars al respecte de les empreses i negocis familiars agraris.

La ELO i el EFB al novembre de 2013 van elaborar un document conjunt per presentar davant de la Comissió Europea en què estableixen el següent: "Els propietaris de les

explotacions agràries familiars són empresaris agraris. Són emprenedors amb una perspectiva intergeneracional, que juguen un paper molt important tant des del punt de vista social com econòmic i des de l'àmbit local al regional”.

El CEJA en el document “*Succession in EU farming: Challenges and Opportunities*” manifesta la necessitat de proporcionar una resposta a nivell de les institucions europees davant del repte successori de les explotacions i negocis familiars agraris.

Monllor (2012) afirma l'existència del canvi i parla d'un nou paradigma agrari que han d'afrontar les generacions de joves familiars que s'incorporen a les explotacions i empreses familiars agràries. Kaplan (2009) parla de les barreres comunicatives en les explotacions familiars agràries com un impediment més de continuïtat. Mishra *et al.* (2009) reforça el concepte de successió intergeneracional molt present en les explotacions familiars agràries. Lobelly *et al.* (2002) sostenen que molts negocis familiars han sobreviscut més enllà de la 3<sup>a</sup> generació i prop d'un terç dels mateixos han operat en una mateixa àrea productiva durant més d'un segle amb una dedicació conjunta i multigeneracional.

Monllor (2012) sosté que les persones que continuen amb el negoci empresa familiar agrari segueixen amb un model agrari heretat dels seus predecessors. Per tant, la continuïtat d'aquests negocis un cop realitzat el traspàs va més enllà de la pròpia transmissió de la propietat. Aquests negocis es troben situats en un extrem de la cadena alimentària. I com sostenen Hobbs i Young (2000) hi ha un canvi en la pròpia cadena alimentària que s'encamina cap a una integració vertical i a una disminució de la distància entre les diferents baules. Aquestes dues dinàmiques, tradició i canvi, model heretat i exigències de l'entorn, provoquen el que Monllor (2012) va qualificar de nou paradigma de les explotacions agràries, dirigint el procés cap a una modernització, industrialització i mecanització agrària. Aquest nou paradigma no és exclouent del que busca una part important d'aquestes explotacions familiars agràries que és la proximitat, el respecte pel medi ambient i la cooperació.

## 6. Conclusions

Les explotacions i empreses agràries familiars representen una part de la cadena alimentària i de la cadena de valor, aportant la matèria primera per al procés de transformació i venda que realitza la indústria agroalimentària i la distribució. Aquesta presència en el procés productiu i de transformació s'ha vist necessitada d'una regulació de les relacions entre les diferents baules que la conformen, degut entre altres aspectes a la desigualtat operativa existent entre ells.

Les explotacions agràries familiars han experimentat una disminució de les rendes i del rendiment del treball constant des de l'any 2003, aquesta és una de les causes que la mitjana d'edat de les persones que es dediquen a l'agricultura sigui de 55 anys i el 7% no superen els 35 anys.

Aquest escenari representa un risc per a l'equilibri territorial, per a la continuïtat de les mateixes i per a l'entorn socioeconòmic en el qual es troben (llocs amb una baixa densitat poblacional).



A part d'això, cal tenir en compte una dada que pot fer canviar la tendència marcada fins ara per les dades d'ocupació en el sector primari i és que, el nombre d'alumnes que han optat per la formació agrària en aquests últims anys ens indica que hi ha una clara voluntat de donar continuïtat a aquestes empreses familiars. Hi ha l'esperança que l'espai que deixin els treballadors que avui dia mostren una població laboral envellida serà ocupat per aquests joves amb una formació de capacitació agrària, i que previsiblement s'incorporaran en breu a l'activitat laboral del camp donant continuïtat a la tradició empresarial familiar.

## 7. Línies de treball futures

Les empreses familiars agràries, amb la seva perdurabilitat, aporten informació clau sobre valors, actituds i comportaments que regeixen l'exercici de les empreses i negocis familiars agraris. Aquesta informació podrà ser complementada per les motivacions que es poden desprendre de la voluntat d'aquests joves que representen el present i el futur d'aquests negocis, i d'una estructura socioeconòmica fonamental per a aquells territoris que es basen en la activitat agrària i que es troben més allunyats dels centres econòmics actuals.

### Referències:

- Bonmatí, J.M. (2016). “Cadena alimentària, asimetries i sinèrgies”, en la jornada: Mercats i cadena alimentària vers el futur. Agroforum. Barcelona.
- Bonmatí, J.M. i Villalonga, M. (1997). Respuesta eficiente al consumidor. *Distribución y Consumo*, abril/mayo, p.142.
- CEJA, European Council of young farmers (2015). “Succession in EU farming: Challenges and opportunities”
- COM, European Commission (2014). “Hacer frente a las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario entre empresas”. COM(2014)0472
- Canosa, F. (2014) *Capitans d'Indústria explicat pels seus fills*. Ed. Mobilbooks, Barcelona.
- DAAM, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació (2015). “Codi de Bones Pràctiques Comercials al llarg de la Cadena Alimentària a Catalunya (CBPC)”
- DARP, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (2014). “Estructura i producció. Estadístiques definitives”.
- DARP, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (2016). “Formació Agrària a Catalunya”.
- Department of Environment, Food & Rural Affairs (2012). “Governing for sustainable urban development”. Great Britain.
- De Felipe, I.; Briz, T. i Briz, J. (2012). “Las redes de cadenas de valor como instrumento de análisis del sistema alimentario”. *Cuaderno de estudios agroalimentarios*, 4, pp.13-27.

- Eurostat (2016). “Encuesta sobre las estructuras de las explotaciones agrarias (2016). Bruselas.
- ELO i EFB (2013). “Family Farms are Family Business”. Joint Position of The European Landowners (ELO) and The European Family Businesses (EFB).
- FIAB i Magrama (2014). “Alimentamos el Futuro. Marco estratégico para liderar el crecimiento económico y generar empleo”  
<http://blog.fiab.es/index.php/alimentamos-el-futuro-marco-estrategico-iab/>
- FoodDrink Europe (2016). Enjoy Food today and tomorrow. Date & Trends. Brussels.
- Gallo, M.A. (1995). “Empresa Familiar: Textos y casos”. Textos y Casos, Ed. Praxis, Barcelona.
- García-Magarzo, I. (2014). “Cadena alimentaria: Situación, sostenibilidad y retos”. Jornada Asucova.
- Grau, A. i Reig, A. (2015). “Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context”. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(4), e0107.
- Glover, J. i Reay, T. (2015). “Sustaining the Family Business with Minimal Financial Rewards: How Do Family Farms Continue?”. *Family Business Review*, 28(2), pp.163-177.
- Hobbs J. i Young L. (2000). “Closer Vertical co-ordination in agri-food supply chains: A conceptual framework and some preliminary evidence”. *Supply Chain Management: An International Journal*,5(3), pp.131-143.
- Howorth, C.; Rose, M.; Hamilton, y Westhead, P. (2010). “Family firm diversity and development: An introduction”. *International Small Business Journal*, 28(5), pp.437-451.
- INE (2016). “Encuestas sobre la Estructura de las Explotaciones Agrícolas 2016”. Madrid.
- Kaplan, M.S.; Nussbaum, J.F.; Becker, J.C.; Fowler, C. y Pitts M.J. (2009). “Communication Barriers to Family Farm Succession Planning”. *Journal of extension*, 47(5), 5FEA8.
- Ley 12/2013 de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria (2013) BOE número 185, pp. 56551-56581.
- Lobley, M. (2010). “Succession in the Family Farm Business”. *Journal of Farm Management*, 13(12), pp.839-851.
- Mishra, A. i El-Osta, H. (2007). “Factors Affecting Succession Decisions in Family Farm Businesses: Evidence from a National Survey”. *Journal of the ASFMRA*.
- Monllor, N. (2012). “La nova Pagesia: Relleu Generacional en el marc d’un nou paradigma agrosocial”. *Col·lecció Aportacions*, 53.
- Nielsen (2013). “Informe NIELSEN año 2013, Distribución.

- OCDE (2016). “Agricultural Policy Monitoring and Evaluation”.
- Potter C. i Lobley, M. (1992). “Ageing and Succession on Family Farms: The impact on decision-making and land use”. *Sociologia Ruralis*, 32(2-3), pp.317-334.
- Segarra, A. (2014). “La Indústria Agroalimentària Catalana: Una Perspectiva Empresarial”. *Informes Fundació Catalunya Europa*, 03/14.
- Reig, P. (2014): “Cadena alimentaria: Situación, sostenibilidad y retos”. Jornada Asucova.
- Ward, J.L. (1998). “The especial role of strategic planning for family business”, *Family Business Review*, 1(2), pp. 105-117.