

Metodología para la creación y mantenimiento del empleo en la empresa familiar

Aplicación a la comarca de Jerez

TOMO I



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y
MANTENIMIENTO DEL EMPLEO EN
LA EMPRESA FAMILIAR. APLICACIÓN A
LA COMARCA DE JEREZ**

TOMO I

EOI

1998

INDICE DE CONTENIDOS

I.INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.	pág.
1.1.El Espíritu Empresarial: lo que impulsa el crecimiento y la prosperidad.	1
1.2.Un especial caldo de cultivo del espíritu emprendedor: la Empresa Familiar.	7
1.3.Objetivos del Estudio.	8
1.4.Método de Investigación.	9
1.5.Plan del Estudio.	11
II. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERES.	
2.1.Introducción.	13
2.2.Importancia de la Empresa familiar.	19
2.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar	32
III.PANORAMA INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR .	
3.1. La Empresa Familiar, en los países desarrollados	44
3.2.La Empresa Familiar y los Mercados Exteriores.	50

IV.EL ENTORNO DE JEREZ DE LA FRONTERA

4.1.La Economía Andaluza.	83
4.2.El Entorno de Jerez.	102
4.3.Las expectativas económicas hoy de los empresarios de la empresa familiar de Jerez.	127
4.4.Conclusiones.	134

V. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA COMARCA DE JEREZ

5.1.Introducción a la Encuesta formulada al Sector de la Empresa Familiar.	139
5.2.Rasgos Estructurales de la Empresa Familiar Jerezana.	142
5.3.Cómo enfrenta la Empresa Familiar la Sucesión.	164
5.4.Composición de los Círculos de Interés.	180
5.5.Caracterización de las Actividades.	195
5.6.Las Necesidades de Formación en la Empresa Familiar.	220

VI. LA SUCESION, CLAVE DEL EXITO DE LA EF.

6.1.La Sucesión	230
6.2.Patologías escondidas tras el fracaso sucesorio.	234

6.3.Causas del retraso en la Sucesión.	242
6.4.La Sucesión, vista por los hijos.	249
6.5.Partes de un proceso de sucesión.	255

VII. INCIDENCIA DE LAS POLITICAS EUROPEAS EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA COMARCA.

7.1.Introducción.	257
7.2.Los habitats de la Empresa Familiar.	259
7.3.Las Ayudas Comunitarias.	261
7.4.Resúmen de los programas de ayuda con relevancia para la Empresa Familiar.	275
7.5.Evolución de la demografía empresarial en el Marco de Jerez.	278

VIII. NECESIDADES DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS DE EMPRESA FAMILIAR Y SU METODOLOGIA.

8.1.La preparación de los sucesores: ámbito del empeño metodológico.	281
8.2.Panorama general de la formación para un sucesor de empresa familiar.	285
8.3.Programas específicos de formación para la sucesion la empresa familiar.	306
8.4.La Formación del Sucesor. Metodología.	311

**IX. NECESIDADES DE FORMACION EN LA EMPRESA FAMILIAR
DEL MARCO DE JEREZ DE LA FRONTERA.**

9.1. Alcance de la Evaluación.	329
9.2. Necesidades formativas de las empresas familiares.	330
9.3. Tipos de programas. objetivos. destinatarios. contenidos.	333
9.4. Características de la implementación: estimación de la demanda y evaluación de los recursos necesarios.	343
9.5. La Oferta de Formación para la Empresa Familiar, en España.	345
9.6. Conclusiones.	350

INDICE DE CUADROS

Nº	Denominación	Pág.
1.1	<i>Tasas de evolución de Ventas y Beneficios en las "500" de Fortune, en las décadas 60/70/80</i>	3
1.2	<i>Perfil de la muestra de empresas familiares del Marco de Jerez. Jul.98.</i>	10
2.1	<i>Significación cuantitativa de la Empresa Familiar en España.</i>	19
2.2	<i>Significación relativa de la Empresa Familiar en España.</i>	20
2.3	<i>Sectores-Factores de Éxito favorables para la Empresa Familiar.</i>	21
2.4	<i>Morfología de las 1.000 Empresas españolas más importantes por volumen de facturación en 1.989.</i>	25
2.5	<i>Valores comparados Empresa Familiar y No Familiar.</i>	26
2.6	<i>Tipos de EF, desde el punto de vista de la Generación que las gobierna.</i>	28
2.7	<i>Cuando se desploman las fortalezas de la Empresa Familiar</i>	41
3.1	<i>Significación de la EF en EE.UU. y España.</i>	45
3.2	<i>Presencia de la EF entre las MAYORES EMPRESAS de diferentes países.</i>	46
3.3	<i>Mortalidad de las Efs (en el horizonte a largo plazo)</i>	47
3.4:	<i>Mortalidad de las Efs (en el horizonte a medio plazo).</i>	48
3.5	<i>Antigüedad de las Efs</i>	48
3.6	<i>Actuación económica</i>	50
3.7	<i>Distribución por tamaño de las empresas en Cádiz y Andalucía: (nº de empresas).</i>	53
3.8	<i>Indicadores del grado de internacionalización de la pyme española.</i>	57
3.9	<i>Estructura de las exportaciones andaluzas por secciones. 1.990-1.994</i>	60

3.10	<i>Participación de las diez primeras empresas en las Exportaciones de Andalucía. 1.991</i>	65
3.11:	<i>Estructura de las exportaciones andaluzas por provincias. 1.985-1.996</i>	66
3.12	<i>Evolución Estructura de las exportaciones de Cádiz.</i>	67
3.13	<i>Evolución Estructura de las exportaciones de Córdoba.</i>	69
3.14	<i>Estructura de las exportaciones de Huelva.</i>	69
3.15	<i>Estructura de las exportaciones de Sevilla.</i>	70
3.16	<i>Estructura de las exportaciones de Almería.</i>	70
3.17	<i>Estructura de las exportaciones de Granada.</i>	71
3.18	<i>Estructura de las exportaciones de Jaén.</i>	71
3.19	<i>Estructura de las exportaciones de Málaga.</i>	72
3.20	<i>Intercambios Comerciales con otros países por áreas económicas. (millones de pts). Año 1.996.</i>	74
4.1	<i>Producto Interior Bruto. % sobre el total nacional.</i>	84
4.2	<i>Comunidad de Anadalucía: Datos provinciales fundamentales.</i>	85
4.3	<i>Estructura del Valor Añadido Bruto, por provincias.</i>	89
4.4	<i>Estructura interna del Sector SERVICIOS, 1.991</i>	94
4.5	<i>Agrupación de las Ramas de Servicios de alta y baja productividad por provincias. 1.991. (% del empleo).</i>	96
4.6	<i>Distribución de las empresas y el empleo por sectores en Andalucía</i>	98
4.7	<i>Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa por su contribución al empleo, en Andalucía, España y EUR-15.</i>	99
4.8	<i>Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa, en Andalucía y España. 1.996.</i>	100
4.9	<i>Evolución de la población de derecho.</i>	102

4.10	<i>Nivel de Estudios de la población de Jerez de la Frontera</i>	103
4.11	<i>Principales Macromagnitudes provinciales de Cádiz.</i>	104
4.12	<i>Población Activa por Sectores. 1.991.Jerez de la Frontera.</i>	106
4.13	<i>Licencias y Sociedades en situación de alta.</i>	109
4.14	<i>Estructura Sectorial actividad económica de Jerez.</i>	110
4.15	<i>Tipos de aprovechamiento agrícola en Jerez.1.993.</i>	113
4.16	<i>Demanda externa e interna de Vino de Jerez.</i>	117
4.17	<i>Distribución del empleo en el Sector Servicios, por ramas de actividad.1.994.</i>	121
4.18	<i>Perfil del Comercio Jerezano según número de Licencias.1.995.</i>	123
4.19	<i>Lugares más visitados por el turismo en Jerez.</i>	125
4.20	<i>Apreciación del “estado de la actividad”.</i>	127
4.21	<i>Respecto de los empleados.</i>	130
4.22	<i>Respecto de los Cuadros Medios.</i>	131
4.23	<i>Respecto de los Especialistas.</i>	131
4.24	<i>Respecto de los Profesionales de Nivel.</i>	132
4.25	<i>Resumen de Expectativas por Actividad de los empresarios de Empresa Familiar a Julio 98.</i>	133
5.1	<i>Actividad.</i>	142
5.2	<i>Tamaño.</i>	143
5.3	<i>La facturación anual-1 (millones de pts):Distribución Horizontal.</i>	145
5.4	<i>RESUMEN por ACTIVIDADES del tamaño de las EFs de Jerez según nº de Empleados yFacturación anual.</i>	150
5.5	<i>Ranking de Facturación media por empleado (en millones de pts) en la Empresa Familiar de Jerez 1.998.</i>	152

5.6	<i>Distribución Facturación asociada al tamaño (nº de empleados).</i>	155
5.7	<i>Facturación más representativa de cada uno de los tamaños de Empresa familiar jerezana. Julio 98.</i>	154
5.8	<i>La forma jurídica y el tamaño (número de empleados).</i>	157
5.9	<i>La forma jurídica y la Facturación anual (en millones de pts)</i>	158
5.10	<i>Formas Jurídicas predominantes según el tamaño y la facturación en la Empresa Familiar de Jerez, Jul 98.</i>	159
5.11	<i>Distribuc.(horizontal) de la Forma Jurídica utilizada por la Empresa Familair Jerezana, según Actividad</i>	160
5.12	<i>Formas Jurídicas más vinculadas a determinadas Actividades</i>	161
5.13	<i>Perfil de las Actividades correspondiente a la Empresa Familiar Jerezana. Julio 98.</i>	162
5.13 bis.	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	163
5.14	<i>Características de quienes Dirigen la Empresa Familiar Jerezana.: Generación reinante.(Distribuc.Vertical)</i>	166
5.15	<i>Generación al frente de las Efs de Jerez,por Actividades. (% de empresas).</i>	164
5.16	<i>Distribución (horizontal) de la Edad del actual Director, por Actividades.(% de empresas).</i>	168
5.17	<i>Edad y Nivel Formativo medio de los directores de Empresas Familiares de Jerez, por Actividades y para el conjunto.</i>	169
5.18	<i>Distribución (horiz.) del Nivel de Formación de la actual Dirección.(en % de empresas).Julio 98.</i>	170
5.19	<i>¿Se plantea en la EF la Sucesión dentro de los próximos 10 años?</i>	171
5.20	<i>Quienes piensan en un familiar como sucesor.(% de empresas.</i>	172
5.21	<i>Máximo nivel del candidato. (% de empresas).</i>	174
5.22	<i>Grado de Planeación de la Sucesión. (% de empresas).</i>	176
5.23	<i>Grado de Conocimiento por parte de los candidatos a suceder, del Plan de Entrenamiento que les concierne.</i>	177

5.24	<i>Articulación de la Sucesión en la Empresa Familiar de Jerez. Julio 98</i>	178
5.25	<i>El Consejo de Familia y el Protocolo familiar en la empresa familiar de Jerez.</i>	179
5.26	<i>Penetración de la Familia en la Empresa.</i>	182
5.27	<i>Los miembros de la familia laboralmente activos en al Empresa Familiar.</i>	183
5.28	<i>Descomposición del empleo (valores medios) en la Empresa Familiar.</i>	185
5.29	<i>Representación de la familia en el estamento directivo de la empresa.</i>	186
5.30	<i>Empleados (no familiares) accionistas de la empresa.</i>	190
5.31	<i>Composición del "Círculo de Empresa", por actividades.</i>	188
5.32	<i>Determinación del carácter (familiar o no), de los Propietarios laboralmente pasivos.</i>	194
5.33	<i>:Composición de los Círculos de Empresa y Propiedad</i>	211
5.34	<i>Perfil de la Actividad "Industria Alimentaria."</i>	213
5.35	<i>Perfil de la Actividad "Otras Industrias".</i>	214
5.36	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Mayorista."</i>	215
5.37	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Minorista."</i>	216
5.38	<i>Perfil de la Actividad "Hostelería, Restaurantes, Cafeterías y Bares "(Horeca)</i>	217
5.39	<i>Perfil de la Actividad "Otros Servicios."</i>	218
5.40	<i>Perfil de la Actividad "Conjunto."</i>	219
5.41	<i>Evaluación de las Necesidades de Formación.</i>	222
5.42	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel DIRECTIVO.</i>	224
5.43	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel MANDOS MEDIOS.</i>	224

5.44	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel OPERATIVO</i>	225
5.45	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo por el CONJUNTO de Empresas Familiares Demanda prevista.</i>	226
5.46	<i>Necesidades de Asesoramiento en aspectos sensibles de la Empresa Familiar.</i>	228
5.47	<i>Instituciones preferidas por la Empresa Familiar de Jerez, en orden a la Formación.</i>	229
6.1	<i>Mortalidad de las Empresas del Reino Unido al paso del trance sucesorio.</i>	230
6.2	<i>Preferencias reveladas por los alumnos de un programa master en relación a sus expectativas de ingreso en la empresa familiar.1.996</i>	249
7.1	<i>Fondos con los que se financian los Objetivos comunitarios.</i>	262
7.2	<i>Estructura de las Ayudas Comunitarias (1.994-1.999).</i>	263
7.3	<i>Distribución por Fondos y Regiones de los MACs (Objetivo 1) para 1.994-98.En millones de ECUs1.994</i>	266
7.4	<i>Ejes prioritarios de Desarrollo en millones de ECUs.</i>	265
7.5	<i>Programación por Objetivos (Planes Operativos) para las distintas Comunidades Autónomas.</i>	269
7.6	<i>Gasto Público Periodo 89-93 (en millones de pts).</i>	271
7.7	<i>Distribución de los Fondos de los MAC 89/93 y 94/99, por ejes de actuación</i>	274
7.8	<i>Programas de Apoyo Comunitario, de especial relevancia para las empresas.</i>	276
7.9	<i>Evolución del número de empresas en el marco de Jerez de la Frontera.</i>	278
8.1	<i>Etapas y Edades aproximadas de Sucesor y Predecesor a lo largo de las etapas de Formación e Incorporación del primero a la Empresa Familiar.</i>	285
9.1	<i>Evaluación de las Necesidades de Formación.</i>	332

9.2 *Estimación de la Demanda y Evaluación de los Recursos necesarios.*

343

INDICE DE GRAFICOS

Nº	Denominación	Pág.
4.1	<i>Distribución de Empresas y Empleo, por sectores económicos, para Andalucía. I.996.</i>	98
4.2	<i>Distribución de las empresas y el empleo, por tamaños de empresa. I.996.</i>	
	a) Distribución de las empresas.	100
	b) Estratificación de los asalariados.	101
4.3	<i>Situación comparada Jerez-Cádiz en cuanto a nivel de formación. I.991.</i>	103
4.4	<i>Estructura comparada del V.A.B.-95 de la provincia de Cádiz/Andalucía.</i>	104
4.5	<i>Estructura comparada del Empleo.-97 de la provincia de Cádiz/Andalucía.</i>	105
4.6	<i>Distribución por sectores de la población activa I.991.</i>	107
4.7	<i>Composición (por sexos) de la población activa por sectores, en Jerez. I.991.</i>	108
4.8	<i>Distribución de las Sociedades de JEREZ. I.997.</i>	110
4.9:	<i>Distribución de los principales Cultivos en el Marco de Jerez.</i>	114
4.10	<i>Contribución provincial a la población y VAB andaluz, 1.995.</i>	135
4.11	<i>Estructura del VAB comparada (Cádiz, España, EUR-15). I.993.</i>	135
4.12	<i>% Personal empleado en Servicios de alta productividad.</i>	136
4.13	<i>Representación en Jerez de la Empresa Familiar por sectores de actividad (% s/ número de empresas).</i>	137
5.1	<i>Preferencias Sectoriales de la EF Jerezana.</i>	142
5.2	<i>Distribución Sectorial de las Empresas Familiares en Jerez.</i>	143
5.3	<i>Distribución de las Efs de Jerez, según número de empleados por actividades.</i>	148

5.4	<i>Distribución por ACTIVIDADES de las EF's de Jerez, según facturación anual en millones de pts.</i>	149
5.5	<i>Tamaño medio de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES. Julio 1.998.(Facturac./empleado).</i>	151
5.6	<i>Facturación media de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES. Julio 1.998.</i>	151
5.7	<i>Facturación más representativa de cada tamaño de empresa. Julio 98.</i>	154
5.8:	<i>Distribución de la Facturación, según tamaños de empresa.</i>	155
5.9	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	157
5.10	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	158
5.11	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	160
5.11 bis	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	163
5.12	<i>Parque de EF's Jerezanas: Generación que las dirigen.</i>	164
5.13	<i>Distribución de la Edad de la Dirección de las Empresas Familiares de Jerez, Jul.98.</i>	168
5.14	<i>Distribución de los niveles de formación de la Dirección de las EF's de Jerez. Julio 98.</i>	170
5.15	<i>Titulaciones de los candidatos, por Actividades.</i>	174
5.16	<i>Empresas que -teniendo el propósito de traspasar el testigo de la dirección de su empresa en un familiar-, tienen previsto un Plan de Entrenamiento.</i>	176
5.17	<i>Penetración de la Familia en la Empresa.</i>	182
5.18	<i>Composición del Empleo en la Empresa Familiar.</i>	185
5.19	<i>Composición del número medio de empleados correspondiente al "Círculo de Empresa".</i>	189

5.20	<i>Los Propietarios y el trabajo en la Empresa Familiar. (todas las Actividades).</i>	193
5.21	<i>Perfil de los partícipes laboralmente pasivos, por actividades.</i>	193
5.22	<i>Representación de la empresa media del sector INDUSTRIA ALIMENTARIA.</i>	213
5.23	<i>Representación de la empresa media del sector OTRAS INDUSTRIAS.</i>	214
5.24	<i>Representación de la empresa media del sector COMERCIO MAYORISTA.</i>	215
5.25	<i>Representación de la empresa media del sector C. MINORISTA</i>	216
5.26	<i>Representación de la empresa media del sector de HOSTELERIA, RESTAURANTES Y BARES (Horeca).</i>	217
5.27	<i>Representación de la empresa media del sector OTROS SERVICIOS.</i>	218
5.28	<i>Representación de la empresa media del colectivo EMPRESA FAMILIAR JEREZANA*.</i>	219
5.29	<i>Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.</i>	221
5.30	<i>Preferencias de Formación manifestadas por los diferentes Niveles.</i>	226
5.31	<i>Preferencias por el asesoramiento especial en la Empresa Familiar.</i>	228
6.1	<i>Patologías previas a la Sucesión.</i>	234
6.2	<i>El Ciclo de Maduración del Producto</i>	236
6.3	<i>Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.</i>	255
7.1	<i>Espacios sectoriales dominantes de la Empresa Familiar Jerezana</i>	260
7.2	<i>Ejes prioritarios de Desarrollo de los Fondos para el Objetivo I destinados a España (1.994-1.999).</i>	267

7.3	<i>Total FEDER Andalucía: Marco Comunitario de Apoyo e Iniciativas Comunitarias 89-93.</i>	271
8.1	<i>La Capacidad Integradora, fruto del equilibrio entre las capacidades de Delegación/Control.</i>	301
8.2	<i>Relaciones entre las Edades de los protagonistas de la Sucesión a lo largo de las Fases de preparación del Sucesor.</i>	304
8.3	<i>Diagrama de Davis y Tagiuri: Zonas de Calidad en las Relaciones de Trabajo.</i>	305
8.4	<i>Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.</i>	307
8.5	<i>Tres dimensiones del Modelo Metodológico para el aseguramiento de la Continuidad de la Empresa Familiar.</i>	310
8.6	<i>Articulación de los módulos para la sucesión de la Empresa Familiar.</i>	316
8.7	<i>Elementos para el aseguramiento de la Sucesión de la E.F.: Formación, Información y Convivencia.</i>	317
8.8	<i>Planteamiento de una Acción Formativa Completa para el Aseguramiento de la Sucesión en la Empresa Familiar.</i>	327
9.1	<i>Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.</i>	330
9.2	<i>Arquitectura del Seminario de Sensibilización.</i>	335

BIBLIOGRAFIA

- Amat, Joan M.: "La Continuidad de la Empresa Familiar", Ed.Gestión 2.000. 1.998.
- Ayuntamiento de Jerez:"Jerez:Economía y Sociedad 1.997"; "Boletín Socioeconómico de Jerez 1.995.
- Cámara de Comercio e Industria de Jerez:."Guía 1.995.";
- Cámaras de Comercio Industria y Navegación de Sevilla y Huelva y Cámara de Comercio e Industria de Jerez: "Estudio sobre la Industria Agroalimentaria y su Industria Auxiliar en Sevilla, Huelva y Jerez. 1.997". Proyecto Turba.
- Davis,John y Tagiuri,Renato: "Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships". 1.989.Family Business Review,2: 1.
- Dennis T.Jaffe:"Trabajar con los seres queridos". 1.994.Ed.El Ateneo.
- Ernst&Young:"La Pyme española y el Mercado Unico". 1.989.IMPI.Madrid
- Farrell,Larry C.:"En Busca del Espíritu Emprendedor". 1.998.Ed.Grupo Z.
- Gallo, Miguel A.:"Empresa Familiar, Textos y Casos". De. Praxis. 1.995.
- Gallo, Miguel A. y M^a José Estapé:"La Empresa Familiar 4".Publicaciones Cátedra del IESE.Universidad de Navarra. 1.993.
- Gallo M.A.:"La Sucesión en la Empresa Familiar",1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.
- Gersick,Kelin E et alii: "Empresas Familiares, Generación a Generación".
- Jaffe, Dennis T.: "Trabajar con los seres queridos". 1.991.De.El Ateneo. Pág.161 y Campbell,Joseph:"The Power of Myth".
- Lansberg,I.S.:"The Succession conspiracy:Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". 1.988Organización y Mangement de la Univerisdad de Yale, Working Paper A70,1.988
- Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996.Ed.Granica.
- Puig, P.:"La competitividad de las empresas industriales a partir del caso de Cataluña".
- Rojas,A:"La adaptación de la empresa española al contexto comunitario". Economistas. n°66-67, Vol.13.

Valles Ferrer, J (coord) et al.: "Economía Andaluza". 1.997. Algaida Editores..
Barcelona Management Review. Mayo-Agosto 1.997.

Vilanova, A. y Gimeno, A.: "La Gestión de la Empresa Familiar". El País de los
Negocios, 19 Enero 1.997.

I.INTRODUCCION Y OBJETIVOS

DEL ESTUDIO.

I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1. El “espíritu empresarial”: lo que impulsa el crecimiento y la prosperidad.

Pocos pueden estar en desacuerdo en que la prosperidad de una empresa, al igual que la prosperidad de un país, depende fundamentalmente de su *espíritu empresarial*. Esto no cambia ni con el *tiempo* ni con el *tamaño* de las empresas ni con las *tecnologías* en presencia. Ni siquiera cambia con las *culturas*. Pero ¿qué es exactamente el *espíritu empresarial*? ; ¿qué es *eso*, realmente y *qué se puede hacer* para que *eso suceda*?. A responder a esta segunda pregunta, -dentro de la parcela de la empresa familiar-, va encaminado el presente Estudio.

¿Qué es el Espíritu Empresarial?. Como muchos de los conceptos complejos, es muy fácil de representar mentalmente y muy difícil de expresar verbalmente. La primera nota es la de que se trata de un atributo *personal* (no de un colectivo) y la segunda se refiere *al modo* cómo se desenvuelve. En efecto, el espíritu Empresarial *curso* con *entusiasmo* por parte de quien lo ejerce, es *contagioso*, *arrastra* , es *creativo*, exige *entrega*, es *centrípeto*. Es espontáneo. Requiere un desenvolvimiento dentro de la sencillez, por lo que se ve agostado por la burocracia. Descrito del anterior modo *la dinámica* del espíritu emprendedor, el *objeto* del mismo sería la satisfacción de necesidades del mercado mediante la *conjugación de acciones* dirigidas por el actor en posesión del supuesto espíritu empresarial. El éxito de las acciones el mercado las sanciona con *el beneficio empresarial* y éste es percibido por el empresario como un *premio a su esfuerzo*.

¿Qué se puede hacer para que eso suceda?

Facilitar las condiciones (desbrozar el camino) para que el desenvolvimiento del “hecho empresarial” se desarrolle en un *ambiente* con las menores cortapisas posibles.

posibles. Cuando nos referimos al *ambiente de la EF*, (que es el marco de reflexión del presente trabajo), muchas y muy intensas pueden ser las perturbaciones que acechan el ejercicio del proceso empresarial. Nuestro propósito último, será pues, investigar la etiología de las causas para disponer los medios que no solo neutralicen las causas perturbadoras sino que “saquen partido” de las mismas, *porque el ingrediente familiar tiene virtualidades muy potentes* como luego veremos.

Al final, se habrá de concluir que la fuerza impulsora de las empresas con éxito y de alto rendimiento no es -primordialmente-, la gestión moderna y profesional (esto es una “condición de contorno”, pero no es sustantiva) sino *el empresariado tradicional*¹. De hecho, la promesa del siglo XX de la *empresa gigante y racional* como motor de la prosperidad, se ha convertido en un mito. Los hechos demuestran que el crecimiento verdadero en todas las economías proviene de las empresas que son *más emprendedoras, más jóvenes y más pequeñas*. Ya sea en términos de rentabilidad del accionista, innovación de productos o creación de empleo, las diferencias en resultados pueden ser asombrosas. En contra de todas las predicciones de los expertos y de las mejores intenciones de los gestores, el mayor experimento en empresas de producción masiva, *no está funcionando en ningún sitio*.

1.1.1. Un mito perverso del siglo XX: sacralización de la Gran Empresa.

Muchos de nosotros, hemos ido creciendo con la idea de perseguir el ideal de *empresas cada vez más grandes*. Si había un fallo, era imputable a los métodos y no derivaba de la premisa subyacente, de que *cualquier cosa en cualquier sitio y de cualquier tamaño*, podía ser gestionada.

A. La tozudez de los hechos: hacerse grande, parece cada vez más, una desventaja competitiva.-

a) **Débiles crecimientos.**- El crecimiento conjunto de las grandes empresas en el mundo, menos la inflación, se mueve en torno a un *insignificante 1 ó 2%*; un rendimiento que difícilmente justifica salarios millonarios o jets corporativos. Un examen de las *cien empresas punteras* en la primera lista de las “500” de la revista “*Fortune*” de 1.955 ,muestra que setenta y una de las cien primeras ha desaparecido (algunas han sido absorbidas por otras, otras se han fusionado, pero la mayoría, *desaparecidas simplemente*). Una tasa próxima al 71% de desapariciones es un legado deprimente para un amplio círculo : trabajadores, accionistas, proveedores...

La situación, no mejora con el tiempo, si nos atenemos a las bajas que siguen experimentando las sucesivas *listas de las “500” de Fortune.*(ver Cuadro nº 1.1).

Cuadro nº 1.1.:Tasas de evolución de Ventas y Beneficios en las “500” de Fortune, en las décadas 60/70/80.

<i>Promedios anuales</i>	<i>60's</i>	<i>70's.</i>	<i>80's</i>
<i>Ventas</i>	<i>9,2%</i>	<i>5,5%</i>	<i>0,7%</i>
<i>Beneficios.</i>	<i>7,5%</i>	<i>5,1%</i>	<i>(0,4%)</i>

Fuente:Farrell, Larry C.:”En Busca del Espíritu Empresarial”.1.998.Ed.Grupo Z..

b)Caída de puestos de trabajo en las Grandes Empresas.

1)Panorama Americano: las “500” de *Fortune* (en los últimos 25 años).- Han disminuído en 12,5 millones empleos. Naturalmente que esto puede “venderse” como una ganancia brillante en productividad, y lo es; pero eso no resta valor a nuestra afirmación de que la gran empresa destruye puestos de trabajo.

2)**Panorama Mundial:** las 500 empresas más grandes del mundo (en la década de los 90).-Muestran un crecimiento en las ventas del 5% (antes del ajuste inflacionario). El Japón, en particular, tuvo en sus grandes empresas un discreto crecimiento del 1,7% (sin ajuste de inflación).

B. Algunos de los problemas graves de las Grandes Empresas.-

a) El coste de innovar en una gran empresa.-

Según un estudio de Arthur Young&Company de mediados de los 80, el costo de innovar en una gran empresa es *24 veces mayor que en las empresas pequeñas.*

Si a una gran empresa, le cuesta *24 veces más innovar* que a una empresa competidora más pequeña, (o 12 veces, es lo mismo), esto *no es una amenaza cualquiera* cuando se estima que en el mundo *salen cada año a la calle dos millones de empresas emprendedoras* ávidas de crecimiento.

b)**Descenso de la satisfacción laboral.-** HAY tiene elaborado un Estudio para comparar la satisfacción laboral en las “500” más grandes empresas de la revista *Inc.* (dirigida a los pequeños negocios) y la correspondiente a los empleados de las “500” de *Fortune*, con las siguientes conclusiones:

- “los empleados *de los pequeños negocios* estaban *más satisfechos con sus trabajos* y tenían más respeto por sus empresas que los empleados de las grandes empresas americanas;
- en términos de *sueldos y beneficios* están *bastante por detrás de los empleados de las grandes corporaciones.* Para obtener resultados similares, las grandes empresas tienen que pagar en efectivo mayores sueldos y beneficios y eso hace que sus estructuras de costos sean *mucho menos competitivas”.*

Es evidente que algo ha salido mal para que el mito del siglo XX de la corporación gigante y racional como motor de prosperidad se haya derrumbado, ahítas dichas empresas por la *burocracia*, y *ayunas de espíritu empresarial*.

El mensaje para el director general de las empresas grandes, podría ser: ha llegado la hora de *desmantelar* su propio gigante (profundice en la terciarización de su empresa) y *comenzar de nuevo* .(favorezca las condiciones para el renacimiento *del espíritu empresarial* en su organización). **Hacerse grande, -permaneciendo pequeño-**, es mucho mejor que *hacerse pequeño*, **permaneciendo grande**.

1.1.2. Gestión de Empresa y Comportamiento Empresarial.

En el centro de preocupación de los académicos de las Escuelas de Negocios, existe hoy (y desde hace mucho tiempo), un claro desequilibrio entre los temas que se refieren a la “Gestión” y los que miran *al comportamiento empresarial* , favorable a los primeros.

Por *comportamiento empresarial* entendemos un *complejo de condiciones internas y de actitudes*, que favorecen o dificultan la *adecuación de la empresa al medio externo*. El comportamiento empresarial está *informado* por el *espíritu empresarial* que es la *fuerza motora*, pero ese espíritu empresarial se desenvuelve en un ambiente interno (condiciones) fuertemente influído por las características personales (motivaciones) de los gestores.

Cuando los gestores son *miembros de la familia propietaria*, entonces con los gestores se introduce en la empresa las complicadas motivaciones de sus miembros que -en muchas ocasiones- entran en conflicto insuperable (para lo que se puede esperar de una empresa), dando al traste con la misma, si es que no se han sabido aislar las influencias familiares no deseables (o poner orden en las

mismas). “Entre la familia y la empresa -dice Jose M. Zugaza-, hay una *puerta de cristal*, que es preciso mantener cerrada”, si no queremos anegar la empresa de comportamientos incompatibles con la lógica empresarial.

En esto, y nada más que en esto, se puede identificar *el origen* de las diferencias de las EFs respecto de las que no lo son. Es *una cuestión de factor humano*.

Si con frecuencia se dice que los problemas de factor humano son *los más complicados* en la gestión ordinaria de una empresa no familiar; si con frecuencia oímos cómo los gestores muestran sus preferencias por las *tecnologías que disminuyen la carga del personal*, esas dificultades que se tratan de soslayar, *no son nada* en relación con la *conflictividad familiar* (muchas veces larvada, latente, de aguas profundas, a largo plazo), *potenciada en el medio empresarial*.

Con lo dicho anteriormente, no estamos clamando por “impedir” que entre en la empresa las motivaciones *de la Familia*, (que son legítimas y lo que precisamente dá identidad a una EF- recuérdese que se ha hecho depender el carácter familiar de la empresa, de la continuidad , *del nexo* entre los valores importantes de la familia y la cultura de la empresa-,); lo que resulta letal es que por la “la puerta de cristal” transiten libremente ambiciones, resquemores, etc. de modo que la empresa se llegue a convertir *en el campo en el que se diriman* toda suerte de ajuste de cuentas familiares.

Pues bien; *el Espíritu Empresarial encarnado* en un contexto (ambiente) determinado , -por ejemplo el ambiente familiar- da como resultado un determinado *Comportamiento Empresarial*. Esa concreta encarnación, requiere un tratamiento *específico* (lejos hoy por hoy -por lo general-, de los afanes de las Escuelas de Negocio y la Consultoras, con honrosas excepciones).

En efecto; Las Escuelas de Negocios y las Consultoras está mucho más atentas a las técnicas de gestión (mucho más aprehensibles) que a ese intangible llamado espíritu empresarial y no digamos nada, a sus diversas encarnaciones. Es más fácil vender un Programa de Finanzas o de Cash Management que de “comportamiento de la empresa familiar”.

Muchas de las Escuelas de Negocios están llenas de *condescendencia* y *desdén* por el mundo real de los negocios y las gentes que los desarrollan. Los profesores de mayor nivel prefieren las finanzas, estrategia corporativa y teoría de organización. Volviendo a lo que decíamos más arriba, se prefiere prestar mucha más atención a “cómo contar el dinero” que a “cómo hacer dinero”.

1.2. Un especial caldo de cultivo para el espíritu emprendor: la empresa familiar.

Desde una perspectiva nacional, la “política de recursos humanos” más importante para los gobiernos puede ser fijarse *dónde se origina realmente el crecimiento en el empleo*. Apostar por el gran capital (al igual que por la gran mano de obra) para estimular el empleo y la prosperidad, puede ser un callejón sin salida. El grueso de los nuevos puestos de trabajo en todas las economías del mundo industrializado, proviene de empresas jóvenes y pequeñas.

Las *políticas de ayuda a la Creación de Empresas y de promoción del espíritu empresarial* -que suscitan actualmente un gran interés-, es de esperar presionen al alza al colectivo de **Empresas Familiares (EF)** *principal y caracterizado agregado* que precipita el *movimiento emprendedor*, con lo que cualquier esfuerzo dirigido en el sentido de *robustecer a la E.F.* es de algún modo complementario o se inscribe en la órbita de las políticas de apoyo del movimiento emprendedor, si bien con una clara *especialización*. Una muestra de ello, lo constituye el presente Análisis. En efecto; *el espíritu de empresa*, concebido como una *búsqueda de la*

autorrealización, de soluciones e ideas creadoras, de apertura ante el cambio, de asunción de riesgos y responsabilidades frente a éxitos y fracasos, aparece en la actualidad como una alternativa interesante portadora de valores positivos en un entorno difícil.

1.3. Objetivos del Estudio.

Pese a que el título es suficientemente expresivo sobre los objetivos del Estudio que sigue, vamos a precisar su alcance. Se trata, como objetivo último, de establecer una *metodología* orientada a **favorecer las condiciones de supervivencia de la EF** en el ámbito de la *formación de los directivos* de estas empresas y de la *Gestión de la Sucesión* del Empresario.

El marco en el que se plantea es pues, es de una parte “académico” (*formación*) y de otra *psicosociológico* (antropológico, en suma) en lo que atañe a la *gestión de la sucesión*.

La tesis que defiende es Estudio es la de que LA FORMACIÓN que el directivo de la EF requiere, es UNA FORMACIÓN “AD HOC”. Debe contemplar entre sus áreas formativas específicas, dosis adecuadas de análisis de la *realidad sociológica* de la EF que les permita a los futuros sucesores *objetivar* de algún modo las *circunstancias* que viven desde el momento que son miembros de una familia *asociada* a una empresa y que vivirán con una especial intensidad todavía más *a partir del momento en que sean postulados “candidatos” a la sucesión*. Sin duda que esa racionalización -académica- de la compleja problemática en la que se desenvuelve la gestión de la EF, les ayudará a no ser zarandeados -y confundidos- por la realidad sobrevenida y mejorará -desde la “comprensión” de lo que está pasando-, su capacidad *para gestionar la complejidad* de las relaciones humanas en el seno de la EF.

Por otra parte, una metodología que se enfrente a este *fenómeno de la Sucesión* (como nudo estelar de gestión de la EF en perspectiva a largo plazo) tiene forzosamente que huir de la unilateralidad; ha de dirigirse -adecuadamente- a las partes en presencia (empresario y sucesor/es) y *proveer tratamiento para ambas*.

En otras palabras; o introducimos una metodología *bipolar* o no estamos hablando, desde nuestro punto de vista, de una metodología para la Sucesión; a lo más, abundamos en una formación para *directivos de pymes inespecíficas* (en el mejor de los casos), pero no un paquete para la GESTION DE LA SUCESION que incluye, -naturalmente-, FORMACIÓN para directivos de pymes pero muy fundamentalmente INFORMACION y ASESORAMIENTO para el desempeño de la gestión que envuelve al **PROCESO SUCESORIO** y que va dirigido a sus protagonistas, fundamentalmente los PREDECESORES, SUCESORES y demás miembros de la Familia empresaria. Por consiguiente, o es omnicompreensivo, o no es nada.

1.4. Método de Investigación.

Se ha optado por presentar en primer lugar, **las singularidad del problema en estudio: la empresa familiar**, a base de utilizar la experiencia del autor como *profesional de la consultoría y de la formación* adquirida en su ejercicio profesional con este tipo de empresas. Este acervo se ha compaginado -y enriquecido, obvio es decirlo-, con el manejo de *bibliografía existente sobre la empresa familiar*.

En lo que se refiere a *la situación concreta de la empresa familiar en el marco de Jerez*, se ha recurrido a la utilización de **fuentes primarias y secundarias**.

- Entre las **fuentes primarias** citamos en un lugar destacado la *Encuesta* que preparada específicamente para alcanzar las finalidades del estudio se ha

realizado a finales de mes de Julio 98. Para este tipo de objeto investigado (la empresa familiar), la encuesta resulta un *instrumento imprescindible*, debido a la carencia de estadísticas regladas sobre el particular, tal vez porque no puede haberlas, en vista de que no existe una definición universalmente aceptada sobre “qué es “ la empresa familiar.

Partiendo de un censo de empresas facilitado por la **Cámara de Comercio de Jerez** *seleccionado* con arreglo a las características definidas al efecto para la empresa familiar, se ha obtenido una muestra de 100 de las mismas (99 respuestas válidas), con el siguiente perfil:

Cuadro 1.2.: Perfil de la muestra de empresas familiares del Marco de Jerez, Jul.98.

ACTIVIDADES	NUMERO DE EMPRESAS	% Encuesta EF	
		Detalle	Sectores
Ind.Alimentaria	21	21,2%	37,4%
Otras Industrias.	16	16,2%	
Comercio Mayorista	13	13,1%	62,6%
Comercio Minorista	30	30,3%	
Horeca	5	5,1%	
Otros servicios.	14	14,1%	
Total	99	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI ,Julio 1.998.

Dentro de las fuentes primarias y junto a la Encuesta, hay que citar a las numerosas *entrevistas* mantenidas con predecesores -en trance de sucesión-, de este tipo de empresas.

- Las **fuentes secundarias** se han utilizado, sobre todo, para la caracterización del *entorno intersectorial* de la empresa familiar, haciendo -cuando menos-, dos

estaciones de aproximación: el entorno de **Andalucía**, y el **provincial gaditano**.

Entre dichas fuentes, cabe citar:

-Diferentes publicaciones del Ayuntamiento de Jerez y de las Cámaras de Comercio de la propia ciudad de Jerez, como de las de Sevilla, Cádiz y Huelva;

-Estudios Sectoriales de Andalucía, Contabilidad Regional, Datos Eurostat, muchos otros cuya relación se incluye entre la **bibliografía** facilitada en su índice.

1.5. Plan del Estudio.

El trabajo dedica los dos primeros capítulos a *preparar el tratamiento* de la empresa familiar. Comienza con una exposición del *marco conceptual* del sujeto de estudio: la Empresa Familiar (capítulo II), para tras identificarla, extraer diferentes rasgos característicos señalando sus *fortalezas y debilidades* que dan razón de la particular tasa de mortalidad. A continuación (Capítulo III), se traza una *panorámica* de la realidad de la EF en el mundo y en España).

Tras este pórtico, se dedica el Capítulo IV a describir *el entorno* de la empresa familiar jerezana, comenzando la aproximación por el análisis de la realidad socio-económica de la región andaluza para luego llegar hasta la provincia de Cádiz y Jerez en particular.

La realidad de la empresa familiar jerezana se aborda en el capítulo V, con los resultados de una encuesta realizada con este objetivo en el mes de Julio 98.

Hasta aquí, lo que podríamos llamar, los “antecedentes”. El Capítulo VI toca el *suceso central* de la empresa familiar (el “nudo” -ese *tiempo* del que no prescinde cualquier obra de teatro-), del que deriva la mayoría de los fracasos empresariales

de este tipo de empresas cuando no se atiende correctamente; nos estamos refiriendo a la **Sucesión**. He aquí, pues, el porqué de nuestro empeño en elaborar una metodología para... tratar ese suceso adecuadamente.

Un alto en el camino: si la EF (o más general las Pymes, ya que no hay estadísticas -dada la dificultad/imposibilidad- de una definición precisa) es tan importante para la salud económica y social de un país, ¿cómo han podido influir sobre ella *las políticas de apoyo* que vienen soplando sobre Andalucía *desde la UE?*. De ello trata el Capítulo VII.

Descrita la realidad objeto de examen, -y su circunstancia-, se pasa a exponer el “desenlace” del *drama* (permítasenos una expresión tan contundente a los solos efectos de establecer un *parangón* con un obra teatral): cual debe ser el *tratamiento* (metodología) de esa realidad que conduzca a mejorar la supervivencia de la EF.

Es en este sentido, cómo el capítulo VIII hace relato de *un itinerario que se admite como correcto* en lo que se refiere a la *preparación del sucesor (Necesidades Formativas)* , para dibujar sobre el itinerario los puntos de impacto de la *metodología* que aquí se propone, pasando a continuación describirla.

Por fin el Capítulo IX, *aplica esta metodología* a la circunstancia de la Empresa Familiar de Jerez de la Frontera y *cuantifica*, -a la vista de las situaciones de necesidad formativas reveladas por la Encuesta practicada-, las **Acciones Formativas** previstas en la metodología y hace previsión de los *recursos asociados* a dichos medios para hacerlos operativos.

El Capítulo concluye con una exposición de la *Oferta de Formación* y otros servicios especializados para la Empresa Familiar en España.

¹ Farrell, Larry C.: “En Busca del Espíritu Emprendedor”. 1.998. Ed. Grupo Z.

***II.LA EMPRESA FAMILIAR:
CONCEPTO Y CARACTERES.***

II. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERES.

2.1. Introducción.

2.1.1. *Concepto de Empresa Familiar.*

Antes que nada, es preciso adelantar qué vamos a entender, en lo que sigue, **por Empresa Familiar** (en adelante, EF). Como muchos de los conceptos que se nos muestran de entrada sencillos y claros, resultan ser, a poco que tratemos de profundizar en ellos, huidizos e inconcretos. En efecto; ¿son EFs las constituídas por la inmensidad del autoempleo; por los profesionales liberales, por todos aquellos, en fin, que desarrollan una actividad unipersonal o aún teniendo trabajadores a su cargo, no tienen otros socios?

Se tiende a confundir EF:

- con las *Pymes*, pese a que también entre las Grandes Empresas, hay EFs;
- con los *negocios individuales* (autoempleo) y *artesanales* (sin intención de desarrollo o continuidad).

Hay que decir, que no existe hoy en día, una definición universalmente aceptada sobre qué es una EF. Está generalmente admitido¹, sin embargo, para afirmar el carácter familiar de una empresa, la importancia que revisten las tres siguiente dimensiones, a saber:

- 1) La *distribución de la propiedad* de la empresa;
- 2) La *dimensión del poder*, y
- 3) La *intención de continuidad*.

¹Gallo. Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". Dc. Praxis. 1.995.

Con todo, y de acuerdo con Gallo¹, lo más importante para definir la EF, es : “que se dé *amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de la empresa con los de la familia*”. En este sentido, se debe considerar que un empresa es EF cuando existe un *importante nexo* de unión entre ella y la familia; el nexo consistente en *que parte de la cultura de ambas* (formada por las creencias básicas de actuación y por los valores), sea permanente y voluntariamente *compartida*. Pero esta definición, presenta sin embargo la *dificultad de una aplicación práctica rápida* en la clasificación de las empresas pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es EF, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como *su cultura y la de la familia con ella relacionada*.

Sin embargo , cuando en una empresa se dan las tres dimensiones que se han citado al comienzo, es muy probable que *también se de el nexo cultural* que se ha puesto como esencia de la EF.

- Se presenta en la presunta EF la *dimensión de la propiedad*, cuando una parte suficiente de la misma,(con frecuencia la mayoría), es poseída por una familia, pudiendo así ostentar el poder suficiente para controlar la empresa.
- Se da la *dimensión del poder*, cuando alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a *trabajar en la EF*, habitualmente como directivos o miembros de sus Organos de Gobierno, Comité de Dirección y Consejo de Administración.
- Se da, por fin la *dimensión de continuidad*, cuando de hecho al menos *esté incorporada la segunda generación* dejando con ello a la claras la vocación de “continuidad” de la familia en la empresa con lo que se supone continuarán viviendo en la empresa los valores propios de la familia propietaria.

Algunos estudiosos del tema², empero, son menos exigentes para aceptar la cualificación de EF y proclaman la necesidad de evitar puntos de vista demasiado rígidos bastándoles con la constatación de que la empresa se encuentre *influida por una familia* o por un *vínculo familiar* (sea el que fuere; propiedad, dirección o cualquier otro). En el caso más evidente, la familia como entidad podría controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posea más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupen importantes puestos en la gestión de la empresa; pero además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellas situaciones menos evidentes, para las que *las operaciones de la firma se ven afectadas por el vínculo familiar* (cualquiera que sea su causa) ; empresas en las que la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos puedan tener una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

Esta posición encuentra su justificación, a nuestro juicio en último término, en el hecho de que incluso sin mediar conexiones de propiedad o de gestión directa , la “larga mano” de la familia puede influir a través de sutiles y complejos vínculos que - en aras de la convivencia pacífica o del puro interés incluso mercantil (en primera o segunda derivada)- no se desee violentar (o contrariamente se desee justamente activar). Piénsese, por ejemplo, en empresas sin propiedad compartida por los miembros de una familia, pero que puedan hacerse algún tipo de competencia (caso muy frecuente que se da en empresas derivadas de una primitiva que a la muerte de su fundador se fraccionó entre su descendencia y que se mantienen en el mismo sector o en sectores conexos).

Es la *complejidad* que presta *la relación familiar* a la realidad empresarial, justamente la que introduce su “toque” de complicación la que depara al mismo tiempo extraordinarias oportunidades para quien tenga “la mano de nieveⁱⁱ” que sepa manejarla.

ⁱⁱ Como pedía G.A.Bécquer para manjar el “arpa” (“Del salón en el ángulo oscuro...”).Rimas VII.Ed.Cátedra.

Nuestra posiciónⁱⁱⁱ, se encuentra entre ambas tesis, por cuanto sentimos la necesidad de flexibilizar las exigencias, con un añadido que entendemos fundamental; el de postular -junto a la influencia-, *la vocación de continuidad*, para nosotros irrenunciable para la calificación definitiva de EF; sin ésta exigencia (una especie de pureza étnica), veríamos desbordarse el pretendido redil de EF; en él se entronizaría la razón de la microcoyuntura del día a día que reinaría sobre todas las cosas. En una situación tal -si tras de mí el diluvio-, perdería su razón de ser cualquier oportunidad del medio/largo plazo como razón validante para la toma de decisiones.

2.1.2. Empresas Familiares vs. negocios de la Familia. Fuerza de la “dimensión de continuidad” como rasgo distintivo de la EF.

Se comprende fácilmente el interés que presenta el estudio del *afán de continuidad* presente en al EF, para la justificación de un Estudio como el presente que busca en definitiva el aseguramiento de la SUCESION (y con ella el mantenimiento de los puestos de trabajo asociados a la EF) a través de los mecanismos que se manifiesten como relevantes para ese empeño.

En efecto; lo que presta -para nosotros-, el auténtico perfil de *familiar* a la empresa de ese nombre, es obviamente *la familia misma*, y ésta no se entiende sin el rasgo del “mañana”. Si una familia influye en la realidad empresarial, es por la naturaleza de la familia; y ésta predica tras-cendencia. Por consiguiente, el rasgo de “continuidad”, irrenunciable^{iv}.

A esta luz, es evidente que el *autoempleo*, en un horizonte del corto plazo, no justifica el calificativo de EF para la unidad de producción que lo sostiene, pese a que pueda sostener a una familia, en la medida en que -por definición- se instala en el corto y/o medio plazo; lo cual no significa que sea su “estación términi”, pero *esto hay que*

ⁱⁱⁱ No disimulamos razones prácticas en esta toma de postura, dada la dificultad de constatar a nivel estadístico la concurrencia varias condiciones, muchas de ellas de difícil o imposible verificación.

^{iv} De otro modo, estaríamos (en todo caso) ante un negocio de la familia, nunca ante una Empresa Familiar.

probarlo con el paso del tiempo. De ahí que nos parezca “segura” la conclusión del prof.Gallo en el sentido de dar por verificada la condición de EF, *cuando se alcanza la 2ª Generación.* El peligro no obstante de esta *cómoda prueba*, es la dejar fuera de cómputo a todas las EF's en 1ª Generación en estado de potencia, esto es, con vocación (desconocida) de continuidad; toda la inmensa pléyade de empresas de la generación de su Fundador, las de los Emprendedores. Es una especie de dura prueba de “pureza de sangre” a la que habría que someter desde ese punto de vista a las potenciales EF (non natas). *No llegamos a tanto.* Entenderemos que una empresa en 1ª Generación adquiere la condición de potencial EF cuando el fundador empieza a no bastarse por sí mismo y *se constituye en empleador.*

Existe evidencia empírica -en el colectivo de empresas supuestamente familiares- sobre el deseo *generalizado* de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa *se mantengan en manos de la familia.* En efecto:

- siguiendo a Ross Nager, el sucesor suele ser *miembro de la familia* en un 90% de los casos .
- en España, según un estudio de 3iEurope³ *el 87%* de los propietarios que planifican su sucesión, esperan que la dirección de la empresa y su *propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia*, mientras que solo el 13% restante contemplan su venta.

-Razones que sustentan el deseo por parte el fundador (y sucesores) de continuidad familiar asociada a la empresa de sus mayores, según estudio realizado por Ward:

1)Ofrecer **una oportunidad a los hijos** en base a la posibilidad *de independencia, control de su futuro y autonomía* que les depara la empresa propia, así como para darles la oportunidad de *crecimiento personal y creatividad.*

2)**Conservar la herencia** , ya sea *generar/mantener/consolidar una tradición*, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo.

3) **Mantener unida a la familia** ya sea contribuyendo a que la familia trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos.

4) **Crear ventajas económicas y riqueza** así como *garantizar la seguridad económica a la familia*, y

5) Asegurarse el predecesor **ingresos y proyectos personales tras su retirada**.

2.2. Importancia de la empresa familiar.

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales.

En España⁴ (ver Cuadro nº 2.1.) las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80% del total de las empresas,- con una media de facturación de 200 millones de pts. anuales-, entre el 50-65% del PIB (con un mínimo de 26 billones de pts sobre un total de 51 billones), y el 59% de las exportaciones. Dan ocupación al 65% de la población activa (cifras, por cierto inferiores a las de otros países como EE.UU., Alemania, Francia, Gran Bretaña o Japón).

Miguel Angel Gallo⁵, por su parte, analiza una muestra que representa estadísticamente al 80% de las empresas (de todo tipo), encontrando los siguiente resultados (Cuadro nº 1.2) bastante coincidentes con las anteriores de Joan Amat.

Cuadro nº 2.1.:Significación cuantitativa de la Empresa Familiar en España.

Magnitudes	%	millones pts.	Pers.pobl.activa
Empresas FM's	65-80		
Facturac.anual med.(EF's)		200	
PIB FM's	50-65%	26.000(mín)	
PIB, todas las empresas		51.000	
Exportaciones	59%		
Ocupac. soportada por la EF	65%		8.450.000
Total Poblac.activa			13.000.000

Fuente:J.Amat: "La Continuidad de la Empresa Familiar".Ed.Gestión 2.000. pág.13.

Cuadro nº 2.2.:Significación relativa de la Empresa Familiar en España.

Magnitudes	%
Nº de empresas	71
Facturac. anual.	61
Plantilla(s/poblac. activa)	62
Exportación	59

Fuente: Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar.Textos y Casos.",1.995. Ed.Praxis. pág.XIV.

2.2.1. La EF y la generación de empleo.

Los datos hasta ahora comentados son concluyentes respecto a la *gran importancia* que tienen las Efs en la economía de un país, tanto en la agregación de *valor económico*, como en la *generación de empleo*. Este último aspecto es muy importante en países, como España, en los que *el paro* constituye uno de los problemas más graves, pues podría paliarse si se potenciara el nacimiento y desarrollo de empresas como las Efs, *que realmente están creando puestos de trabajo*.

En efecto; de acuerdo con los resultados de los estudios existentes, puede pensarse que especialmente las Efs pymes (pero también las grandes), tienden a *ser*:

- a) "*mano de obra intensivas*" en vez de "*capital intensivas*", en comparación con las ENFs;
- b) suelen operar en sectores que *precisan menores inversiones para mantenerse al día en desarrollo tecnológico*, y
- c) generalmente requieren *gastos e inversiones inferiores* para dar un nivel competitivo de servicio al cliente.

2.2.2. Características de los sectores en los que suele estar presente la EF.

De lo anterior resulta que la presencia de la EF sea más intensa en *industrias fragmentadas*, y que prefieran *estrategias de "seguidores"*, orientándose a nichos de mercado en los que puedan *diferenciar su servicio*, y en los que es posible una menor integración vertical en la cadena de valor, operando solo en algunas fases concretas del proceso productivo.

La presencia de la EF acostumbra también a ser más intensa⁶ en sectores cuya actividad puede considerarse como:

- a) una "extensión" de las de la familia (sectores como el textil, alimentación, mueble, curtido), o como
- b) el *desarrollo natural del patrimonio* (sector agrícola, vinos), o
- c) la continuidad de una *postura ideológica* (prensa).

Existen -así mismo-, determinados sectores, para los que la EF tiene más probabilidad de éxito que en otros, en virtud de sus características distintivas⁷. Ver Cuadro n° 2.3.

Cuadro n° 2.3: Sectores-Factores de Éxito favorables para la EF.

FACTORES DE ÉXITO: cuando es decisiva:	SECTORES
1. La condición de Director-Propietario.	<ul style="list-style-type: none">■ SERVICIOS (Hoteles, Restaurantes, etc.)■ COMERCIO MINORISTA■ ABASTECIMIENTO/DISTRIBUCION.■ CONCESIONARIOS AUTOMOVILES.
2. El dinero en efectivo.	<ul style="list-style-type: none">• Ind. TRANSFORMADORA ALIMENTARIA.
3. El <i>ingenio /conocimiento específico</i> de quien fundó la empresa	<ul style="list-style-type: none">• DISEÑADORES, Fabricantes EMBUTIDOS, etc.

Fuente: *Elaboración propia.*

Se pueden dar numerosos ejemplos que avalan lo expresado por el Cuadro anterior. Bástenos citar el caso de la cadena inglesa de Hoteles TRUSTHOUSE FORTE. Su fundador, lord Charles Forte a sus 80 años todavía "gobierna" la cadena de 800 hoteles⁸.

2.2.3. *La EF y la Internacionalización.*

Pese a que este extremo será tratado en detalle más adelante, nos limitaremos aquí a dejar constancia de algunos rasgos básicos.

Aún existiendo muchas multinacionales que son Efs, la EF, en general⁹:

- *tiende más bien a ser una empresa local, que empieza tarde su proceso de internacionalización, y lo conduce con mayor lentitud;*
- *lo orienta hacia la exportación de productos a países con los que tiene menor “distancia psíquica”;*
- *menor tendencia a hacer inversiones directas en el extranjero, o asociaciones con empresas extranjeras o alianzas estratégicas.*

A algunos de estos rasgos generales, hay que oponer *excepciones clamorosas* como es el caso de algunas EFs Jerezanas que están en la mente de todos.

2.2.4. *Las EFs multigeneracionales, grandes y líderes del mercado.*

Aunque no existe evidencia empírica suficiente, los estudios hasta ahora conocidos parecen apuntar a que las Efs *multigeneracionales, grandes y que lideran en sus mercados*, se localizan en aquellos sectores en los que *la ventaja competitiva se basa en las habilidades o conocimientos que naturalmente se transmiten de padres a hijos*, y que difícilmente se pueden adquirir de otra manera.

Son casos en los que *la clave*, está:

- en la tradición;
- en un elevado “compromiso” con una actitud y un patrimonio histórico,

con los que la familia busca intencionadamente *transmitir a las siguientes generaciones sus valores más profundos*.

En estos casos, la EF es el *instrumento al servicio de la Familia* para transmitir a las siguientes generaciones una serie de valores complejos.

Existe la tendencia bastante generalizada¹⁰ a *asociar* la EF con la **pyme**, debido a razones como, por ejemplo, que la mayoría de las empresas nacen familiares y pequeñas, y que es más frecuente encontrar Efs entre las de mediano tamaño que entre las que cotizan en bolsa.

Otra tendencia, también frecuente, consiste en pensar que las EF's **tienen dificultades graves para crecer**, por lo que solo excepcionalmente *algunas de ellas alcanzan tamaños importantes*. Así mismo está muy extendida la creencia de que la EF encuentra dificultades en su *financiación*, en la *apertura de la propiedad a terceros*, dificultades en la *profesionalización de los equipos directivos*, en la *revitalización estratégica*, etc.

Después de este despliegue no precisamente *glorioso sobre lo que la gente piensa acerca de la EF*, no puede en absoluto extrañar la *connotación negativa* que se abriga sobre las **posibilidades de la EF para alcanzar las dimensiones** y tener la eficacia que los mercados actuales y su globalización hacen precisos. Aparte de lo anterior, y para reforzar las razones por las que se ha cuestionado la bondad de la EF (en abstracto), no hay que olvidar que durante bastantes años ha habido dudas sobre la eficacia de las reglas de la economía de mercado y de la libre competencia y, por tanto, sobre la conveniencia de las empresas familiares que son, el precipitado más habitual cuando se siguen dichas reglas.

De un Estudio¹¹ elaborado por M.A.Gallo y M^a José **Etapé** **alrededor de las 1.000 primeras empresas españolas** por volúmen de ventas (ejercicio 1.989), obtuvieron los siguientes resultados referidos a *la presencia de la FI² (17%)* entre las mayores empresas españolas que resumimos a continuación. Hay que destacar que cada empresa de las 1.000 analizadas, registraban una *facturación superior a los 8.000 millones de pts.*

Los siguientes Cuadro nº 2.4 y 2.5, muestran los principales resultados del Estudio, clasificados (en el caso del Cuadro 2.4) alrededor de **5 Agrupaciones** que tienen en cuenta la Facturación de las empresas.

1) Cuadro nº 2.4: Morfología de las 1.000 Empresas españolas más importantes por volumen de facturación en 1.989.

Nivel de facturación. (en millones de pts)	TOTAL	EF	ENF	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Grupo 5	
				740.000 / 32.788		32.500 / 18.621		18.600 / 13.200		13.155 / 10.000		10.000 / 8.000	
				EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número de empresas	1.000	166	834	20	180	24	176	41	159	43	157	38	162
	100%	17%	83%	10%	90%	12	88	20	80	22	78	19	81
Venta total	30.903	3.238	27.666	1.171	17.653	601	4.316	625	2.472	507	1.799	334	1.426
(miles millones pts)	100%	10%	90%	6%	94%	12%	88%	20%	80%	22%	78%	19%	81%
Venta media				58,568	98,071	25,035	24,523	15,233	15,548	11,789	11,456	8,788	8,805
Plantilla total	1.291.000	189.000	1.102.000	70.100	693.511	46.733	170.746	26.812	95.019	23.429	72.806	21.909	70.224
(Nº de empleados)	100%	15%	85%	9%	91%	21%	79%	22%	78%	24%	76%	24%	76%
Plantilla media.	1.291	1.139	1.321	3.505	3.853	1.947	970	654	598	545	464	577	433
Valor añadido total	4.724	209	4.515	58	3.774	74	391	43	193	11	92	23	65
(miles millones pts)	100%	4%	96%	2%	98%	16%	84%	18%	82%	10%	90%	26%	74%
Beneficios netos	934	61	873	23	637	10	143	19	6	65	33	5	-5
(miles millones pts)	100%	7%	93%	3%	97%	7%	93%	18%	82%	10%	90%	26%	74%
Beneficio neto med.	934	61	873	2,5	5,35	1,26	1,62	1,23	1,19	1,08	0,65	0,57	-0,09
Exportación.	2.034	124	1.909	23	1.381	27	214	26	145	29	98	20	72
(miles millones pts)	100%	6%	94%	2%	98%	11%	89%	15%	85%	23%	77%	22%	78%
Exportación media.	2.034	124	1.909	1,914	15,69	2,44	3,061	1,515	2,631	1,519	1,599	1,041	1,243
Recursos propios.	10.188	330	9.858	112	7.636	44	1.200	64	581	65	174	45	267
Rec. propios medios.				14,05	66,4	6,27	15,0	5,35	9,85	5,91	3,54	3,44	6,21

Fuente: Gallo, M.A.: "La Empresa Familiar 4". 1.993. Publicaciones de la Cátedra de la Empresa Familiar. IESE. Universidad de Navarra.

Cuadro nº 2.5: Valores comparados Empresa Familiar y No Familiar.

Magnitudes	EF	ENF	TOTAL
Ventas/empleado (millones pts/empleado)	17,13	25,10	23,93
Valor añadido/empleado (millones pts/empleado)	6,33	15,81	14,93
Exportación/Ventas (%)	8%	17%	16%
Beneficio neto/Ventas	7%	7%	7%
Beneficio neto/Recursos propios	21%	8%	9%

Fuente: Gallo, M.A.: "La Empresa Familiar 4". 1.993. Publicaciones de la Cátedra de la Empresa Familiar. IESE. Universidad de Navarra. pág. 23.

Conclusiones del Estudio.

1) En España en 1.989, el 17% de las 1.000 empresas de mayor tamaño, son EF^v. Porcentaje suficientemente expresivo de la importancia de estas EF's en la economía del país y en su futuro desarrollo, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de EF's con una facturación superior a los 8.000 millones de pts. Con todo, la EF española registra una *menor representación entre las grandes empresas* de la que se tienen en otros países más desarrollados económicamente, tal vez debido al retraso y lentitud con que tuvo lugar el desarrollo empresarial de nuestro país, pero sobre todo a *la forma* de hacer parte del mismo (con la ayuda de empresas *propiedad del Estado*). Esta circunstancia hizo todavía más difícil que las EF's locales alcanzaran el tamaño preciso para competir, antes de que las barreras de entrada fueran excesivamente elevadas para ellas.

2) Como se observa en el Cuadro nº 1.3., el número de EF entre las 400 *empresas de mayor tamaño* de España (Agrupaciones 1 y 2), es *bastante inferior*, del orden de la mitad al que existe *entre las Agrupaciones restantes* (3, 4 y 5). Sin olvidar que en las dos primeras Agrupaciones figuran empresas que durante años han tenido un monopolio de hecho de importantes servicios y productos (teléfonos, transportes, tabacos, petróleos, etc.), empresas que son la implantación en España de grandes multinacionales o que precisan de grandes capitales e inversiones, parece confirmarse que las *EF tienen*

^v En 1.972 eran el 40% y tras el mínimo del 17% en 1.989 del Estudio comentado, en 1.992 han sido el 23%.

dificultades para alcanzar crecimientos muy elevados durante periodos prolongados de tiempo.

3)**Ventas.**- Cabe decir, que la EF registra una *venta media muy inferior a la ENF*. En efecto; como muestra el Cuadro n°2.4., las EF representan el 10% del total de ventas de las empresas de la muestra (con una venta media de 19.500 millones de pts), mientras que las ENF originan el 90% restante (con una venta media de 33.200 millones de pts.) Las Ventas medias de la ENF resultan ser 1,7 veces las de la EF

4)**Plantilla.**- Si las Ventas de la EF veíamos que eran el 10% del total de la muestra, en cambio su plantilla representa el 15% (un 50% más), lo que permite afirmar que las EF tienden a ser más “mano de obra intensivas” que capital-intensivas.

5)**Valor añadido.**-Las EF crean el 4% del total del valor añadido de la muestra (cuando su facturación era el 10%, recordémoslo una vez más).Esto invita afirmar que las EF están menos integradas verticalmente que las ENF.

6)**Exportación.**-Las EF contribuyen con un 6% al total de las exportaciones de la muestra (cuando su contribución en Ventas era el 10%). La comparación de ambas cifras corrobora la opinión de que las EF tienden a ser “empresas más locales”, con un menor porcentaje de exportación sobre ventas que las ENF.

7)**Resultados económicos.**-Las EF tienen un beneficio sobre ventas comparable al de las ENF (7% en ambos casos), siendo su beneficio sobre recursos propio casi 3 veces el que obtienen las ENF. En la raíz de este hecho hay que señalar la tendencia de la EF a *endeudarse en menor grado* al precio de basar su crecimiento en la *autofinanciación*.

Digamos, para acabar, que el Estudio que venimos comentando revela en su análisis por quintiles que *conforme disminuye el tamaño de las empresas* que se comparan, *más parecidas resultan las EF a las ENF* en cuanto a sus dimensiones de intensidad de mano de obra y de capital, de integración vertical, de exportación y de rentabilidad sobre recursos propios. *Las grandes diferencias* en estos puntos, solo se dan de manera intensa *en el grupo de las mayores empresas.*

2.2.5. Tipos de Empresa Familiares.

De la misma manera que no hay unanimidad sobre el concepto de EF, tampoco lo hay sobre su *tipología*. No obstante vamos a utilizar “criterios” para clasificar de algún modo a la EF; uno de los criterios más sencillos, tal vez sea el de la “generación dinástica” que la gobierna, partiendo del fundador (1ª Generación).

a) Tipología “según la generación reinante”-

Atendiendo a este criterio¹², *3i Europe* encuentra en España la siguiente “composición” para la EF:

Cuadro nº 2.6.: Tipos de EF, desde el punto de vista de la Generación que las Gobierna.

GENERACION QUE LAS GOBIERNA	% de las Empresas
1ª Generación	61%
2ª Generación	24%
3ª Generación	9%
4ª Generación y siguientes	6%

Fuente: *3 i Europe*. Citado por: Amat, J: “La Continuidad de la Empresa Familiar”. Ed. Gestión 2.000.1.998. pág.14.

El Cuadro anterior, es de gran importancia, en orden a visualizar la “**edad de la flota EF**” sugiriendo muy expresivamente la *tipología de las dolencias* a las que presuntamente estarán sujetas las empresas familiares españolas y el *espesor de la capa* de cada estrato (número de empresas en esa situación). Esto se utilizará más adelante para contrastar este modelo con los resultados que se desprendan de la encuesta realizada sobre la muestra de la Comarca de Jerez, y da base para planificar acciones que miran al apoyo de las empresas, como las que son objeto de este Estudio.

De las empresas de *primera generación* se estima que algo más del 80%:
es decir, un $0,8 \times 0,61 = 49\%$ del total de empresas familiares, son *de un propietario único*.

b) Tipología según el carácter *instrumental* de la EF. (o EF, ¿para qué?).

Gallo¹³ por otra parte, consecuente con su concepto de EF (*empresas con amplia banda de coincidencia* de valores entre cultura de empresa y de familia), hace pivotar la tipología de la EF sobre *la naturaleza de ese nexo* de coincidencia, en el que ve el principio vivificador de la EF en cuanto tal. Tal sea el nexo, tal la EF.

Según este criterio, distingue cuatro *tipos de EF*:

1) "Empresa de Trabajo Familiar" (ETF)

Empresa en la que los propietarios tienen *voluntad de continuar* unidos en la propiedad, y en la que *se promueve* que muchos de los miembros de la familia **trabajen en ella**. Ello no implica una intención de coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas; pero sí significa *animar* a los miembros de la familia a que *se preparen para trabajar en al EF*, y *abrir caminos* en la misma para que puedan hacerlo todos los que libre y responsablemente lo deseen.

Desde el punto de vista de la finalidad del presente trabajo, la identificación de este tipo de EF, reviste la mayor importancia por cuanto constituye la parte más granada (la diana, podríamos decir) del *público-objetivo* de la acción de Formación del Sucesor de la EF.

2) La “*Empresa de Dirección Familiar*”.-

En este tipo de EF, los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se distingue de la anterior porque se busca que *sólo algunos* miembros de la familia, los más capacitados, para la actividad empresarial, trabajen en la EF ocupando pronto *cargos de responsabilidad* como miembros de los órganos de gobierno de la compañía o miembros del equipo de alta dirección.

Este tipo de EF, vendría a constituir el primer círculo, en torno a la diana, del público-objetivo de nuestro estudio.

3) La “*Empresa Familiar de Inversión*”.

En este tipo de empresa, los miembros de la familia están *unidos para hacer inversiones en actividades de negocio*; la índole de su trabajo en esta empresa, vendría constituido por la *toma de decisiones de inversión y en el control de las ya realizadas*, y no tanto en el trabajo de dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia de la EFI.

4) La “*Empresa Familiar Coyuntural*”.

Es este un tipo de EF *imperfecta* -desde el exigente postulado que hace descansar la condición de EF en la convergencia de tres condiciones: *propiedad, poder, continuidad*- al faltarle ésta última condición.

En efecto; en la EFC, los miembros de la familia están unidos como propietarios *más por circunstancias “históricas” de herencia* que por una manifestación positiva de voluntad de continuar unidos, de manera que si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse a terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían *sin preocuparse por la falta de continuidad* del nexo que unió a su empresa y su familia.

c)Otras tipologías.

También puede hablarse de empresas familiares más *personalistas* y otras más *profesionalizadas*, de *pequeña dimensión* y de *gran dimensión*. Hay empresas familiares de *propietario único*, de *dos o más hermanos*, de *cuñados*, de *dos cónyuges*, de *padre e hijos*, *tío y sobrinos*, *suegros y yernos*, o, también de *madre y hermanas o solo hermanas*.

2.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar.

2.3.1. Trampas o debilidades de la Empresa Familiar.

A. Hechos.

Es un hecho que *la esperanza de vida* de la empresa familiar, *es menor que la de la no familiar*. ¿Qué causas motivan la elevada morbilidad de la empresa familiar?

Esta es una cuestión obviamente *relevante para un estudio que, -como el presente-, trata de investigar una metodología para la formación* en el ámbito de la EF. ¿Puede, a caso, incidir *la formación* en la mejora de la tasa de mortalidad (tan elevada diferencialmente) de la empresa familiar?. Dependerá de cuales sean los motivos de esa mortalidad. Y en caso afirmativo, ¿cual debe ser *la naturaleza* de esa formación, *a qué aspectos* debe ir dirigida y *a quienes*?. Veremos.

B. Debilidades o “trampas”.

Si un número tan elevado de empresas familiares *sucumbe*, tiene que haber algún o algunos motivos que se presentan *una y otra vez* (**trampas profundas** los llama el prof. Miguel A. Gallo^{vi}) en el desenvolvimiento específico de la empresa familiar. Si convenimos en que la *problematicidad* de la EF surge alrededor de cómo se desenvuelvan los encuentros entre los tres “círculos de intereses” que las caracteriza (propiedad, empresa y familia), es por aquí por donde habrá que investigar acerca de las “trampas”.

No es aventurado pensar que para alcanzar una vida pacífica de la EF, sea preciso que los agentes de la misma se han de esforzar en la búsqueda y definición de *reglas de juego y valores* que permitan alcanzar **una cultura** que pueda perdurar en sus aspectos más esenciales a lo largo del tiempo.

^{vi} Gallo Miguel A. y Estapé M^a José: “Empresa Familiar. Textos y Casos”. Ed. Praxis. 1.995.

Los prof. Gallo y Estapé, proponen el siguiente modelo explicativo de las “trampas”, (que podríamos llamar de las “confusiones”) y que se puede resumir del siguiente modo:

1) **La confusión entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para dirigir.**

La *coincidencia* entre **propiedad** (a la que se accede por compra, herencia, etc.) y la **capacidad para dirigir** (que se desarrolla mediante la práctica y el estudio sobre la base de determinadas cualidades innatas) salvo en los primeros años de desarrollo de la EF, *más tarde ya se hace más difícil de darse* por lo que ha de ser intencionalmente buscada, lograda y evaluada con frecuencia en relación con los que ostentan posiciones de gestión en la EF.

- En relación a la necesidad de **capacidades directivas**, *conforme pasa el tiempo se precisan nuevas, distintas, múltiples y más profundas* capacidades directivas, estratégicas y organizativas, capacidades integradoras y de especialidad técnica, etc. para cuyo desarrollo, **la formación dirigida a los actores de la EF, tiene que jugar un papel fundamental.**
- Así mismo en cuanto a **la propiedad** y conforme pasa el tiempo, *aparecen distintos tipos de propietarios*, accionistas con mayores o menores porcentajes de propiedad, diferentes edades y carreras profesionales, distintos grados de parentesco.

Frente a todos estos cambios, no es difícil comprender que *el hecho de poseer la propiedad -hoy o en el futuro-, no es garantía de que estos propietarios posean las capacidades de dirección apropiadas* a las siempre cambiantes situaciones de la empresa. Pese a ello, *a una gran parte de propietarios de Efs les resulta prácticamente imposible aceptar esta realidad (trampa) y actuar en consecuencia.*

2) **La confusión de los flujos económicos: “cuando el valor económico generado y distribuido, no siguen las reglas del mercado”.**

- **Retribución del trabajo:** cuando las retribuciones del trabajo a los miembros de la familia, *se apartan de los niveles de mercado*, permaneciendo largo tiempo:

-*por debajo* (de los valores sancionados por el mercado), por considerar que al ser la empresa propia, “ya lo cobrarán más adelante” bajo la forma de recibir un mayor patrimonio, ó

-*por encima* (de los valores sancionados por el mercado), “porque lo necesitan para vivir”,

ambas prácticas, además de originar *problemas motivacionales* serios con repercusión tanto para quienes trabajan en la EF como para quienes sin trabajar son accionistas, *distorsionan los costes*, induciendo (trampa) en quienes dirigen la empresa confusión acerca de la *identificación de la auténtica ventaja competitiva* puesto que los datos cuantitativos para cambiarla son incorrectos.

- **retribución del capital:** cuando *no está en consonancia con los resultados* y las necesidades de la empresa, *ni con la actualidad del mercado de capitales*.

-si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no es acorde con las necesidades internas y las condiciones del entorno, la EF *se capitaliza o descapitaliza inadecuadamente*, y los accionistas terminan encontrándose en *situaciones irreales -cuando no excéntricas- de rendimiento de su patrimonio*. Estas situaciones conducen a problemas en la EF, por *no dar dividendos* (cuando se es remiso a la hora de distribuir beneficios porque se practique una reinversión a ultranza) o a la *pérdida de valor y de capacidad de competir* cuando la práctica es la contraria en su forma extrema.

El resultado de caer en *la trampa de las remuneraciones* superiores a las de mercado para los miembros de la familia que la dirigen, y de dividendos inferiores a los normales para los accionistas, es el de suscitar el deseo en estos últimos de luchar por alcanzar el poder de dirigir la empresa para ponerse un sueldo alto o alternativamente *luchar para vender su parte lo mejor posible y pronto* (a quienes dirigen la EF o a un competidor).

3) **La confusión de lazos de afecto** (propios de la familia) **con los lazos contractuales** (propios de la empresa).

- *de la familia* se recibe por lo que *se es* (de la empresa por *lo que se hace*);
- *una manifestación de haber caído en esta trampa*: abstenerse de *preparar salidas a las situaciones del 50%*. Mientras que hay afecto, este tipo de situación puede funcionar, pero cuando éste se pierde -y es éste un sentimiento muy difícil de transmitir por herencia-, una empresa con semejante estructura puede llegar a una permanente paralización “contractual” de sus decisiones.

4) **Retrasar innecesariamente la sucesión.**

La sucesión es el suceso en el que *cristalizan* todos los problemas larvados y/o embalsados, y que se revela como *encrucijada o plaza mayor* de los problemas de la EF. Le vamos a dedicar más adelante todo un capítulo. Va a merecer el principal foco de atención de nuestro propósito formativo -en sentido amplio-, dirigido a incidir en la mejora del índice de supervivencia de la EF. Pues bien; la sucesión se nos presenta como un proceso complejo que se desenvuelve a lo largo de bastantes años (entre siete o diez años, por lo general).

Una sucesión *adecuadamente preparada*, implica:

- a) **Formar** a uno o varios candidatos a sucesor, *imbuidos de los puntos fundamentales de la cultura* de la empresa familiar;
- b) Debe contemplar los *procedimientos* para que los *futuros accionistas* estén *en condiciones de desempeñar sus responsabilidades como tales accionistas* (por ejemplo, asegurando un *adecuado flujo de información* que puede haber sido inexistente por innecesario hasta ese momento si se trata de la sucesión a la 1ª Generación).

c) Los *órganos de gobierno* tales como el Consejo de Administración, *deben estar constituidos por las personas más competentes para la siguiente etapa* de la familia y de la empresa.

d) Establecer las *condiciones que regulen las relaciones* entre accionistas, directivos y personal de la empresa y miembros de la familia.

Una sucesión bien gestionada, es lo contrario a:

- la improvisación;
- algo que pueda dar pié para pensar :”después de mí, el diluvio”;
- pretender “reinar después de morir”.

Debe ser por parte del predecesor *preparar a unos y a otros* (sin olvidarse de prepararse así mismo), para cumplir con -lo que llama el prof.Gallo-”*el mayor reto a la grandeza de un directivo*”: *saber dejar a tiempo las propias responsabilidades en manos de alguien que le aventaje en capacidades profesionales de cara al tiempo futuro.*

5) **Creerse inmunizado** con respecto las trampas anteriores.

Es *la más peligrosa* de todas las trampas. Consiste en pensar que no se caerá en ninguna trampa *porque se poseen los conocimientos adecuados y se tienen las actitudes oportunas.*

- *Multitud de variantes*: el peligro de esta última trampa (que en realidad viene a comprender todas) estriba en que *los problemas* de las empresas y de las personas de la familia *mutan* tanto en su forma como en su esencia conforme va pasando el tiempo, de manera que llegan a aparecer como problemas radicalmente nuevos, con lo que se hace imposible reconocerlos adscritos a unas determinadas tipologías *para las que el dirigente en cuestión se siente “vacunado”.*

Estar personalmente convencido de que *por haber meditado* sobre la existencia probable de alguna de las trampas de la EF (e incluso *por haber trabajado ya* en su solución), se está preparado para no caer en *otras formas futuras de las mismas trampas* que hoy se

desconocen, es con toda probabilidad *la causa de la mayor parte de los fallos en la continuidad de la EF.*

- *Caer en las antedichas trampas, conduce a:*

- a) que la empresa no decida con precisión *el tipo de EF que desea ser* (de trabajo, dirección, inversión, coyuntura), decisión que tanta importancia tiene a la hora de la *definición de su cultura,*

- b) *concepciones equivocadas en cuanto al contenido y forma* de las *relaciones entre los tres grupos de interesados* en la EF: propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia.

Realmente le resultará difícil avanzar a la EF, si no define acertadamente su *cultura* ni tiene *normas de funcionamiento* adecuadas.

C. Otros motivos para la falta de continuidad.

No se trata ahora de “trampas”; a veces se trata de un motivo “irresistible”, pero las más de las veces son motivos consecuencia de haber caído en las trampas anteriores. Veamos algunos:

- 1) *una oferta de compra, irresistible.*

- 2) necesidad de *realizar toda o parte de la empresa para hacer tesorería* para aplicarla a otras actividades:

- para *diversificar el riesgo* de tener “todos los huevos en el mismo cesto”;
- para *hacer crecer el patrimonio familiar* (más ventajosamente) por otros derroteros;
- a instancia de *accionistas algo cansados de hacer siempre lo mismo.*

3)la *amplia dilución de la propiedad* entre varias ramas familiares , tras el paso del tiempo, que les hace comportarse como accionistas anónimos;

4)*dificultad real para trabajar unidos* por parte de diversos miembros de la familia (un caso puede ser la situación planteada a un matrimonio ambos accionistas tras un divorcio);

5)*falta de herederos interesados en conservar la empresa familiar;*

6)necesidad de *hacer liquidez* con la venta de la empresa *para satisfacer el impuesto de transmisiones* (ya sea por la herencia de la propia empresa,-caso de que por cualquier motivo no haya quedado exenta-, o por la herencia de otros bienes ajenos a la empresa.

Ante este cúmulo de motivos es preciso tener en cuenta *que la empresa familiar no tiene la “obligación” de seguir siendo EF* bajo ningún aspecto; es más, en ocasiones, *debe* dejar de serlo cuando la *forzada continuidad como empresa familiar* pueda poner en peligro *la ventaja competitiva* que toda empresa debe tener y que en última instancia legitima su *función social* ; lo único que cabe cuestionarse es cuantas veces de las que se llega a esta tesitura, se hace *por un defecto de liderazgo* o por causas auténticamente ajenas a una deficiente gestión de EF o incluso como una postura desde el inicio, *deliberada y prudente*.

2.3.2. Fortalezas de la Empresa Familiar: la “unidad” y el “compromiso”.

Comprender el *comportamiento* de la Empresa Familiar es-como se ha dicho tantas veces-, enfrentarse con una *realidad compleja* que desborda el terreno economicista, requiriendo una aproximación *antropológica* importante. Desborda el terreno del “*homo economicus*”, para adentrarse por el del *homo moralis*. Cuando toca hablar de las *fortalezas* de la EF, no puede sorprender, pues, que haya que recurrir a *conceptos morales* (la fortaleza es una virtud). Pues bien; hablaremos-en este caso- de las virtudes de la “unidad” y el “compromiso”, como de *auténticos resortes morales* sobre los que se edifica la **fortaleza** de la empresa familiar.

La familia, en tanto que *grupo humano perfecto*, reúne de forma natural, las *capacidades necesarias* para conseguir sus fines de:

- perfeccionamiento de sus miembros y
- su continuidad,

a través del cultivo de las *virtudes* de:

- *unidad* y
- *dedicación*.

sin las cuales no hay posibilidad de perfeccionamiento.

A. Caracterización de la “unidad”.

La “unidad” entre las personas o la voluntad de continuar juntos, “cerrar filas”, y lograr armonía en las preferencias y modos de hacer, se caracteriza por una serie de rasgos que se glosan a continuación. La “unidad”, exhibe:

1) “*Intereses comunes*” entre los miembros de la familia que trabajan en la EF, y entre ellos y los miembros de la familia que sin trabajar en la EF son solo propietarios;

2) "*Autoridad reconocida*", que se deposita en un/unos líderes lo que propicia un

3) "*Clima de confianza mutua*", evitándose con ello luchas por el poder y recelos ante posibles *segundas intenciones*;

4) "*Comunicación*" intensa, fluida y sin barreras innecesarias, dado el clima de confianza existente.

5) la "*competración*" resultante de las anteriores condiciones ambientales tiene por consecuencia la simplificación en el diseño de la organización en punto a la *asignación de responsabilidades*, modos de integración entre directivos y mandos, y niveles de autonomía a conferir, con el resultado de conferir

6) "*Flexibilidad*" a los sistemas de dirección a emplear para comunicar y controlar.

B. Caracterización del "compromiso".

El **compromiso** o lo que es lo mismo: la *voluntad de una dedicación intensa y prolongada*, se caracteriza, por:

1) la "entrega" de todos a la consecución del bien del conjunto;

2) la "autoexigencia" en orden a trabajar cada vez mejor, lo que conlleva

3) el "sacrificio personal" que no reclama más allá de lo que le corresponde y

4) al "pensamiento a largo plazo".

No hay duda de que *el compromiso* personal y libremente asumido es, para cualquier empresa, una de las *motivaciones más intensas y elevadas* que puede llegar a sustituir motivaciones negativas con frecuencia empleadas en las empresas, y a *potenciar* el efecto de los acertados *sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional*.

C. Cuando estas virtudes se pierden, o el paso de lo óptimo a lo pésimo.

La pérdida de estas fortalezas consecuencia de la erosión profunda de la familia propietaria o de la caída de la empresa en las trampas antes citadas, la EF corre el riesgo de pasar de lo óptimo a lo pésimo, de transformar la unidad en **desunión** y el compromiso en **abstención** que se desgrana en el conjunto de debilidades de que da cuenta el Cuadro 2.7:

Cuadro 2.7: Cuando se desploman las fortalezas de la Empresa Familiar.

<i>Unidad</i>	<i>Desunión</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación • Compenetración • Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses en conflicto. • Facciones divididas. • Recelo • Murmuración • Odio personal • Resistencia al cambio.
<i>Compromiso</i>	<i>Abstención</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a un ideal. • Sacrificio personal. • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negación de la entrega • Reivindicación de sacrificios anteriores • Refugio de ineptos. • “El hoy” es lo importante.

Fuente: Gallo, M.A y Estapé M^aJ.: "Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995. Ed. Praxis.

2.3.3. Conclusión.

La evidencia empírica es la de que *muy pocas* empresas familiares ostentan *la totalidad* de las fortalezas resumidas en el Cuadro anterior, consecuencia de la *dificultad* que existe en cualquier grupo humano de *alcanzar la perfección moral* (porque no cabe duda de que “perfecto moralmente” sería un grupo con tales calificaciones), dificultad tanto más árdua *cuanto más numeroso* sea el grupo.

Si pues se hace *descansar* la fortaleza de la EF en *atributos morales* (*¿en cuales si no?*), no puede extrañar que el deterioro de la EF se haga *más probable con el paso de sucesivas generaciones* por el gobierno y gestión de la empresa ya que los “motivos vitalizantes” se hacen más difíciles de mantener conforme la empresa se distancia del Fundador y *su propiedad se dispersa* y afluyen *nuevas gentes*, sobre todo cuando lo hacen por la vía del matrimonio. *¿Mortalidad más elevada de la Empresa Familiar?; naturalmente; ¿momento álgido de los decesos?; tras la Sucesión. ¿Hay alguien que no se lo explique?.*

Con todo, el *reto para la continuidad y desarrollo* de la empresa familiar está en apoyarse decididamente en las fortalezas de la **unidad y el compromiso** -aún con las limitaciones que impone la humana naturaleza-, haciendo que se transformen en **valores y creencias fundamento de su cultura**, gracias a una decidida e inteligente determinación de no caer en las **trampas profundas**. Porque también hay evidencia empírica de es posible evitarlas. *Las EF que perduran, ostentan las fortalezas enunciadas* (en mayor o menor grado).

Nos habíamos planteado al comienzo (ver punto 2.3.1.A Hechos) el objetivo de investigar la naturaleza de las causas de la morbilidad de la EF para sacar consecuencias sobre las **posibilidades de la formación** en orden a su terapia. Visto el panorama descrito, la respuesta es positiva; la *formación*, en unos casos, y la *información* en otros, tienen un importante papel que jugar, no solo en el ámbito de las disciplinas tradicionales (o técnicas), sino en el área de las **Humanidades** (Antropología, Filosofía, Ética y Psicología).

- en las áreas *técnicas*, -por ejemplo para *combatir “la confusión de la propiedad con las capacidades para dirigir”* (trampa nº1)- impartiendo formación *a quienes se preparan para suceder o están ya en la gestión*, acercando de ese modo la propiedad a las capacidades directivas;
- con las *Humanidades*, para despertar la alerta contra las demás “trampas profundas” y sensibilizar a cuantos actores intervienen en la EF, desde cualesquiera de sus círculos de interés, para que conscientes de la importancia y naturaleza de las *fortalezas* de la EF, *las fomenten y contribuyan activamente* a procurar su arraigo para el fundamento del tipo de **cultura** de EF deseada.

¹ Gallo, Miguel A.:”Empresa Familiar, Textos y Casos”. De. Praxis. 1.995,.

² Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. 1.996.Ed.Granica. pág.22.

³ Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed.Gestión 2.000. 1.998,

⁴ Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed.Gestión 2.000. 1.998,

⁵ Gallo, Miguel A.:”Empresa Familiar, Textos y Casos”. De. Praxis. 1.995,.

⁶ Gallo, Miguel A.:”Empresa Familiar, Textos y Casos”. De. Praxis. 1.995,.

⁷ Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. 1.996.Ed.Granica..

⁸ Farrell, Larry C.: “En busca del Espíritu Empresarial”. 1.998. Ed.Grupo Z..

⁹ Gallo, M.A.:”Empresa Familiar: Textos y Casos “.Ed.Praxis.1.995..

¹⁰ Gallo, Miguel A. y M^a José Estapé:”La Empresa Familiar 4”.Publicaciones Cátedra del IESE.Universidad de Navarra. 1.993,.

¹¹ *ibidem*..

¹² Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed.Gestión 2.000. 1.998,

¹³ Gallo, M.A.:”Empresa Familiar: Textos y Casos “.Ed.Praxis.1.995.

***III. PANORAMA
INTERNACIONAL Y NACIONAL
DE LA EMPRESA FAMILIAR.***

III. PANORAMA NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.

3.1. La empresa familiar en los países desarrollados.

En el presente capítulo vamos a abordar -con las dificultades que entraña la escasez de estadísticas específicas relativas a la empresa familiar, a la que no es ajena el hecho de la falta de acuerdo sobre su una definición “manejable” para la misma-, las *posibilidades y los hechos de la empresa familiar en el escenario internacional.*

Comenzaremos por dar una semblanza de la empresa *familiar en algunos de los países más desarrollados* y su representación *entre las empresas más grandes*. Un rasgo muy importante a destacar en el perfil de la empresa familiar, es el de su supervivencia comparada con la empresa no familiar, expresiva de las dificultades peculiares que la rodean. A continuación pasaremos a analizar *la competitividad comparada* de la empresa familiar, como *paso previo explicativo de la actividad exportadora* de dicho tipo de empresas.

3.1.1. Significación y características de la Ef en EE.UU. y en la U.E.

Los Estudios existentes sobre la empresa familiar son *difíciles de comparar y agregar* por los diferentes criterios utilizados para su elaboración.

No se han publicado desde Eurostat -ni conocemos desde otras fuentes-, estudios agregados sobre la significación de la EF **en la U.E.**; sin embargo , partiendo de análisis hechos en *Gran Bretaña, Francia y Alemania* sobre distintos grupos de Efs, podemos esperar *para toda la Unión Europea* porcentajes *similares a los obtenidos en dichos análisis.*

Por lo que se refiere a EE.UU., la presencia de la EF se muestra en el Cuadro 3.1.

Cuadro n°: 3.1.:Significación de la EF en EE.UU. y España.

Conceptos	EE.UU	ESPAÑA(1)
Nº de empresas	95%	71%
Producción	50% del PNB	n.d.
Empleo	42%	62%
Facturación	n.d.	61%
Exportación		59%

Fuente: M.A.Gallo: "Empresa Familiar :Textos y Casos".

(1) Representa estadísticamente al 80 % de las Efs y ENFs.

3.1.2.Representación de la Empresa Familiar, entre las grandes empresas.

Muchas veces se confunde la empresa familiar *con la pyme*. Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las Efs *también* tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas de cada país. Así, por ejemplo, en EE.UU., Gran Bretaña o Alemania, se ha estimado que *entre el 50 y el 60 %* de sus 1.000 mayores empresas, *son familiares* , mientras que en España este porcentaje es *sensiblemente menor* pero igualmente destacado.

De acuerdo con Gallo, en 1.992 la significación de las Efs dentro de las grandes empresas se había reducido *a menos del 20%* del total *de las 1.000 empresas más grandes*, cuando en 1.972 suponía un 40% (ver Cuadro 3.2).

Muchas de estas grandes empresas *nacen como EF*, porque para iniciar una empresa resulta adecuado aprovechar la oportunidad de agrupar los *recursos que ofrece una familia* (los llamados créditos de proximidad), y tener una actividad que es "prolongación de la familia". Posteriormente crecen y se desarrollan, pasando de una generación a otra, por la plena dedicación, espíritu emprendedor y entrega de muchos miembros de la familia, que ven en ellas *el modo de "transmitir valores y patrimonio"* a las siguientes generaciones, así como *oportunidades para desarrollarse como personas*.

Cuadro nº: 3.2 : Presencia de la EF entre las MAYORES EMPRESAS de diferentes países.

Países	Muestra	EF	Facturación	Plantilla
España ¹	1.000 primeras	17%	10%	15%
Gran Bretaña ²	8.000 primeras	76%	n.d.	n.d.
EE.UU. ³	500 primeras	35%	n.d.	n.d.

Fuente: Fuente: Gallo M.A.: "Empresa Familiar :Textos y Casos.

3.1.3. Supervivencia de la Empresa Familiar.

La EF (como conjunto), tiene *un elevado índice de mortalidad*, estimándose que el promedio de vida esperado es **la mitad del que se logra en las ENFs**. (Ver Cuadros 3.3 y 3.4).

Dada la gran incidencia que tienen las Efs en el desarrollo económico de un país, y estas *desalentadoras estadísticas sobre su supervivencia*, es muy importante cuestionarse cuales son **los motivos que explican la elevada mortalidad de las Efs**, y *cuales deben ser las formas de dirigitas* para evitar la desaparición de este tipo de empresas, que tan bien reflejan el espíritu de emprendimiento y el desarrollo de la iniciativa privada. Se impone pues, **identificar los problemas de las Efs** y colaborar a su desarrollo para que lleguen a ser **multigeneracionales**, contribuyendo con ello, a la generación de riqueza y al mantenimiento del empleo.

¹ Gallo, M.A. y Estapé, M^a José: La Empresa Familiar entre las 1.000 mayores empresas de España, Documento de Investigación, nº 231, IESE, 1.992.

² Leach, Peter: "Managing the Family Business in the UK", Stoy Hayward and London Business School, 1.990.

³ Business Week: "The new nepotism: Why dynasties are making a comeback", Abri 1.988.

Cuadro 3.3: Mortalidad de las Efs (en el horizonte a largo plazo)

EE.UU.

-Empresas que sobreviven a la 2ª Generación:	30%
-Empresas que sobreviven a la 3ª Generación:	15%
-Promedio esperado de vida de las Efs: 24 años	
Muestra de 200 empresas que eran EF en 1.924:	
60 años años después de su fundación, continuaban como EF:	13%
Características:	
• No habían crecido (en nº de empleados)(la mayoría había disminuído):	9%
• Habían crecido:	4%

Fuente: J.Ward: "How many will survive in 2046?", Family Enterprise, n° 9, March 1.986

Cuadro n° 3.4.: Mortalidad de las Efs (en el horizonte a medio plazo).

FRANCIA.

Muestra de 2.460 empresas que eran EF en 1.980.:

10 años después de su fundación;

- continuaban como EF: 58%
- habían desaparecido: 17%
- habían dejado de ser EF: 25%

Fuente: Briere, C.: "Les entreprises familiales en France; Université Paris-Dauphine, 1.991.

A. Antigüedad.

La información que proporciona el Cuadro 4.5, se refiere a empresas de tamaños mediano y grande, y confirma la anterior conclusión de alta mortalidad si se atiende la hecho de que al pasar de empresas con 30 años a empresas que han alcanzado la tercera generación, cae el porcentaje de supervivencia fuertemente.

Si algo puede decirse con rotundidad de los resultados del Cuadro 4.5, es que la **mortalidad de las Efs más grandes es superior a la de las empresas más pequeñas** (baste comparar los resultados de Gran Brteaña y España) .

Cuadro n° 3.5: Antigüedad de las EFs.

País	Muestra	Características	con + de 30 años;	Han alcanz. la 3ª Gen.
Gran Bretaña (1)	8.000	Primeras	60	19
Alemania (2)	501	Efs de más de 50 personas	92	n.d.
España (3)		Representan al 80% de TODAS las empresas (Fs y NFs)(Vtas>200) M.	15	8

Fuente: I. Leach, P.: opus, cit.

2. Wieselhuber, N. y Spannagl, J.: "Situation and Perspectives for the Future of Owner-Managed Enterprises in the Federal Republic of Germany"; Munich, 1.988.

B. Crecimiento.

Existe evidencia empírica de *un menor crecimiento* de la EF respecto de la ENF.

3.2. La empresa familiar y los mercados exteriores.

Las posibilidades de apertura a mercados externos, está estrechamente vinculada a las características de *competitividad* de las empresas, de ahí que antes de adentrarnos en describir la presencia de las pymes y de la empresa familiar en particular en los mercados internacionales, tratemos analizar los factores explicativos de la competitividad de la empresas españolas.

3.2.1. *La Empresa Familiar y la competitividad.*

No es acertado atribuir, -de una manera general-, a la EF una peor actuación económica en comparación con la ENF. Los resultados del estudio sobre las 1.000 mayores empresas de España, al comparar sus rentabilidades, indica que las Efs tienen un **beneficio sobre ventas como el de las ENFs** , y un **beneficio sobre recursos propios casi tres veces el de las ENFs**. (ver Cuadro 3.6)

Cuadro nº 3.6: Actuación económica.

<i>Ratios</i>	<i>EF</i>	<i>ENF</i>
<i>Beneficio s/Ventas</i>	7%	1%
<i>Beneficio s/Recursos Propios</i>	21%	8%

Fuente: Gallo, M.A. y Estapé, M^o José: La Empresa Familiar entre las 1.000 mayores empresas de España, Documento de Investigación, nº 231, IESE, 1.992.

Otros investigadores⁴ han constatado que la empresa familiar muestra *respecto a la no familiar*:

-un **mayor margen sobre ventas**, que parece reflejar una mejor aproximación de los productos de la empresa familiar a las necesidades de los clientes;

⁴ Merino y Salas, 1.993; Casado, Merino, Salas y Solé, 1.997.

-un resultado **igual o superior en creación de empleo, actividad inversora y apertura al comercio exterior;**

-un **menor coste laboral**, y

-una **mayor eficiencia tecnológica** (reflejada en el número de patentes e innovaciones).

llegando a afirmar, que **en la gestión de sus recursos** la empresa familiar *puede llegar a ser* tan eficiente como la de las empresas no familiares en igualdad de condiciones de acceso a los recursos, en especial los que hacen referencia a la *cualificación del personal, utilización de tecnologías de producción más avanzadas, e investigación y desarrollo*. Esta última condición, en realidad, es tan utópica que deja entredicho la anterior afirmación porque en la práctica las empresas (unas y otras) son como son, tienen las dificultades que tienen y no vale hacer “futuribles” del tipo “si..., entonces....”.

Pese a que en la última década⁵ las empresas familiares hayan dado un *importante salto estratégico* al :

1)*potenciar su internacionalización;*

2)*una mayor diferenciación de sus productos* (a través de un mayor énfasis en la investigación y desarrollo y de una mayor intensidad de su promoción y publicidad) y

3)la *incorporación de tecnologías de proceso,*

sin embargo estos casos **no son aún generalizables a todas las empresas familiares** en su conjunto. En el caso español, las empresas familiares al igual que las no familiares tienen *dificultades para lograr una sólida posición competitiva* y afrontar la renovación estratégica permanente que se necesita en el entorno actual.

⁵ Martínez Echezárraga y Jarillo, 1.991.

Siguiendo a Joan Amat¹ y otros autores, vamos a hacer en lo que sigue, análisis de la situación competitiva de la empresa española PYME (familiar o no), con la pretensión de comprender a la empresa familiar, en vista de la elevada proporción representa la Ef dentro del colectivo PYME.

A. Análisis de los factores determinantes de la posición competitiva de la Pyme.

Ante la insuficiente información específica disponible sobre las Efs españolas, ésta se combinará con la disponible a partir de varias investigaciones que se refieren a:

- a) la posición comparativa de las empresas españolas (respecto a las de otros países), y
- b) las pymes respecto a las empresas de mayor dimensión.

Adelantemos que, en general, la conclusión a la que se llega, -inistimos que en general-, es que la empresa española tiene **menor competitividad** que la de otros países más desarrollados. Las principales razones que se esgrimen, las iremos desgranando a continuación.

1) La dimensión media de la empresa española -y gaditana en particular-, es pequeña.

-El 96,8% de las empresas *españolas*, tiene menos de 50 empleados (93% menos de 25 trabajadores)⁶,

-Si nos referimos a la **empresa gaditana** en particular, (ver Cuadro 4.4) el 98,4% de las empresas tiene menos de 50 empleados (94,8% menos de 20);

tramos (todos ellos) en los que la empresa familiar tiene una mayor incidencia.

⁶ Salas et al., 1.997.

Cuadro 3.7: Distribución por tamaño de las empresas en Cádiz y Andalucía:

(nº de empresas).

	0/5	6/20	21/50	51/100	101/250	251/500	>500	Total
Cádiz	11.055	2.648	517	143	60	17	17	14.457
%	76,47%	18,32%	3,58%	0,98%	0,41%	0,12%	0,12%	100,0%
Andaluc	97.143	20.211	4.123	1.024	473	133	101	123.208
%	78,84%	16,41%	3,35%	0,83%	0,38%	0,11%	0,08%	100,0%

Fuente: Díez de Castro, E.P. et alia (1.995): *La Empresa en Andalucía*. Madrid, Civitas.

2) La EF ha visto reducida su presencia entre las grandes empresas españolas.

Conforme se ha hecho notar más arriba por la investigación de Gallo y Estapé (M^aJ.), el hecho de que la presencia de las Efs se haya reducido en 20 años del 40 al 20%, es indicativo de una *pérdida de competitividad relativa*, atribuible a:

- los problemas estructurales de los años 60;
- la crisis de los 70 y principios de los 80 (1.978-1.986), y
- la liberalización económica producida tras la entrada de España en la CE en 1.986.

3) La crisis económica de finales de los 70.

Tuvo un importante impacto sobre el *beneficio de explotación* de la empresa española⁷:

	1.973	1.978	1.983	1.986
Bº Explotación	8,11%	2,49%	0,17%	1,8%

⁷ Amat, 1.997

4) *La entrada en la CE en 1.986*, ha puesto de manifiesto que :

-únicamente un 30% de la industria española muestra ser competitiva (particularmente los sectores de automoción, productos farmacéuticos, caucho, cárnicas y productos cerámicos), mientras que

-la mayor parte de la industria, un 61% del total, -lamentablemente en *sectores en los que hay una mayor proporción de empresas familiares-*, muestra ser *muy poco competitiva*.

5) *Empresa Familiar, estrategia y competitividad.*

Los resultados desfavorables respecto de la competitividad de las empresas españolas y, en especial, de las empresas familiares, *derivan en gran parte de su estrategia*. En efecto; muchas de las empresas familiares mantienen⁸:

- una *estrategia de “seguidores”* (más que de liderazgo) centradas en la adaptación de productos ya existentes con una *limitada innovación* en productos. Esto lleva como secuelas su menor cuota de mercado y una política de precios que se modifica hacia la baja como consecuencia de las variaciones de los precios de los competidores.
- estrategias *poco proactivas* en cuanto a sus procesos operativos. Las empresas familiares, frente a las no familiares, acusan una *incorporación más lenta de nuevas tecnologías de procesos*. Esto se manifiesta en:

-una *menor proporción de nuevas tecnologías de producción* (CAD-CAM, robótica, control numérico)

⁸ Salas et al.(1.993 y 1.997)

-una *mayor intensidad de personal que de tecnología* (respecto a las empresas no familiares que parecen tener una mayor propensión a la innovación tecnológica en sus procesos), y

-una *menor propensión a la integración vertical* en sus procesos.

- estrategias de producto y de proceso más orientadas a mercados *de carácter local o nacional que a la exportación*.

Así, la empresa familiar tiene una mayor presencia que la empresa no familiar en sectores **manufactureros tradicionales**, y *de menor contenido tecnológico* (productos cárnicos, madera y muebles, textil y confección, cuero, piel y calzado) frente a sectores de mayor de mayor contenido tecnológico e intensidad tecnológica tales como máquinas de oficina, proceso de datos e instrumentos de precisión, vehículos automóviles y motores y material de transporte, química, maquinaria agrícola e industrial, por ejemplo.

Estos sectores más tradicionales, *no requieren realizar inversiones arriesgadas y es menos necesaria la consecución de economías de escala* y la integración vertical; la contrapartida es que son sectores *de moderado crecimiento* e, incluso alguno de ellos, claramente recesivos.

6) El recurso de la pyme andaluza al crédito a corto plazo la limita para acometer proyectos estratégicos, básico para la mejora de la competitividad.

Es proverbial la aversión de la empresa familiar al recurso financiero ajeno por temor a su pérdida de independencia, por lo que limita su financiación externa al crédito a corto plazo que utiliza sobreabundantemente. Esta utilización ha sido estudiada por Vallés J. et al.² *respecto de la empresa andaluza*, concluyendo que da idea *del horizonte temporal de la empresa andaluza*, “más preocupada por su propia supervivencia que por acometer proyectos a largo plazo”. Sería simplista ignorar que en no pocas ocasiones, el recurso *exclusivo* al crédito a corto, está condicionado por la *dificultad de la pyme* (entre las que se encuentran las empresas familiares), para aportar las garantías suficientes sin las que las las empresas financieras niegan el acceso al crédito a medio y largo plazo.

3.2.2. El comercio exterior en el conjunto de la empresa española.

España se encuentra *posicionada* en *sectores exportadores* que, respecto a los países de la OCDE y de la UE, tanto desde el punto de vista de tecnología como del de la demanda, ofrecen *perspectivas de evolución* en el mercado mundial *muy poco favorables*. Ello es debido, a que actúa en *sectores de crecimiento lento o medio* y con *productos de contenido tecnológico bajo* (como se acaba de declarar más arriba).

De un estudio realizado por Puig³ del que se hace eco Amat⁴ referido a Cataluña que, como es sabido, es una de las regiones españolas más emblemática en lo que a la empresa familiar se refiere, reseña cómo la empresa familiar catalana:

-está *especializada en sectores de bajo nivel tecnológico* que representaban, en 1.992, un **52,3% del V.A.B.:**

.sector <i>alimentación</i> :	15,0%;
.sector <i>textil</i> :	11,4% (en 1.986 había sido un 15,2%)
. <i>productos metálicos</i> :	8,9%;
. <i>papel, artes gráficas y edcs</i> :	8,3%.

-menos especializada en sectores de alto nivel tecnológico, que representaban, en 1.992, un **15,7% del V.A.B.:**

.sector de <i>productos farmacéuticos</i> :	7%;
.construcción de <i>maquinaria y material eléctrico</i> :	6%.

A. Rasgos de la empresa española exportadora.

1) Limitada actividad exportadora.⁵

-el **66% de las empresas exportadoras** tienen **menos de 100 empleados** (el **35%** está a cargo de empresas con *¡menos de 25 empleados⁹!*);

⁹ en este segmento puede haber mucha empresa familiar.

-sólo **un 29% de las empresas industriales** realizan *actividades de exportación*;
(el grueso de las mismas -un 84-87%- son de más de 500 empleados y solo un 16-18% ,muchas de ellas familiares, tienen menos de 25 personas).

-la exportación está **altamente concentrada** en pocas empresas:

- 8 empresas detentan el 20% de las exportaciones;
- las 100 primeras el 44%;
- el 67% de las empresas facturan al exterior una media *inferior a 10 millones de pts.*

-sólo el **19%** del total (92.496 empresas exportadoras que han exportado en el quinquenio 87-91) mantiene su **actividad exportadora de una manera regular**, y este grupo (formado *principalmente por empresas extranjeras*), aglutina el 90% de las exportaciones totales en términos monetarios.

-la mitad (el 49%) de las empresas exportadoras no tiene *ningún departamento especializado en exportación*, y **de las que exportan con regularidad:**

- solo el 5% tiene *una planta productiva en el extranjero* y
- solo el 22% dispone de *redes comerciales propias*.

2)Limitada internacionalización de la empresa española en relación con la de otros países⁶.

Se desprende de la lectura del Cuadro 3.8.

Cuadro 3.8: Indicadores del grado de internacionalización de la pyme española.

Empresas	España	Francia	Italia
Cuyos clientes son <i>principalmente extranjeros</i>	21,2%	40,4%	49,7%
<i>Empleados extranjeros</i> en las Pymes	14,7%	46,3%	27,1%
Directivos en las Pymes con <i>dominio del inglés</i>	60,8%	72,8%	83,1%

Fuente: Elaboración propia con datos de Ernst&Young, "La Pyme Española y el Mercado Unico.1.989.

B. Conclusión.

La Pyme española- gran parte de las cuales son empresas familiares-, tiene **una limitada capacidad exportadora** y mucho **menor internacionalización** que la de otros países de nuestro entorno. Ello deriva, de una parte, de una *escasa competitividad* (como se ha visto) y de otra, de *rasgos personales* del empresario español.

Así Vilanova y Gimeno⁷ constatan una **fuerte resistencia a incorporar profesionales externos** (ya sean consejeros, directivos o asesores); **solo un 16% de las empresas** que han investigado habían contratado del exterior a *directivos de un elevado nivel profesional ajenos a la familia*.

Otro estudio de EMA Partners concluye en la misma línea argumentando que:

- los directivos españoles tienen ***una mentalidad poco abierta a los mercados internacionales***, así como
- mucha *resistencia a trabajar en equipo* y a aceptar la idea de que ***el cliente y el servicio*** es la primera prioridad de las empresas.

Sin embargo compensa estos inconvenientes con una *elevada creatividad* y apertura mental hacia los retos, una elevada ***capacidad para adaptarse a situaciones poco estructuradas*** y una visión clara para orientarse hacia objetivos concretos y resultados rentables.

3.2.3. El comercio exterior de las empresas de la provincia de Cádiz.

Si se nos pidiera una palabra-clave para describir la situación de las exportaciones andaluzas, esta sería : **concentración**.

- concentración *en los sectores* exportadores (cuatro sectores impulsan el 61% del total)
- concentración *en las empresas* (diez empresas asumen el 64% del total exportado por la región andaluza);
- concentración *espacial* -la más relevante desde el punto de vista del estudio que nos ocupa-, puesto que su máxima expresión (35% de la exportación de Andalucía) se localiza *en la provincia de Cádiz*.

A. Evolución y estructura de las exportaciones andaluzas.

Como señala Vallés J. et al.⁸, las exportaciones andaluzas se hallan *concentradas* en pocas secciones (ver Cuadro 4.9 secciones remarcadas en negrita), ya que **solo cuatro** superan, cada una de ellas, el 10% de lo exportado. Concretamente, suponen en 1.994 **el 61% del total exportado por Andalucía**.

Las *secciones más relevantes* en 1.994, son:

II.Productos del reino vegetal (23,17%): destacan los capítulos:

- **07: Legumbres y hortalizas**, que supone el 9,74% del total exportado.
- **08:Frutas comestibles**, que mantiene una participación del 8,44%.

XV.Metales comunes y manufacturas (13,96%), siendo sus principales capítulos:

- **72:Fundición, hierro y acero**, con el 10,05% (léase *Acerinox*, Algeciras prov.Cádiz), que se convierte no solo en el capítulo más relevante de su sección, sino también *respecto del conjunto* de las exportaciones andaluzas.

Cuadro 3.9: Estructura de las exportaciones andaluzas por secciones. 1.990-1.994.

<i>SECCIONES</i>	<i>1.990</i>	<i>1.994</i>	<i>1.996</i>
	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
I. Animales vivos y ptos. del reino animal.	<i>1,99</i>	<i>1,79</i>	<i>1,73</i>
II. Productos del reino vegetal.	18,57	23,17	22,84
III. Grasas y aceites deriv., grasas alim. y ceras	<i>8,37</i>	<i>7,46</i>	<i>8,41</i>
IV. Productos de la Industria Alimentaria.	11,78	10,46	8,66
V. Productos minerales.	<i>12,18</i>	<i>7,74</i>	<i>10,58</i>
VI. Ptos. de las indust. químicas o conexas.	<i>5,85</i>	<i>4,88</i>	<i>4,96</i>
VII. Plásticos y cauchos y sus manufacturas.	<i>0,40</i>	<i>0,41</i>	<i>0,49</i>
VIII. Pieles cueros y peletería y sus manufac.	<i>0,35</i>	<i>0,29</i>	<i>0,34</i>
IX. Madera, carbón vegetal, corcho, similares.	<i>0,88</i>	<i>0,46</i>	<i>0,51</i>
X. Pastas de madera, papel cartón y similares	<i>3,18</i>	<i>2,03</i>	<i>1,32</i>
XI. Materias textiles y sus manufacturas.	<i>1,69</i>	<i>1,20</i>	<i>1,52</i>
XII. Calzados y complem., plumas y flores.	<i>0,15</i>	<i>0,09</i>	<i>0,06</i>
XIII. Manufac. piedra, yeso, cemento vidrio	<i>0,26</i>	<i>0,45</i>	<i>0,43</i>
XIV. Productos para joyería y bisutería.	<i>1,65</i>	<i>2,13</i>	<i>1,38</i>
XV. Metales comunes y sus manufacturas.	11,24	13,96	13,30
XVI. Máquinas y aparatos electrónicos.	<i>3,30</i>	<i>2,95</i>	<i>3,41</i>
XVII. Material de transporte.	14,47	13,17	12,35
XVIII. Instrumen. precisión, música y relojer	<i>0,33</i>	<i>2,64</i>	<i>2,27</i>
XIX. Armas, municiones y accesorios.	<i>0,00</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>
XX. Mercancías y productos diversos.	<i>0,32</i>	<i>0,38</i>	<i>0,62</i>
XXI. Objetos de arte, colecc. o antigüedad.	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,04</i>
Otros no clasificados.	<i>3,03</i>	<i>4,30</i>	<i>4,76</i>
Total (en millones de pts)	563.740	891.877	1.151.882

Fuente: I.E.A. varios años. Año 1.996 (datos provisionales). Elaboración propia.

XVII. Material de Transporte. (13,17%), tras el que hay que ver a la *industria naval* de la Bahía de Cádiz, a *CASA* en Sevilla, y *automoción* en Jaén y Cádiz.

IV.Productos de las Industrias Alimentarias (10,46%); es decir, en una sola sección, se concentra la cuarta parte de las exportaciones andaluzas, lo que denota un elevado grado de dependencia. En esta sección se encuentran las exportaciones de las Bodegas de Jerez, y conforme ha revelado la encuesta a la que hemos sometido al colectivo de empresa familiar de la comarca de Jerez, existe una amplia representación de empresa familiar en esta actividad y es de los más evolucionados, por lo que cabe esperar que muchas de ellas se encuentren entre las exportadoras.

- De las secciones señaladas, *las dos primeras* (“Productos del reino Vegetal” y “Metales Comunes y Manufacturas”), han superado ampliamente la tasa de crecimiento del total exportado por Andalucía, mientras que las otras dos (“Material de Transporte” y “Productos de las Industrias Alimentarias”), mantienen una tasa de crecimiento *inferior a la andaluza*.
- En general se aprecia una cierta **inestabilidad** en el comportamiento de las exportaciones , como se pone de manifiesto al analizar con mayor profundidad cada una de las secciones relevantes desagregándolas en sus respectivos capítulos. Ello invita a la reflexión (duda) sobre si el dinamismo de la economía andaluza -entendido en relación con aquellas empresas que producen para los mercados exteriores-, descansa *sistemáticamente*, sobre *sectores que mantienen una clara posición exportadora y si se trata de sectores con futuro*.

B. Rasgos y tendencias más importantes de las exportaciones andaluzas.

1) Como ya se ha comentado, las exportaciones andaluzas *se concentran* significativamente en unas pocas secciones del arancel, concentración que se acentúa si se desciende a nivel de capítulo.

2) Se aprecia una dicotomía en cuanto a la evolución se refiere:

a) capítulos con una *clara tendencia creciente* en su comportamiento:

-superiores a la media: 72 (Fundición, Hierro y Acero), 07 (Legumbres y hortalizas) y 08 (Frutas comestibles). Se aprecia una clara tendencia alcista en su comportamiento, lo que parece convertirlos en *motores de la economía*.

-inferiores a la media: 15 (Grasas y aceites) y 27 (Combustibles minerales). En este caso se observa un comportamiento errático en algunos de sus componentes pero manteniendo unos niveles de afianzamiento notables.

En suma; Andalucía se *especializa* en aquellas exportaciones que suponen:

1) la localización de *plantas industriales dedicadas a la exportación* (Acerinox, Cepsa, Astilleros Españoles, CASA, Santana-Suzuki)

2) *Productos agrarios y extractivos*.

Se observa, sin embargo, como carencia significativa, *reducidas exportaciones en las secciones de equipos industriales*.

C. Empresas exportadoras andaluzas.

Es comprensible que los estudios sectoriales y de estructura económica, no hagan *distingos entre empresas familiares o no*. Tendría que ser desde el ámbito de la investigación de la empresa familiar, desde el que se organicen incursiones de tipo multifactorial que permitan dibujar el mapa de la EF con todas sus diferentes curvas de nivel relativas a los variados orografía *que las caracterizan*. Solo hemos encontrado los ya apuntados relativos a Cataluña (Puig) pero no a Andalucía.

Este tipo de investigaciones (transversales) tiene que hacerse de modo importante a través de encuestas (que instrumento que permitan incidir en el target EF -que es un “*target*” fundamentalmente a delinear por el investigador); pero la encuesta es un instrumento de por sí *limitado* en cuanto a su capacidad de proponer cuestiones *en una sola tacada*. De ahí que no todo lo que desearía saber el investigador, puede obtenerse en un solo viaje. Este es el caso del presente trabajo, que ha tenido que *escoger* entre diferentes cuestiones a plantear a los encuestados. Esperamos que tendremos nuevas oportunidades de continuar profundizando la investigación sobre la EF en otros dominios.

De ahí que hayamos optado en este capítulo -como en algún otro-, por caracterizar el entorno general de las empresas, y cuando es posible, *por el más concreto de las pymes -espacio en el que habita la inmensa mayoría de la EF-*, con la pretensión de que las empresas descritas en nuestro análisis estén lo más próximas posible a la EF (lo serán en muchos casos) aunque no podamos acreditar su código genético.

Si acabamos de ver que las exportaciones andaluzas están enormemente concentradas en cuatro sectores, también por lo que se refiere a “*los actores*” de la exportación (las empresas) también se observa una gran concentración.

En efecto; el Cuadro 4.10 recoge, para el año 91, la cuota de mercado que mantienen las diez primeras empresas exportadoras en el total exportado. En el año 91, *las diez primeras empresas* que vendían sus productos en el exterior, mantenían una cuota del **64% del total exportado**.

En consecuencia, el *grado de dependencia de la economía andaluza* vendrá condicionado por el comportamiento de unas pocas empresas, algunas de las cuales (las más importantes) solo mantienen *centros productivos* en Andalucía, mientras los centros de decisión, a nivel de empresa, se encuentran fuera de la Comunidad Autónoma.

En conclusión puede señalarse la *debilidad* de la economía andaluza, en tanto que:

- 1) la *estructura* de su comercio exterior es **inestable** y *dependiente de un reducido número de empresas*, lo que hace especialmente vulnerable a la evolución de las mismas.
- 2) Responde a una **gran especialización y concentración** dado que *el número de productos ofrecido es reducido*.
- 3) Escaso peso del sector industrial, *reflejo de la reducida significación de una industria competitiva y de futuro en el conjunto de la economía andaluza*.
- 4) *Gran peso* de las exportaciones provenientes de **los recursos naturales** con que cuenta la Comunidad.

Cuadro 3.10: Participación de las diez primeras empresas en las Exportaciones de Andalucía. 1.991. (millones de pts).

Zona	Provincia	Tot.diez empresas	Tot.Prov.	%
Andalucía Occidental	Cádiz	149.016	212.397	70,16
	Córdoba	12.027	26.711	45,03
	Huelva	62.738	63.043	99,52
	Sevilla	65.147	129.211	50,42
	Tot.And. Occ.	288.928	431.362	66,98
Andalucía Oriental	Almería	23.266	58.456	39,8
	Granada	23.055	29.347	78,56
	Jaén	51.818	92.072	56,28
	Málaga	20.895	30.476	68,56
	Tot.And.Orien.	119.034	210.351	56,59
Total		407.962	641.713	63,57

Fuente: Subdirección General de Informática Aduanera.

D. Provincias de origen.

La consideración *espacial* exportadora, muestra cuestiones relevantes:

1) Elevado grado de concentración de las exportaciones (ver Cuadro 3.11), así como *áreas de comportamientos diferentes*, que representan otras tantas realidades económicas distintas.

Andalucía Occidental.-La subregión más importante exportadora; recogía en 1.994, cerca del **76% de la totalidad de las exportaciones andaluzas**. Se aprecia, con el paso del tiempo, una pérdida de cuota del comercio exterior de la Andalucía Occidental en beneficio de la Oriental, básicamente debido a una ligera declinación de Sevilla y Huelva (en la primera) y un fuerte ascenso de Almería y Málaga (en la segunda).

Cuadro 3.11: Estructura de las exportaciones andaluzas por provincias. 1.985-1.996.

Zona	Provincia	1.985 %	1.990 %	1.994 %	1.996
Andalucía Occidental	Cádiz	35,17	32,48	34,61	32,97
	Córdoba	3,75	4,75	6,53	7,36
	Huelva	21,91	16,45	13,68	13,87
	Sevilla	22,85	22,39	20,97	18,81
	Tot. And. Occ	83,69	76,08	75,79	73,00
Andalucía Oriental	Almería	5,87	9,07	10,78	12,19
	Granada	2,42	1,65	2,63	3,61
	Jaén	4,94	6,54	4,13	5,04
	Málaga	3,07	6,65	6,67	6,15
	Tot. And. Or.	16,31	23,92	24,21	27,00
Tot. (millones de pts)		487.897	563.740	891.877	1.151.882

Fuente: I.E.A. Comercio Exterior de Andalucía. Año 1.996, datos provisionales

- Las provincias con **mayor potencial exportador**, han sido **Cádiz** (que mantiene una *posición hegemónica* con el 34,61% del total, Sevilla con el 20,97% y Huelva con el 13,68%.

2) Mantenimiento de los desequilibrios regionales pero no de los provinciales; las provincias “se mueven”.

Si se comparan las situaciones de los años 1.985 y 1.994, se deduce cómo, después de una década, la situación es *muy similar en su conjunto*. En consecuencia puede señalarse que, en términos globales, *se mantiene los desequilibrios intraregionales*; pero descendiendo al nivel provincial, se ve que la evolución *no ha sido igual para todas las provincias*. Así, en sentido positivo:

- **Málaga:** pasa de representar el 3,07% del total regional en 1.985 al 6,67% en 1.994.
- **Almería:** pasa del 5,87% al 10,78% en la década mencionada.

En *sentido decreciente*, en cambio:

- Huelva, ha pasado del 21,91% en el 85 al 13,68% en el 94;
- Sevilla, del 22,85% al 20,97% y
- Cádiz, del 35,17% al 34,61% (casi estable).

3) *Elevado grado de especialización provincial.*

En cuanto a la composición de las exportaciones, es distinta para cada provincia, produciéndose un alto grado de especialización en cada una de ellas:

* **Andalucía Occidental:**

- **Cádiz:** aporta el 34,61% de las exportaciones andaluzas, manteniéndose *líder* indiscutible. Conserva en 1.994 *su especialización en los mismos capítulos* que en 1.990, si bien se han producido diferencias en el grado de participación:

Cuadro 3.12: Evolución Estructura de las exportaciones de Cádiz

	1.990	1.994
1.Fund. de hierro y acero (... Acerinox)	18,36	26,11%
2.Combustibles minerales (... Cepsa)	20,74	12,58%
3.Bebidas y líquidos (... JEREZ)	17,63	11,8%
Otros	43,27	49,51%
Total prov.	100,00%	100,00%
Participac. de la prov. en el tot. Anadluz	32,48%	34,61%

Fuente: Vallés, J. et al.: Economía Andaluza. 1.997. Algaida Editores. Elaboración propia.

De todos los sectores en los que Cádiz muestra especialización exportadora, por lo que importa al *objeto de nuestro Estudio*, queremos destacar:

- 1) el de **Bebidas y líquidos**, atribuibles en una proporción importantísima a **Jerez**. Este sector se encuentra incluido en la actividad *Industria Alimentaria* descrita en nuestra encuesta “ad hoc” girada sobre la empresa familiar jerezana, por lo que cabe esperar una nutrida representación de la empresa familiar.

2) Los capítulos: 07 “*Legumbres y hortalizas*” y 08 “*Frutos comestibles*” (dentro del Sector II. Productos del reino vegetal que es sector líder de la exportación andaluza que concentra en él el 23,17% de todas sus exportaciones) son uno de los ámbitos de operaciones de otra de las actividades con amplia representación en la EF jerezana : la de **Comercio Mayorista**.

De ahí que la constatación de la importancia exportadora de sectores en los que se encuentran un elevado número de Efs, nos permita inferir dos tipos de conclusiones al respecto:

a) Que las EFs jerezanas de los sectores de **Industria Alimentaria y Comercio Mayorista**, -que tienen amplia representación documentada en nuestro Estudio-, se mueven *en sectores con potencial exportador* (Capítulos: *Bebidas y líquidos* -sector IV Productos de la Industria Alimentaria-; *Legumbres y hortalizas* y *Frutos Comestibles* -sector II. Productos del reino vegetal-) por lo que muy probablemente encontremos a muchas de ellas *actuando* en este campo (tenemos evidencia empírica de ello).

b) la conveniencia *de potenciar los conocimientos y mejorando las habilidades directivas* que se refieren al **Comercio Exterior** en la metodología dirigida a la Formación del Sector Empresa Familiar de la Comarca de Jerez.

- **Córdoba** es la provincia de Andalucía Occidental que presenta *un menor nivel exportador*. La estructura de su exportación al cominzo y fin del periodo 90/94 es similar como se desprende del siguiente Cuadro 3.13.

Cuadro 3.13: Evolución Estructura de las exportaciones de Córdoba.

	1.990	1.994
1.Cobre y sus manufacturas	15,40%	27,30%
2.Accite	29,89%	21,25%
3.Perlas finas o cultivadas	11,98%	20,55%
Otras	42,73%	30,90%
Total prov.	100,00%	100,00%
Participac. de la prov. en el tot.Anadluz	4,75%	6,53%

Fuente: Vallés,J. et al.:Economía Andaluza.1.997.Algaida Editores.Elaboración propia.

- **Huelva:** mantiene una *significación exportadora análoga* con el transcurso del periodo 90/94. Los productos más relevantes en 1.990 coinciden con los los reflejados en el Cuadro 3.12 para 1.994.,si bien entonces suponían un mayor nivel de especialización, por lo que, con el transcurso del intervalo, Huelva ha ganado en diversificación.

Cuadro 3.14: Estructura de las exportaciones de Huelva

	1.994
1.Frutos comestibles	30,3%
2.Combustibles minerales	11,64%
3. Ptos.químicos inorgánicos.	9,62%
4.Cobre y sus manufacturas	9,27%
5.Ptos.químicos orgánicos.	9,06%
6.Pasta de madera.	8,6%
Otros	21,51%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	13,68%

Fuente: Vallés,J. et al.:Economía Andaluza.1.997.Algaida Editores.Elaboración propia.

- **Sevilla:** en 1.994 como en 1.990, concentra sus exportaciones en cuatro productos. (ver Cuadro 3.13). A la vista de esos datos, puede señalarse que Sevilla es la provincia que mantiene su estructura exportadora *asentada en sectores de más futuro* que el resto de las provincias andaluzas.

Cuadro 3.15: Estructura de las exportaciones de Sevilla.

	1.994
1.Navegación aérea	27,2%
2.Vehículos	9,68%
3.Preparados de legumbres y hortalizas	15,88%
4.Aceite	12,74%
Otros	34,50%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	20,97%

Fuente: Vallés, J. et al.: *Economía Andaluza. 1.997*. Algaida Editores. Elaboración propia.

***Andalucía Oriental.**

- **Almería:** en 1.990 tenía la especialización que muestra el Cuadro 3.14. En 1.994, la situación era de una mayor especialización, ya que el primero de los porcentajes ha pasado del 56,43% al 68,01%.

Cuadro 3.16: Estructura de las exportaciones de Almería.

	1.990
1.Legumbre y hortalizas	56,43%
2.Frutos comestibles	18,92%
3.Sal, azufre, tierras y piedras.	9,61%
Otros	15,04%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	9,07%

Fuente: Vallés, J. et al.: *Economía Andaluza. 1.997*. Algaida Editores. Elaboración propia.

- **Granada:** La exportación en 1.990 está más diversificada que en el resto de las provincias. Así, el capítulo con mayor volumen de exportación no supera el 20%.

La situación en 1.994 es muy distinta, ya que el capítulo con mayor exportación es el relativo a **“Legumbres y hortalizas”** (*ahora con el 31,5% del total provincial*), no habiendo ningún otro que supere el 10%. Adquiere una relativa importancia la industria del cartón, mientras que los restantes capítulos mencionados en la columna de 1.990 resultan ahora irrelevantes.

Cuadro 3.17: Estructura de las exportaciones de Granada

	1.990
1.Legumbres y hortalizas	19,50%
2.Minerales, escorias y cenizas.	19,20%
3.Frutos comestibles	12,19%
Otros	49,11%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	1,65%

Fuente: Vallés, J. et al.: *Economía Andaluza. 1.997. Algaida Editores. Elaboración propia.*

- **Jaén:** La segunda provincia con menor capacidad exportadora, concentra su comercio exterior en 1.994 del modo que aparece en el Cuadro 3.18.

Esta situación es ligeramente distinta a la de 1.990 en cuanto a porcentaje, si bien los productos son los mismos. La explicción habrá que buscarla en *la evolución de la industria del automóvil* en la provincia y su repercusión en la estructura provincial, más que en otras consideraciones.

Cuadro 3.18: Estructura de las exportaciones de Jaén.

	1.994
1.Vehículos (...Santana-Suzuki)	29,39%
2.Aceites	25,30%
3.Productos de la minería	18,80%
Otros	26,51%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	4,13%

Fuente: Vallés, J. et al.: *Economía Andaluza. 1.997. Algaida Editores. Elaboración propia.*

- **Málaga:** El grado de especialización en 1.994 es elevado (ver Cuadro 3.19). Esta situación es similar a la de 1.990 con la salvedad del grado de participación de "Aceites" en el total, que superaba el 41,8% del total exportado.

Cuadro 3.19: Estructura de las exportaciones de Málaga.

	1.994
1. Aceites	25,89%
2. Máquinas, aparatos y material eléctrico	15,59%
Otros	58,52%
Total prov.	100,00%
Participac. de la prov. en el total Andaluz	6,67%

Fuente: Vallés, J. et al.: Economía Andaluza. 1.997. Algaida Editores. Elaboración propia.

• CONCLUSIONES

1) Puede observarse cómo en cada provincia *los productos que más se exportan coinciden con los sectores más relevantes de cada una de ellas*. De esta forma se corrobora la *relación existente* entre las *exportaciones y sectores más dinámicos* de la economía.

2) Se extraña, salvo excepciones, la *inexistencia de sectores emergentes* (distintos de los tradicionales) en cada una de las provincias de suerte que permita abrigar la esperanza de que en el futuro la pérdida de mercado de industria obsoletas, se vea compensada.

En resumen, puede decirse que las exportaciones andaluzas mantienen un comportamiento y una **estructura correspondiente con el de una economía poco desarrollada**, con distintos *enclaves productivos, cuyos centros de decisión se encuentran fuera de Andalucía* (particularmente aplicable al caso de varias de las más importantes Bodegas de Jerez, que han caído en manos de multinacionales). Al mismo tiempo puede hablarse de una industria que trata de **aprovechar los recursos naturales con los que cuenta la región** (caso de los productos derivados del reino vegetal y mineral), si bien es aún significativo el porcentaje de **primeras materias que se transforman fuera de la Comunidad** (caso de las exportaciones de aceite a Italia; minerales exportados, etc.).

E. Areas de destino.

1) Principal destino, la UE.-

El destino principal de las exportaciones andaluzas, es la UE, puesto que el cerca del **66% del total exportado** (ver Cuadro 3.20) tiene ese destino.

Si se analiza el destino del comercio exterior andaluz con perspectiva histórica más amplia -como señala Vallés et al¹⁰.-Europa ha sido, tradicionalmente *el principal cliente andaluz*.

Así, en 1.983 se destinaba a la entonces CEE (que no incluía a Portugal), el 41,5 % de las exportaciones. Este grado de participación se ha incrementando a partir de la integración de España en la CEE, de suerte que en 1.986 es ya el 53,12%. Esta tendencia es *paralela a la seguida por las exportaciones españolas* en general.

Dentro de la UE *destaca Francia* como primer receptor de las exportaciones andaluzas, a donde se destina, aproximadamente, el 12% del total exportado; le siguen Alemania, Italia, Reino Unido, Países Bajos y Portugal, todos los cuales superan el 5% del total de lo exportado; en concreto siete países, reciben aproximadamente el 60% de los productos exportados por Andalucía.

• **Productos andaluces preferidos por los países de la UE:**

-*Productos del reino vegetal* : se interesan por el mismo *Francia, Portugal, Bélgica y Luxemburgo*, superando el 30% del total exportado de esa sección .

-*Grasas y aceites animales*: muy apreciado por Italia, vendiéndose a la UE el 40,16%.

¹⁰ Ibidem.

Cuadro 3.20: Intercambios Comerciales con otros países por áreas económicas.

(millones de pts). Año 1.996 (datos provisionales)

<i>Áreas Económicas</i>	<i>Importaciones.</i>		<i>Exportaciones.</i>		<i>Tasa cobertura</i>
	valor	% s/Tot.	valor	% s/Tot.	
OCDE	530.187		909.308		171,5
Unión Europea	336.171	29,7	757.074	65,7	225,2
Europa no UE	51.092	4,6	53.154	4,6	104,0
América	112.244	9,9	78.781	6,8	70,2
Asia	25.114	2,2	16.598	1,4	66,1
Oceanía	5.567	0,5	3.701	0,3	66,5
OPEP	372.063	33,0	59.400	5,2	
Nvos. países industrializados	17.294	1,6	24.340	2,1	140,7
Resto de países	211.511		158.834		75,1
Europa	61.404	5,4	35.242	3,1	57,4
América	41.021	3,6	23.617	2,0	57,6
Asia	32.034	2,8	36.942	3,2	115,3
Africa	76.187	6,7	31.885	2,8	41,9
Oceanía	66	0,0	227	0,1	342,1
Diversos	799	0,0	30.922	2,7	3.868,8
Total	1.131.055	100,0	1.151.882	100,0	101,8

Fuente: IEA. Comercio Exterior de Andalucía. Elaboración propia.

-*Productos de las Industrias alimentarias*: es otro de los productos importados por la UE en cantidades que oscilan entre el 15-20%;

-*"Metales comunes y manufacturas"* y *"Material de Transporte"*, son otras de las secciones muy demandadas por la UE.

- De los datos anteriores puede concluirse que la UE, con demandas internas diferenciadas que se reflejan en las de cada uno de los países miembros, importa de Andalucía:

-Productos *tradicionales* primarios (animales, vegetales, mineros)

-Productos industriales *tradicionales*;

- Las exportaciones a Europa *no comprenden* algunos productos que son importantes en el comercio andaluz *con otros países*; nos estamos refiriendo a exportaciones hacia países de menor desarrollo, en los que se compite con países de industrialización reciente con los que las condiciones de producción de Andalucía pueden ser competitivas.

En general se aprecia, pues, una cierta *estabilidad* en cuanto a :

-*los productos* adquiridos por la UE y

-*la importancia relativa* de cada uno de ellos (estructura).

Esta circunstancia, que se repite en la última década, puede considerarse un *elemento positivo* desde la perspectiva de penetración en los mercados de la UE y de especialización de la producción, lo que permitiría mantener las ventajas competitivas de la economía andaluza.

3.2.4. Conclusiones.

1. Pese a que en la última década las empresas familiares hayan dado un importante salto estratégico *potenciando su internacionalización*, esforzándose en *diferenciar sus productos* (a través de un mayor énfasis en la investigación y desarrollo y de una mayor intensidad de su promoción y publicidad) e *incorporando tecnologías de proceso*, sin embargo estos casos **no son aún generalizables a todas las empresas familiares** en su conjunto.

En el caso español, las empresas familiares al igual que las no familiares tienen *dificultades para lograr una sólida posición competitiva* y afrontar la renovación estratégica permanente que se necesita en el entorno actual.

2. *En el terreno de la competitividad*, hay que admitir que -en general-, la empresa española tiene *menor competitividad* que la de otros países más desarrollados. Una de las razones que se esgrimen es la del pequeño tamaño *relativo* (de la empresa española frente a la de otros ámbitos); y esta cualificación alcanza de lleno *a la empresa familiar y en particular a la gaditana*. En efecto; cuando se advierte que:

-El 96,8% de las empresas *españolas*, tiene menos de 50 empleados (93% menos de 25 trabajadores) y,

-el 98,4% de las empresas las *empresa gaditanas* tienen menos de 50 empleados (94,8% menos de 20);

tramos (todos ellos) en los que la empresa familiar tiene una mayor incidencia, no podemos por menos que pensar que *ésto también se refiere a la empresa familiar de Jerez*.

-*La entrada en la CE en 1.986*, ha servido para poner de manifiesto que :

-únicamente un 30% de la industria española muestra ser competitiva (particularmente los sectores de automoción, productos farmacéuticos, caucho, cárnicas y productos cerámicos), mientras que

-la mayor parte de la industria, un 61% del total, -lamentablemente en *sectores en los que hay una mayor proporción de empresas familiares*-, muestra ser *muy poco competitiva*.

3. Los resultados desfavorables respecto de la competitividad de las empresas españolas y, en especial, de las empresas familiares, *derivan en gran parte de su estrategia*, en vista de la comprobada preferencia de la empresa familiar, por mantener:

- *estrategias de “seguidores”* (más que de liderazgo) centradas en la adaptación de productos ya existentes con una *limitada innovación* en productos.
- estrategias *poco proactivas* en cuanto a sus procesos operativos. Las empresas familiares, frente a las no familiares, acusan una *incorporación más lenta de nuevas tecnologías de procesos*.
- estrategias de producto y de proceso más orientadas a mercados *de carácter local o nacional que a la exportación*.

Así, la empresa familiar tiene una mayor presencia que la empresa no familiar en sectores **manufactureros tradicionales**, y *de menor contenido tecnológico* frente a sectores de mayor contenido e intensidad tecnológica.

Estos sectores más tradicionales, *no requieren realizar inversiones arriesgadas* y es *menos necesaria la consecución de economías de escala* y la integración vertical; la contrapartida es que son sectores *de moderado crecimiento* e, incluso alguno de ellos, claramente recesivos.

- *El recurso (casi exclusivo) de la pyme andaluza al crédito a corto plazo la limita para acometer proyectos estratégicos, básico para la mejora de la competitividad.*

Es proverbial la aversión de la empresa familiar al recurso financiero ajeno por temor a su pérdida de independencia, por lo que limita su financiación externa al crédito a corto plazo que utiliza sobreabundantemente.

4. España se encuentra *posicionada* en *sectores exportadores* que, respecto a los países de la OCDE y de la UE, tanto desde el punto de vista de tecnología como del de la demanda, ofrecen *perspectivas de evolución* en el mercado mundial *muy poco favorables*, debido a que se trata de *sectores de crecimiento lento o medio* y con *productos de contenido tecnológico bajo*.

Por otra parte, este *tipo de sectores*, es el mayoritariamente frecuentado por las empresas familiares como lo constatan algunos estudios realizados particularmente para Cataluña, que verifican cómo la empresa familiar catalana está *especializada en sectores de bajo nivel tecnológico* que representaban, en 1.992, un **52,3% del V.A.B.**(*alimentación, textil, productos metálicos, papel, artes gráficas y edcs, etc.*) y menos especializada en sectores de alto nivel tecnológico, que representaban, en 1.992, un **15,7% del V.A.B.**(*productos farmacéuticos, construcción de maquinaria y material eléctrico, etc.*)

Los rasgos, pues, de la empresa española exportadora, -con más fuerza predicable de la EF según la caracterización que llevamos vista de ella-, podíamos resumirlos bajo el siguiente enunciado: “Limitada actividad exportadora”, si nos atenemos a que:

a)el **66% de las empresas exportadoras tienen menos de 100 empleados** (el **35%** está a cargo de empresas con *¡menos de 25 empleados!*);

-donde muy posiblemente haya menos representación de la EF (de la EF más abundante que es la pequeña), sea en el sector industrial ya que sólo **un 29% de las empresas industriales** realizan *actividades de exportación*, y la inmensa

mayoría de las que lo hacen *són empresas de más de 500 empleados*(también ahí las hay familiares, p.e. PUIG del sector de a perfumería, pero son las menos).

b)el 67% de las empresas facturan al exterior una media *inferior a 10 millones de pts.*

c) **menor internacionalización** que la de otros países de nuestro entorno. Ello deriva, de una parte, de una *escasa competitividad* (como se ha visto) y de otra, de *rasgos personales* del empresario español, tales como:

1)**fuerte resistencia a incorporar a directivos de un elevado nivel profesional ajenos a la familia.**

2) *mentalidad poco abierta a los mercados internacionales* ,así como

3)mucha *resistencia a trabajar en equipo* y a aceptar la idea de que *el cliente y el servicio* es la primera prioridad de las empresas.

compensando estos inconvenientes con una *elevada creatividad* y apertura mental hacia los retos, una elevada *capacidad para adaptarse a situaciones poco estructuradas* y una visión clara para orientarse hacia objetivos concretos y resultados rentables.

5.*En el ámbito geográfico que nos ocupa , Cádiz aporta el 34,61%* de las exportaciones andaluzas, manteniéndose **líder** indiscutible. Conserva en 1.994 *su especialización en los mismos capítulos* que en 1.990, si bien se han producido diferencias en el grado de participación.

De todos los sectores en los que Cádiz muestra especialización exportadora, queremos destacar:

1) el de **Bebidas y líquidos**, atribuibles en una proporción importantísima a **Jerez.**, por lo que cabe esperar una nutrida representación de la empresa familiar como ha puesto de manifiesto nuestra encuesta ad hoc.

2) Los capítulos: 07 “*Legumbres y hortalizas*” y 08 “*Frutos comestibles*” (dentro del Sector II. Productos del reino vegetal que es sector líder de la exportación andaluza que concentra en él el 23,17% de todas sus exportaciones) son uno de los ámbitos de operaciones de otra de las actividades con amplia representación en la EF jerezana : la de **Comercio Mayorista**.

De ahí que la constatación de la importancia exportadora de sectores en el que se encuentran un elevado número de Efs, nos permita inferir dos tipos de conclusiones al respecto:

a) Que las EFs jerezanas de los sectores de **Industria Alimentaria y Comercio Mayorista**, -que tienen amplia representación documentada en nuestro Estudio-, se mueven *en sectores con potencial exportador* por lo que muy probablemente encontremos a muchas de ellas *actuando* en este campo (tenemos evidencia empírica de ello).

b) la conveniencia *de potenciar los conocimientos y mejora de las habilidades directivas* que se refieren al **Comercio Exterior** en la metodología dirigida a la Formación del Sector Empresa Familiar de la Comarca de Jerez.

3) Puede observarse cómo en cada provincia *los productos que más se exportan coinciden con los sectores más relevantes de cada una de ellas*. De esta forma se corrobora la *relación existente* entre las *exportaciones y sectores más dinámicos* de la economía.

4) Se extraña ,salvo excepciones, la *inexistencia de sectores emergentes* (distintos de los tradicionales) en cada una de las provincias de suerte que permita abrigar la esperanza de que en el futuro la pérdida de mercado de industria obsoletas, se vea compensada.

En resumen, puede decirse que las exportaciones andaluzas mantienen un comportamiento y una **estructura correspondiente con el de una economía poco desarrollada**, con distintos *enclaves productivos, cuyos centros de decisión se encuentran fuera de Andalucía* (particularmente aplicable al caso de varias de las más importantes Bodegas de Jerez, que han caído en manos de multinacionales). Al mismo tiempo puede hablarse de una industria que trata de **aprovechar los recursos naturales con los que cuenta la región** (caso de los productos derivados del reino vegetal y mineral), si bien es aún significativo el porcentaje de **primeras materias que se transforman fuera de la Comunidad** (caso de las exportaciones de aceite a Italia; minerales exportados, etc.).

5.) Las preferencias mostradas por la demanda de la UE., proporciona los datos para el diagnóstico del comercio exterior practicado por la EF jerezana.

-La UE, importa de Andalucía productos *tradicionales* tanto del sector primario (la mayoría), como de productos industriales (menos).

-En general se aprecia, pues, una cierta *estabilidad* en cuanto a *los productos* adquiridos por la UE la *importancia relativa* de cada uno de ellos (estructura).

Esta circunstancia, que se repite en la última década, puede considerarse un *elemento positivo* desde la perspectiva de penetración en los mercados de la UE y de especialización de la producción, lo que permitiría mantener las ventajas competitivas de la economía andaluza. Sin embargo, la ausencia (en cantidades significativas) de exportaciones correspondientes a sectores emergentes con alto contenido tecnológico, hace abrigar serios reparos sobre el vigor exportador -con vistas al futuro-, de la empresa exportadora andaluza y la EF en particular, muy penetrada de ciertos hábitos conservadores heredados de otras épocas en las que esas políticas conservadoras (poco innovadoras) funcionaron.

El antídoto está claro. Más **formación** para las nuevas generaciones de sucesores de la Ef; más **información** para los actuales gestores de EF, y **mejora de la gestión empresarial en su vertiente familiar** (mejora de la comunicación empresa-familia, mayor uso de los instrumentos específicamente familiares que racionalizan la gestión del “interface” empresa-familia), etc.

Por *alejados* que puedan parecer a primera vista estas *pretensiones del area “técnica” del comercio exterior* de la empresa, nada hay tan eficaz para la gestión de la empresa como la *mejora de la motivación* que proporciona el establecimiento de objetivos claros que aúnen los de la familia con los de la empresa, luego de una seria, consciente y rigurosa criba que impida perturbaciones “de fondo” muchas veces innominadas, latentes, sin formalizar, que perturban, interfieren y enrarecen el clima y la gestión de quienes están llamados a impulsar la empresa y que con tanta nitidez reflejan en sus comportamientos ante los empleados ajenos a la familia, *el tono empresarial* que debe estimularles.

¹ Amat,Joan:”La Continuidad de la Empresa Familiar.1.998.Ed.Gestión 2.000.

² Valles Ferrer,J (coord) et al.:”Economía Andaluza”.1.997.Algaida Editores.

³ Puig, P.:”La competitividad de las empresas industriales a partir del caso de Cataluña”. Barcelona Management Review.Mayo-Agosto 1.997.

⁴ Amat,Joan:”La Continuidad de la Empresa Familiar.1.998.Ed.Gestión 2.000.

⁵ Rojas,A:”La adaptación de la empresa española al contexto comunitario”.Economistas.nº66-67, Vol.13.

⁶ Ernst&Young:”La Pyme española y el Mercado Unico”.1.989.IMPI.Madrid.

⁷ Vilanova,A. y Gimeno,A.:”La Gestión de la Empresa Familiar”.El País de los Negocios,19 Enero 1.997.

⁸ Valles Ferrer,J (coord) et al.:”Economía Andaluza”.1.997.Algaida Editores.

***IV. ENTORNO DE
JEREZ DE LA FRONTERA.***

IV. EL ENTORNO DE JEREZ DE LA FRONTERA.

4.1. La Economía Andaluza.

4.1.1. La Economía Andaluza en el contexto español.

Cuando finaliza el siglo XVIII y se inicia el XIX, la *población andaluza* representa el **18% del total de la población española** (según territorio actual), mientras que su *producción* supone **más de la cuarta parte** del conjunto.; en 1.996, Andalucía cuenta con una **población del 18%** del total y un **PIB próximo al 13%**. Es decir; hace una aportación a la riqueza nacional, *menos que proporcional*.

El peso de la producción andaluza en España, es casi constante en los últimos años (ver Cuadro 4.1) para una mayor población.(6.682.068 habitantes en 1.985 frente a 7.104.074 en 1.996).

Pese al práctico mantenimiento de la cuota del producto Andaluz a lo largo del tiempo, sin embargo *a nivel provincial* se aprecian las diferencias que pone en evidencia el Cuadro 4.2.

En él aparece la provincia de **Cádiz**, como *la tercera provincia* andaluza en importancia respecto a la *contribución al V.A.B. regional*, tras Sevilla y Málaga, ranking que mantiene por espacio de los 20 años analizados en el Cuadro 4.2. , con *ligera tendencia descendente* (ha perdido casi un punto en su cuota de contribución al VAB andaluz, pasando del 15,65 al 14,81%).

El análisis del índice VAB/habitante *respecto de la media nacional*, pone de manifiesto en cambio para Cádiz, una *caída mucho más acusada* (pasa de 71,20 a

Cuadro 4.1.: Producto Interior Bruto. % sobre el total nacional.

Comunidades	1.960	1.975.	1.985	1.996
<i>Andalucía</i>	<i>13,66</i>	<i>12,48</i>	<i>12,45</i>	<i>12,93</i>
Aragón	3,89	3,29	3,44	3,23
Asturias	3,81	3,21	2,79	2,36
Baleares	1,63	1,95	2,59	2,83
Canarias	2,36	2,82	3,59	3,98
Cantabria	1,93	1,41	1,33	1,21
Castilla -La Mancha	4,34	3,58	3,34	3,65
Castilla y León	7,50	6,10	6,03	5,98
Cataluña	18,67	20,15	19,30	19,04
Comunidad Valenciana	9,66	9,58	10,19	9,93
Extremadura	2,82	1,76	1,85	1,93
Galicia	5,93	5,60	5,88	5,75
Madrid	11,62	15,74	16,40	16,48
Murcia	2,01	2,08	2,19	2,17
Navarra	1,54	1,51	1,47	1,55
País Vasco	7,47	7,78	6,20	5,80
Rioja (La)	0,87	0,69	0,74	0,80
Ceuta	0,16	0,14	0,15	0,15
Melilla	0,14	0,13	0,14	0,14
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Fundación BBV (1.997): Panorámica del Crecimiento Económico 1.960-1.996.

67,08). A esta caída no es ajena la crisis de finales de los 70 y comienzo de los 80, y en lo que respecta a Jerez -componente destacado de la riqueza provincial gaditana-, la reestructuración del sector bodeguero.

Cuadro 4.2.: Comunidad de Andalucía: Datos provinciales fundamentales.

Provincias	Población		Valor Añadido Bruto (millones de pts)		Valor Añadido Bruto/ habitante	
	1.975	1.995	1.975 (pts 95)	1.995	1.975 (pts 95)	1.995
Almería	385.599	473.957	295.350	651.985	765.951	1.375.621
	6,30%	6,69%	5,92%	7,32%	66,02 (1)	76,76 (1)
Cádiz	945.638	1.096.826	781.118	1.318.614	826.022	1.202.209
	15,46%	15,49%	15,65%	14,81%	71,20	67,08
Córdoba	717.716	755.408	515.500	897.542	718.251	1.188.155
	11,73%	10,67%	10,33	10,08%	61,91	66,30
Granada	735.716	806.190	461.987	873.974	627.889	1.084.079
	12,03%	11,39%	9,26%	9,81%	54,12	60,49
Huelva	399.862	447.420	514.208	620.231	1.285.964	1.386.239
	6,54%	6,32%	10,30	6,97%	110,85	77,36
Jaén	647.086	632.451	427.845	688.867	661.187	1.089.202
	10,60%	8,93%	8,57%	7,74%	56,99	60,78
Málaga	914.059	1.204.671	751.387	1.610.956	822.033	1.337.258
	14,94%	17,02	15,09%	18,09%	70,86	74,62
Sevilla	1.370.705	1.663.079	1.241.623	2.242.497	905.828	1.348.401
	22,41%	23,49	24,88%	25,18%	78,08	75,24
Andalucía	6.116.443	7.080.002	4.990.943	8.904.666	815.988	1.257.721
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	70,34	70,18

Fuente: Fundación BBV (1.997): *Panorámica del Crecimiento Económico 1.960-1.996. Elaboración propia.*

(1) Índice respecto a la media española del PIB/habitante: 1.975=1.160.086 pts.; 1.995=1.792.024 pts.

Por consiguiente, de un lado, *se mantiene* la contribución de Cádiz a la *riqueza regional*, pero la riqueza por habitante respecto del habitante medio español cae. Diríamos que el esfuerzo colectivo de Cádiz *-en el tren regional-*, se mantiene, pero

los viajeros gaditanos veinte años después, viajan en vagones de categoría inferior *del convoy nacional*.

El Cuadro 4.2. facilita el análisis de *situaciones muy variadas* como los casos de:

-**Jaén**, que pese a *perder contribución regional* , **escala la 1ª clase** del tren nacional (aligerando -absoluta y relativamente- el vagón de viajeros);

-**Huelva** que pierde posiciones *drásticamente en ambas magnitudes* (con aumento de la población en valor absoluto y pérdida en valor relativo);

-**Málaga y Almería** que *gana en ambas* de modo importante (dejando subir viajeros a sus vagones tanto en valor absoluto como relativo.

4.1.2. Distribución sectorial de la Producción.

A. Introducción.

La mayor o menor importancia de unos u otros sectores y sus modificaciones en el tiempo, pueden ayudarnos a entender *la dinámica del crecimiento* de una economía.

Así, en la medida en que el peso relativo de la **Agricultura y Pesca**, y de la **Construcción** sea más elevado, debemos encontrarnos ante economías con un *menor potencial de crecimiento*, dada la productividad más reducida de ambos sectores.

- El **sector industrial**, por su parte, ha sido considerado tradicionalmente como el mejor exponente de nivel de desarrollo. Hablar de países industrializados era tanto como hablar de países desarrollados. Industrializar, equivalía a desarrollar, y por tanto, en la perspectiva citada, a crecer. Hoy las cosas no se plantean de la misma manera, fundamentalmente porque en los países más avanzados el *sector Servicios*

está tomando *el relevo* del sector industrial (con matices). Los porcentajes que con respecto a producción o empleo representa el sector industrial, han de ser tomados con la debida cautela. Queremos decir, que su lectura debe hacerse *al unísono con la situación de los demás sectores*, para obtener una lectura convincente.

- Acerca del **sector Servicios** se ha dicho con frecuencia que en el caso de Andalucía, (como en el de otras zonas de menor desarrollo relativo), lo que encontramos es una hipertrofia del mismo, o si se quiere, un crecimiento en cierto modo patológico, que no es el resultado de un proceso de maduración económica (que estimula la aparición de nuevas necesidades al tiempo que genera excedentes adicionales que dedicar a la satisfacción de las mismas). Es decir; el desarrollo *adecuado* de los servicios se considera que está muy ligado *a la expansión, maduración y transformación de la industria*, tanto por depender de la demanda que recibe de ésta como por necesitar de los medios de producción que la misma proporciona, y de la mano de obra que el progreso técnico *deja libre en este sector*.

En lo que hace al caso andaluz dadas las características de su sector industrial, las elevadas cifras que suelen atribuirse al sector servicios *no pueden deberse a la explicación señalada*.

De hecho y en términos generales, cuando se analiza el crecimiento del sector servicios a escala mundial, se suelen identificar dos modelos distintos:

a)el que corresponde a los *países avanzados*, que se acaba de describir y

b)el que corresponde a los *países menos desarrollados*, en los cuales el sector servicios *sirve de refugio* para una mano de obra barata que no encuentra oportunidades en otros ámbitos de la producción:

- en la Agricultura, debido a su sobresaturación y escasa productividad;
- en la Industria, a causa de su reducida importancia.

Como es evidente, *el tipo de servicios* en cuestión que son prestados en uno y otro supuesto, *difieren extraordinariamente*:

- servicios para las empresas, trabajos auxiliares y de asistencia que requieren una alta cualificación, servicios financieros, ocio sofisticado, etc. en el primer caso;
- servicios personales, venta ambulante, reparaciones de escaso valor añadido, etc. en el segundo.

El impacto que unos y otros servicios pueden causar sobre el crecimiento económico global es muy distinto; mientras los primeros pueden contribuir activamente al aumento del producto, los segundos tienen escasa trascendencia, en este sentido.

B. Macromagnitudes Básicas.

El Cuadro 4.3. muestra la estructura de la distribución sectorial de la Producción Bruta, por provincias.

En primer lugar se advierte la *pérdida generalizada de importancia relativa de los sectores primario y secundario*, en beneficio del sector servicios. Ahora bien; tal comportamiento general ofrece ritmos y perfiles distintos en las diferentes provincias.

En cualquier caso, las provincias andaluzas presentan:

- un **sector agrícola** con un peso relativo *muy alto*, teniendo en cuenta la media de España. Existen diferencias muy acusadas entre las distintas provincias, destacando Sevilla, **Cádiz** y Málaga por su *reducido sector primario* (pese a superar a la media nacional) .

Cuadro 4.3.: Estructura del Valor Añadido Bruto, por provincias.

	<i>Año</i>	<i>Agric&Pesca</i>	<i>Industria</i>	<i>Construcc.</i>	<i>Servicios</i>
Almería	1.975	30,7	17,4	9,2	42,7
	1.991	20,6	11,9	10,8	56,6
	1.993	16,0	9,8	6,6	67,6
Cádiz	1.975	11,7	28,1	8,7	51,5
	1.991	8,0	20,5	10,1	61,3
	1.993	8,8	23,7	6,6	60,9
Córdoba	1.975	19,2	23,4	6,8	50,6
	1.991	14,3	17,9	11,1	56,6
	1.993	12,9	16,6	11,5	59,0
Granada	1.975	18,7	16,7	8,7	55,9
	1.991	11,3	12,4	12,0	64,2
	1.993	8,8	9,3	11,7	70,2
Huelva	1.975	22,7	43,1	4,9	29,3
	1.991	15,6	19,2	13,1	52,1
	1.993	14,0	21,4	8,1	56,5
Jaén	1.975	28,8	20,1	7,1	44,0
	1.991	20,3	19,1	9,9	50,7
	1.993	16,8	17,3	10,8	55,1
Málaga	1.975	7,6	17,1	10,4	64,9
	1.991	4,9	10,6	11,5	73,0
	1.993	5,3	10,5	9,9	74,3
Sevilla	1.975	11,7	25,8	8,0	54,5
	1.991	6,4	16,6	11,7	65,2
	1.993	4,3	16,0	8,7	71,0
España	1.991	5,0	23,8	8,9	62,3
	1.993	4,6	22,7	8,4	64,3
	1.995	3,1	25,6	8,7	62,6
EUR-15	1.991	3,5	29,9	5,8	60,8
	1.993	2,4	25,7	5,7	66,3
	1.995	2,3	25,9	5,4	66,4

Fuente: IEA. Datos Básicos 1.997. pág.67; Vallés, J.: Economía Andaluza, y Anuario Eurostat 97, .Elaboración propia.

- el peso del **sector industrial** es, por el contrario, *bastante reducido*; destacando no obstante por su tamaño **Cádiz** Huelva y Jaén.

-Antes de descender al *detalle de peculiaridades provinciales*, importa destacar el predicamento de que goza dentro del sector industrial andaluz el **subsector agroalimentario** (que luego se proyecta significativamente sobre la economía de Jerez de la Frontera). Dos aspectos interesa destacar al respecto:

a) *la importancia del subsector* a la que ha contribuido, sin duda, el hecho de que las industrias derivadas de la agricultura no tienen dificultades para desarrollarse adecuadamente, ni mucha dependencia de inputs exteriores, por lo que su aportación al VA es considerable, al igual que la ocupación de mano de obra que se calcula en casi un 30% del total que corresponde a la industria andaluza.

b) el *protagonismo de la pyme andaluza* como importante soporte instrumental de este subsector (excepción hecha del vino, aceite y productos cárnicos), en los que ese protagonismo ya no es tan acusado por lo que se refiere a la importancia de los valores económicos manejados por las grandes empresas).

-Entrando ya en el *detalle provincial*, conviene destacar los siguientes rasgos:

-**Huelva** ha sido hasta 1.991 -en que ha cedido el puesto a Cádiz- la primera provincia andaluza en importancia en cuanto al peso de la producción industrial regional, por encima de la media nacional y a mucha distancia de las siete restantes provincias andaluzas. Sin embargo en 1.991 las cosas para Huelva ya son distintas; se sitúa a

niveles similares a las demás provincias andaluzas, por debajo de Cádiz, a la misma altura que Jaén, algo -muy poco- por encima de Córdoba. En 1.993 se aprecia un repunte que la distancia de Jaén, pero continúa inferior a Cádiz.

-Cádiz, aunque a cierta distancia de Huelva -hasta 1.991-, ha venido ocupando el segundo lugar en cuanto a peso de la producción industrial de Andalucía (piénsese en la Bahía de Cádiz-sector naval-, Algeciras -Acerinox y refinería de Cepsa, etc.), seguida de Sevilla: el famoso *triángulo Cádiz-Sevilla-Huelva*. Finalmente *Cádiz ha desplazado a Huelva del primer puesto* en términos de producción, lo cual no quita para que *la caída de importancia del sector en Cádiz, sea también evidente*, (en 1.975 significaba el 28% y en 1.993 el 23,7%) pese a haber mejorado algo su importancia industrial en 1.993 .

-Jaén, en el intervalo, parece mantenerse con una cifra próxima al 20% de la producción aunque por debajo de la media nacional.

-Sobre **Granada, Málaga y Almería**, la principal observación que debe realizarse es la que se refiere a la *muy reducida importancia del sector*.

- Por lo que hace a la evolución del **sector de la construcción**, éste está vinculada con las fluctuaciones de los niveles de *renta y per capita y de los mercados financieros*, ya que el mayor o menor ritmo de la actividad está relacionado con el comportamiento de la demanda y la mayor o menor disponibilidad de crédito.

- el **sector servicios** recoge situaciones muy variadas, sin que quepa establecer un criterio para un conjunto tan heterogéneo. Los porcentajes de producción en el sector no son tan altos *en todas* las provincias, como para afirmar que tenga una magnitud exagerada, lo que no quita para que sí pueda hablarse de la existencia de ciertos desequilibrios, dada la situación (escaso tamaño) del sector industrial. En realidad, el sector terciario andaluz no solo *absorbe trabajadores procedentes de una industria* que puede prescindir de ellos a causa del progreso tecnológico, sino que, en muchos casos, tal dinámica tiene su origen en la incapacidad de determinados segmentos de la industria regional para adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y comerciales por lo que se ven obligados a la *expulsión de mano de obra*. Por otra parte, el sector está absorbiendo de una manera directa el empleo *que se libera en la agricultura y que no encuentra oportunidades en las industrias de transformación*.

En cuanto al tamaño del sector en el año 93, si lo comparamos con la media nacional, podemos hacer dos grupos de provincias:

a) las que *se separan ostensiblemente por arriba* de la media nacional (64,3%); en este caso encontramos -por este orden- a Málaga (74,3%), Sevilla (71,0%) y Granada (70, 2%).;

b) las que permanecen *alejadas por abajo* de dicha media: Jaén (55,1%), Huelva (56,5%) y Córdoba (59,0%). Estas cifras en sí mismas, pese a su escasa cuantía, no son motivo de alarma en cuanto que su evolución está siendo fuertemente creciente (basta observar los valores registrados dos años antes en 1.991).

En una zona “templada” (cercana a la media nacional) encontramos a Almería (por arriba) y a **Cádiz** (por abajo) que presentan, sin embargo, una *evolución*

opuesta: *meteóricamente ascendente*, la primera, y con ligera tendencia a la baja (en los últimos años), la segunda.

C. Composición Interna del Sector Servicios.

La desigual *composición interna* del sector servicios en cada provincia y, por tanto, su desigual capacidad para contribuir al crecimiento global de la misma y a la generación de rentas que distribuir entre las familias, puede ser puesta de manifiesto con el examen del Cuadro 4.4. Detengámonos en algunos casos.

-Granada: obsérvese, en concreto, la importancia -en términos comparativos- de subsectores como “Servicios Públicos”, “Servicio Doméstico”, “Hostelería y Restaurantes” y “Enseñanza y Sanidad Privadas” (que absorben en su conjunto el *54,6% del empleo del sector*), caracterizados no solo por su *relación producción/empleo-productividad- más baja*, sino también porque evidencian el hecho del distrito universitario granadino que ya desde antiguo posee la ciudad. Pues bien; esta *preponderancia de sectores de baja productividad*, coloca a Granada en la segunda posición de provincias *mal situadas* en lo que se refiere a la composición de su sector servicios (ver Cuadro 4.5). Como contraste, podemos observar también los porcentajes tan bajos (se encuentran como entre los más reducidos de Andalucía) de servicios vinculados a las empresas y con una *relación producto/empleo-productividad-alta*, como “Recuperación y Reparaciones”, “Transportes y Comunicaciones”, y “Otros Servicios para la Venta”.

-En peor situación está **Córdoba** para la que el 54,9% de su empleo en el sector Servicios, lo está en sectores de baja productividad.

Cuadro 4.4: Estructura interna del Sector SERVICIOS, 1.991. Fuente: Vallés J et al.: "Economía Andaluza". 1.997. Algaida Editores.

Producción Bruta (%)										
	Nacional	Madrid	Sevilla	Cádiz	Málaga	Córdoba	Huelva	Granada	Jaén	Almería
Recup.&Reparacn	3,8	3,4	4,2	3,0	3,1	4,4	4,5	2,9	4,0	3,8
Servicio Comercial	20,1	16,9	19,9	18,8	17,5	19,0	20,2	18,6	18,6	22,9
Hosteler.&Restaur	9,9	8,0	7,0	7,3	20,5	6,1	7,6	9,7	6,1	9,4
Transpte&Comunc	10,4	10,3	10,2	10,1	9,5	10,2	11,9	9,7	10,0	11,6
Cdtos y Seguros	10,2	13,7	8,0	8,3	8,8	8,0	7,5	8,8	7,3	8,8
Alquiler Inmuebls	8,7	7,0	8,1	9,3	8,8	9,1	10,8	8,7	10,1	10,1
Enseñ.&Sanid.priv	3,0	3,3	2,7	2,0	2,7	2,3	2,6	3,3	2,5	2,7
Otr.Serv.destn.Vta	11,9	16,7	12,6	8,7	9,9	9,0	9,6	7,9	8,8	7,7
Servic. Doméstico	1,8	2,0	2,8	1,4	1,4	1,7	1,5	2,1	1,5	1,4
Servic.Público.	20,2	18,8	24,6	31,1	17,8	30,2	25,0	28,4	30,9	21,6
Empleos (%)										
Recup.&Reparacn	3,5	3,1	3,5	2,6	2,8	3,9	4,0	2,5	3,6	3,5
Servicio Comercial	25,1	20,9	24,5	23,2	22,2	24,2	25,6	22,7	23,3	29,3
Hosteler.&Restaur	10,3	7,9	6,9	7,6	20,8	6,8	8,2	10,2	7,0	10,0
Transpte&Comunc	9,8	10,1	9,0	8,9	9,3	9,0	9,6	8,7	8,9	10,1
Cdtos y Seguros	5,0	7,2	3,9	3,9	4,5	3,7	3,4	4,0	3,3	4,1
Alquiler Inmuebls	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Enseñ.&Sanid.priv	2,9	3,2	2,5	2,0	2,8	2,2	2,6	3,1	2,6	2,7
Otr.Serv.destn.Vta	1,0	15,6	11,1	8,4	9,3	8,5	9,1	7,5	8,6	7,7
Servic. Doméstico	6,3	6,9	9,3	5,3	5,2	10,5	5,4	7,5	5,5	5,2
Servic.Público.	25,9	24,9	29,1	38,1	22,9	35,4	31,9	33,8	37,0	27,4

-Cádiz ocupa *la tercera posición* de este malhadado ranking (Cuadro 4.5) de que se refiere a la bondad/deficiencias de la *composición* del sector servicios provincial. Fundamentalmente lo negativo de esa composición -por lo que hace a su modelo de crecimiento-, deriva , de una parte, de la desmesurada importancia de los Servicios Públicos (tiene el peso de los **Servicios Públicos más altos de Andalucía** y desde luego supera a la media nacional, a Madrid, etc).y de otra ,de la *escasa significación* que alcanzan las ramas *de servicios con alta productividad* (en “Transportes y Comunicaciones” y en “Recuperacion y reparaciones” , es la penúltima provincia; en “Otros Servicios destinados a la Venta” y en “Créditos y Seguros” es la antepenúltima provincia).

Si agrupamos, de una parte, a los servicios de alta y baja productividad, llegamos al Cuadro 4.5.

En términos generales se advierte en todas las provincias andaluzas (salvo en Málaga):

- *el gran peso* de los **Servicios Públicos** (la segunda rama *menos productiva* tras el Servicio Doméstico) tienen, y al mismo tiempo,
- la *importancia más reducida* de ramas como **Créditos y Seguros, Recuperaciones y Reparaciones y Otros Servicios destinados a la Venta**, cuyas relaciones producto/empleo se encuentran entre las *más elevadas*. Aquí, sin embargo, la la posición de las distintas provincias es más matizada.

De hecho las *diferencias en la composición interna* del sector entre las provincias andaluzas son muy perceptibles, destacando sobre todo el caso de **Málaga**, con un

Cuadro 4.5: Agrupación de las Ramas de Servicios de alta y baja productividad por provincias. 1.991. (% del empleo).

	Ramas de Servicios	
	Alta productividad (1)	Baja productividad (2)
Córdoba	45,1	54,9
Granada	45,4	54,6
Cádiz	47,0	53,0
Jaén	47,9	52,1
Málaga	48,3	51,7
Huelva	51,9	48,1
Sevilla	52,2	47,8
Almería	54,7	45,3
Madrid	57,1	42,9
Nacional	54,6	45,4

Fuente: Elaboración propia en base a datos Cuadro 4.4.

(1): *Recup.y Reparacs, Transportes y Comunicaciones, Créditos y Seguros, Otros Servicios destinados a la Venta, Servicio Comercial y Alquiler de inmuebles..*

(2): *Servicio Doméstico, Servicio Público, Enseñanza y Sanidad privadas, Hostelería y Restaurantes.*

peso extraordinario de *Hostelería y Restaurantes* (doble de la media nacional), unos *Servicios Públicos* muy reducidos y unos *Servicios Financieros* bien situados.

Como contraste podría citarse **Jaén**, para quien las cifras correspondientes a dichas ramas productivas se encuentran *en el otro extremo*.

Si esto se une a todo lo ya visto sobre el resto de los sectores, podemos fácilmente llegar a la conclusión de que *los modelos de crecimiento de cada provincia son diferentes*, aún cuando existan rasgos comunes a todas ellas en comparación con el resto de España.

4.1.3. La Empresa en Andalucía distribución sectorial y dimensión.

Las pymes cobran cada vez *mayor peso específico* en el conjunto de las empresas, entre otras razones porque las deficiencias estructurales de las grandes empresas permiten que se expansionen las pequeñas y medianas dado que sus operaciones resultan rentables.

Por otra parte, *el mayor potencial de puestos de trabajo*, tanto en España como en la UE, lo constituyen precisamente *las pymes* como ponen de manifiesto los gráficos que siguen.

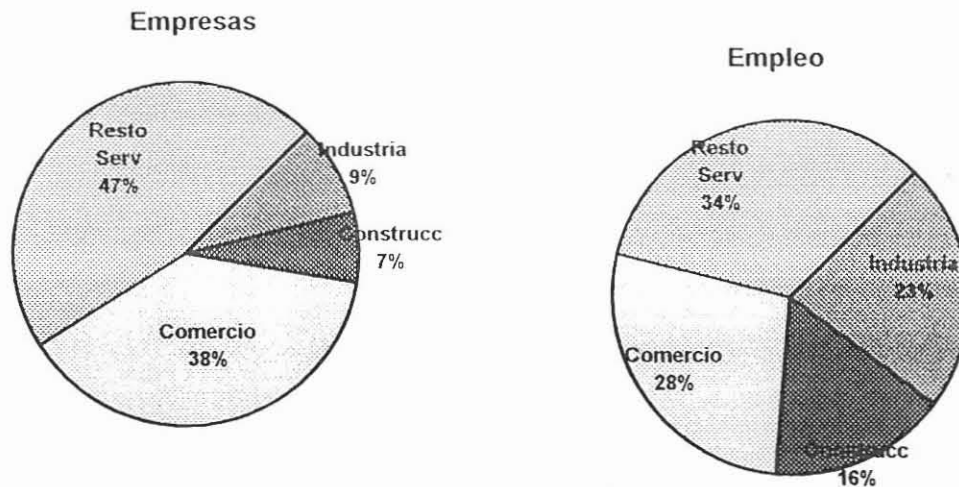
A. Distribución Sectorial de las Empresas y el Empleo.

La significación del sector agrícola *en términos de empresa* (empresa agrícola) - conforme muestra el Cuadro 4.7-, es muy pequeña. De ahí que no padezca la “significación” si manejamos estadísticas (en términos de empresa) omitiendo el sector primario (el subsector agrícola representa el 80% del sector primario¹), como las representadas en los Gráficos 4.1 y 4.2.

A simple vista del Gráfico 4.1. se puede colegir, cómo *el tamaño medio* de las empresas de la *Industria y la Construcción*, es muy superior a la del Comercio y Resto de Servicios.

¹ Gutiérrez Fernández, A. et al.: “Economía Andaluza”. 1.997. Algaida Editores.

Gráfico 4.1: Distribución de Empresas y Empleo, por sectores económicos, para Andalucía. 1.996



Fuente: I.N.E. DIRCE 1.997.

Cuadro 4.6.: Distribución de las empresas y el empleo por sectores en Andalucía.

SECTORES	Empresas			Empleo		
	Nº	%	%	Nº	%	%
Agricultura	98	0,08	0,08	2.603	0,32	0,32
Energía y Agua	183	0,15	15,94	12.196	1,50	29,30
Extractivas y Química	2.978	2,42		40.927	5,0	
Transformac. metales	5.222	4,24		61.298	7,6	
Otras manufacturas.	11.245	9,13		122.960	15,2	
Construcción	17.267	14,01		161.326	19,90	
Comercio y Hostelería	49.190	39,92	39,92	242.157	29,80	29,80
Transporte y Comunic.	8.608	6,99	30,05	47.553	5,83	20,68
Fin., Seg. & Serv. a empr.	9.259	7,51		66.332	8,18	
Otros Servicios.	19.158	15,55		54.073	6,67	
Total	123.208	100,00		100,00	810.885	

Fuente: Registro de empresas de la Seguridad Social. 1.990.e I.F.A. (1.994): "La Empresa en Andalucía." Recogido en Economía Andaluza, .Elaboración propia.

B. Distribución de las empresas y el empleo, por tamaños de empresa.

El Cuadro 4.7 [y el Gráfico 4.2 b)], muestran la *distribución del empleo según el tamaño de empresa*.

Excluido el autoempleo como venimos haciendo en orden a la identificación de la *empresa familiar*, se observa en el Cuadro 3.8 cómo la *concentración del empleo* sobre los tramos de empresas más pequeñas, es *superior en Andalucía* que en España y en ésta superior que la media europea (bien es verdad que las estadísticas de España son más modernas que las disponibles en el último Anuario Eurostat publicado a la fecha de nuestro estudio).

Cuadro 4.7: Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa por su contribución al empleo, en Andalucía, España y EUR-15.

	1 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 499	>500
Andalucía (96)	38,2%	28,2%	8,1%	25,5%	
España (96)	27,8%	25,3%	7,9%	39,0%	
Clasif. Eurostat →	Microempresas	Pequeñas		Medianas	Grandes
EUR-15 (1.994)	25,9%	21,1%		15,2%	37,7%

Fuente: INE. DIRCE 1.996.; Anuario Eurostat 97.; Elaboración propia.

Por lo que se refiere a la concentración **de empresas** según el tamaño de las mismas, el Cuadro 4.9 y el Gráfico 4.2. a) lo muestran con toda nitidez. Según el Cuadro, la *microempresa* andaluza es más numerosa que la media nacional, y a partir de 10 trabajadores, ya las empresas andaluzas (“pequeñas”, “medianas” y “grandes”), son *menos numerosas* que la media nacional.

Con todo, la cuota del agregado de empresas de 1 a 49 trabajadores sobre el total, es *sensiblemente la misma en Andalucía que en la media nacional* (98,8% en la primera y 98,3% en la segunda).

Cuadro 4.8: Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa, en Andalucía y España. 1.996

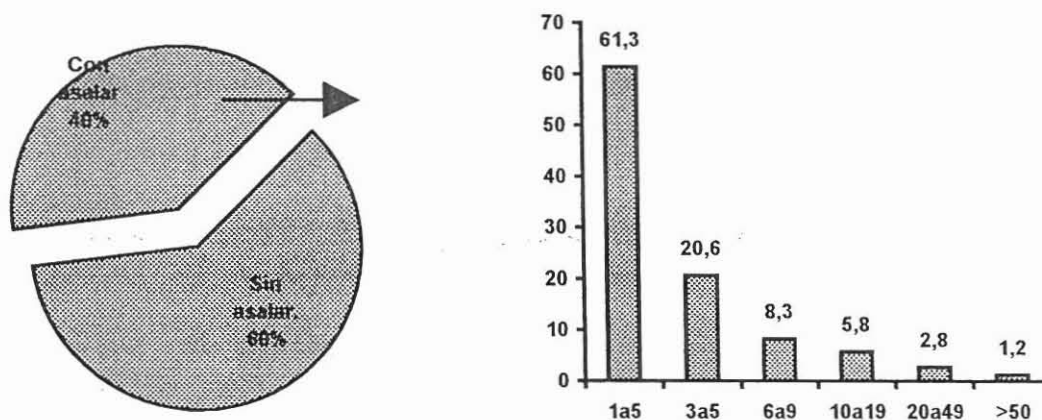
	1 a 9	10 a 49	>50
Andalucía	90,2%	8,6%	1,2%
España	87,8%	10,5%	1,7%

Fuente: INE. DIRCE 1.996. Elaboración propia

En relación con la **empresa familiar** se sabe que se asienta -fundamentalmente- entre las pymes; puesto que en Andalucía, la composición de las mismas está sesgada hacia el primer tramo (empresas de menos de 10 trabajadores), se puede esperar que la EF andaluza sea de un tamaño medio algo más pequeño que el nacional..

Gráfico 4.2: Distribución de las empresas y el empleo, por tamaños de empresa. 1.996.

a) Distribución de las empresas.

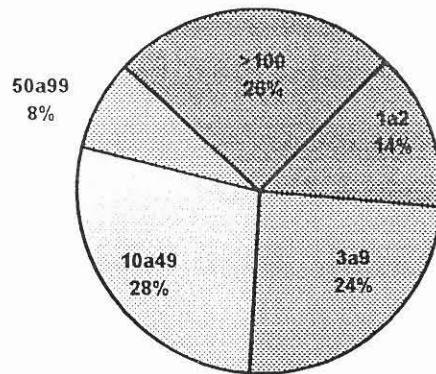


Fuente: I.N.E. DIRCE 1.997.

Gráfico 4.2: .:Distribución de las empresas y el empleo, por tamaños de empresa.

1. 996.

b)Estratificación de los asalariados.



Fuente:I.N.E. DIRCE 1.997.

En el Capítulo dedicado al análisis de la Empresa familiar Jerezana, se ha encontrado que el tamaño medio de ésta oscila entre 9 y 24 trabajadores (según la actividad), por lo que cabe encuadrarla en la categoría de “pequeña” empresa, según clasificación de Eurostat²

² Eurostat: “Entreproses in Europe” 3th edition.

4.2. El entorno de Jerez

4.2.1. *La Población.*

El municipio de Jerez de la Frontera, es *el de mayor población de la provincia de Cádiz*, aventajando incluso al de la capital de la provincia, si bien como refleja el Cuadro 4.6 está perdiendo (lentamente) importancia relativa. Tenía en 1.995 una *población de derecho* (ver Cuadro 4.9) , de **191.394 habitantes** lo que suponía casi el *17% provincial*.

La población del término municipal, está *muy concentrada* en el *núcleo de Jerez*, que recoge aproximadamente el 86% de la población del término.

Cuadro 4.9.:Evolución de la población de derecho.

Año	Jerez	Cádiz	Jerez/Cádiz(%)
1.986	179.191	1.044.493	17,2
1.990	186.812	1.090.628	17,1
1.993	187.622	1.104.258	17,0
1.995	191.394	1.127.622	16,9

Fuente: *Guía de Jerez 1.996. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jerez e I.N.E..*

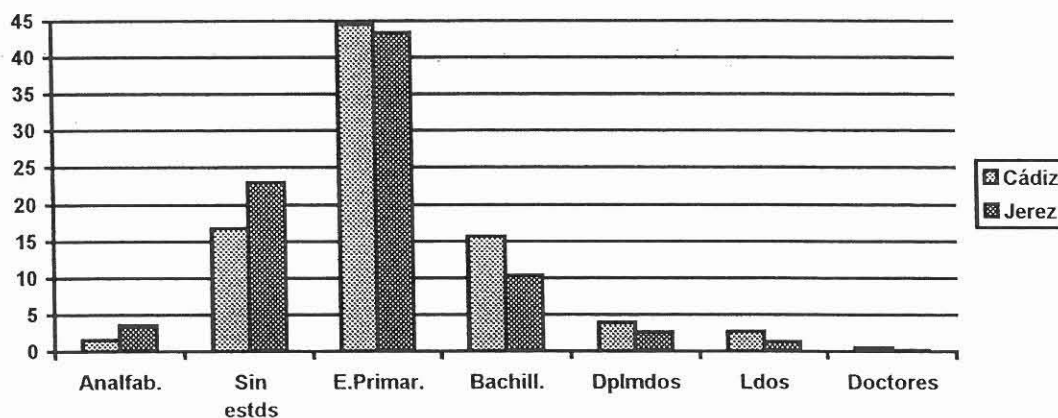
- **Densidad de población.**-La provincia de Cádiz, dentro del conjunto andaluz, es la de mayor densidad. Pese al elevado valor relativo de la población jerezana en la provincia gaditana, *de entre los municipios mayores de 20.000 habitantes* el de Jerez es *el de menor densidad*, (130 habitantes/km²), dada la gran extensión de su término municipal.
- **Estudios.**- Los siguientes Cuadro 4.10 y Gráfico 4.3, muestran la situación comparada (Jerez-Cádiz) de la formación, a la fecha de 1.991.

Cuadro 4.10: Nivel de Estudios de la población de Ferez de la Frontera (1.991)

		Cádiz		Jerez	
		Personas	%	Personas	%
Analfabetos:		2.501	1,6	6.530	3,6
	varones...	589		1.757	
	mujeres...	1.912		4.773	
Sin estudios		25.897	16,8	42.209	23,0
Con estudios	Est. Primarios	68.931	44,6	79.536	43,4
	Bachillerato	24.294	15,7	18.869	10,3
	Diplomados	5.980	3,9	4.756	2,6
	Licenciados	4.252	2,7	2.409	1,3
	Doctores	733	0,5	367	0,2
	Total	104.190		105.937	
Sin clasificar...		21.759	14,1	28.640	15,6
Total Población de derecho		154.347	100,0%	183.316	100,0%

Fuente: España en Cdrom. 1998. Dinamic multimedia. Elaboración propia.

Gráfico 4.3.: Situación comparada Jerez-Cádiz en cuanto a nivel de formación. 1.991.



Fuente: España en CDrom. 1.998. Dinamic multimedia. Elaboración propia.

4.2.2. La Actividad Económica.

A. Macromagnitudes de la provincia de Cádiz.

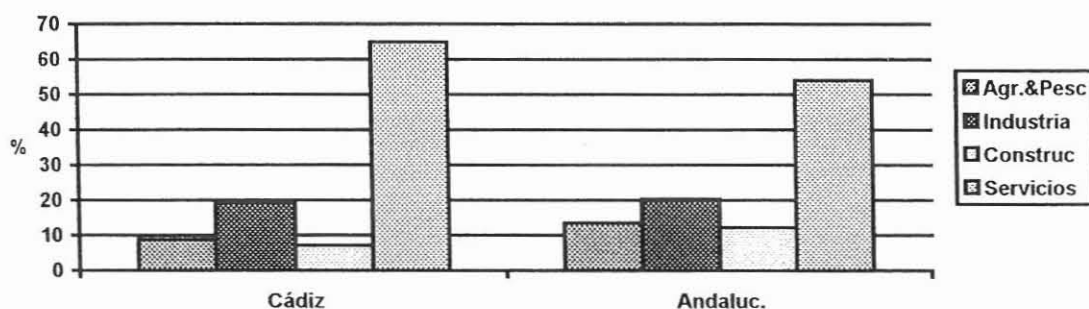
Comenzaremos por dar una *visión comparada* de las principales magnitudes macroeconómicas *de la provincia*, en el Cuadro 4.11.

Cuadro 4.11: Principales Macromagnitudes provinciales de Cádiz.

SECTORES	V.A.B.-95 (%)				Empleo-97		
	Cádiz	Andaluc.	España	EUR-15	Cádiz		Andaluc.
					miles	%	%
<i>Agricult&Pesca</i>	8,7	13,5	3,1	2,3	25.800	9,6	11,1
<i>Industria</i>	19,4	20,2	25,6	25,9	39.100	14,6	15,8
<i>Construcción.</i>	7,1	12,2	8,7	5,4	26.600	9,9	14,0
<i>Servicios</i>	64,8	54,1	62,6	66,4	177.000	65,9	59,1

Fuente: Ayuntamiento de Jerez: "Jerez: Economía y Sociedad".1998; I.E.A. Datos Básicos 1.997; Vallés, J et al: "Economía Andaluza".1.998 pág.249 y Anuario Eurostat 97, pág.214. Elaboración propia.

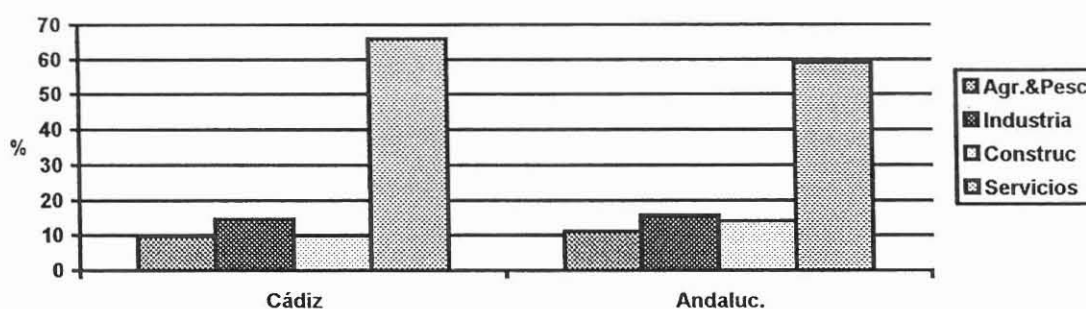
Gráfico 4.4: Estructura comparada del V.A.B.-95 de la provincia de Cádiz/ Andalucía.



Fuente: Elaboración propia.

Con arreglo a lo mostrado por la información anterior, puede afirmarse que en Cádiz tiene menos importancia relativa el Sector Primario y la Construcción que la media andaluza y tienen bastante más importancia los Servicios (diez puntos por encima).

Gráfico 4.5.:Estructura comparada del Empleo.-97 de la provincia de Cádiz/ Andalucía.



Fuente:Elaboración propia.

También en lo que concierne al empleo (97), se reproduce la situación diferencial que se ha visto en la estructura del VAB (95): que la población empleada en la Agric.y Pesca y en la Construcción, tiene menos peso que la empleada en los sectores homólogos de la media de Andalucía, en beneficio del sector Servicios de mayor relevancia relativa en la provincia de Cádiz, sin embargo la distancia ahora se reduce a 6 puntos porcentuales.

B.Macromagnitudes en el Marco de Jerez de la Frontera.

Lamentablemente, no se dispone de estadísticas *recientes* de población activa y/o ocupada **a nivel del marco de Jerez**. En el Cuadro 4.12, no obstante, se ofrece la distribución por sectores y sexos de la **población activa en Jerez** (1.991), que es la que muestran los siguientes Cuadros 4.12. y Gráficos 4.6 y 4.7.

Cuadro 4.12: Población Activa por Sectores. 1.991. Jerez de la Frontera.

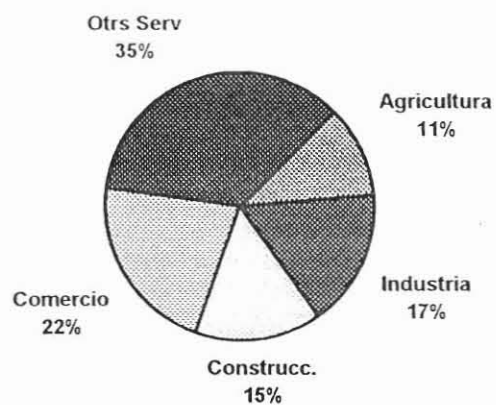
SECTORES		Varones		Mujeres		Total	
		nº	%	nº	%	nº	%
Agricultura		4.901	11,6	1.453	9,3	6.354	11,0
		77,1%		22,9%		100%	
Indust.	Energ.y agua	375		39		414	
	I.Extractivas	110	20,3	6	8,3	116	17,1
	I.Manufact.	8.133		1.265		9.398	
	Total Ind.	86,8%		13,2%		100%	
Construcción		8.378	19,8	235	1,5	8.613	14,8
		97,3%		2,7%		100%	
Comercio		8.669	20,4	4.018	25,7	12.687	21,9
		68,3%		31,7%		100%	
Otros Servicios		11.813	27,9	8.618	55,1	20.431	35,2
		57,8%		42,2%		100%	
Total		42.379	100,0	15.634	100,0	58.013	100,0
		73,1%		26,9%		100,0%	

Fuente: España en CDrom. 1.998. Dinamic multimedia. Elaboración propia.

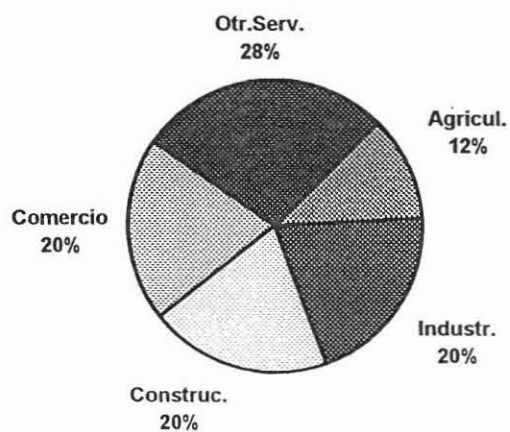
El Gráfico 4.6 pone de manifiesto con toda claridad, las diferencias sectoriales *de la ocupación femenina*; en particular cómo la cuota femenina casi duplica a la masculina en “Otros Servicios” y se reduce a menos de la mitad en la “Industria”; (en la “Construcción”, la presencia de la mujer en Jerez es prácticamente inexistente).

Gráfico 4.6: Distribución por sectores de la población activa 1.991.

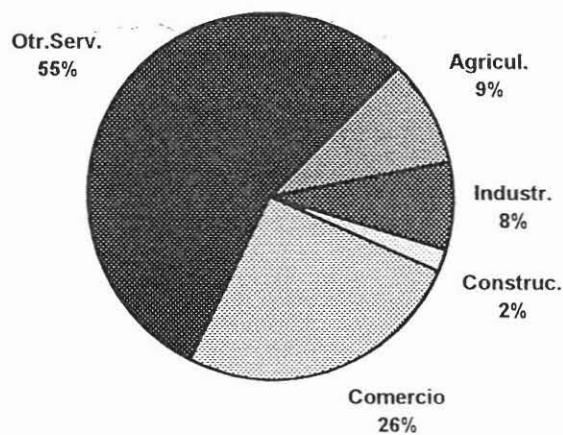
Ambos sexos



Varones

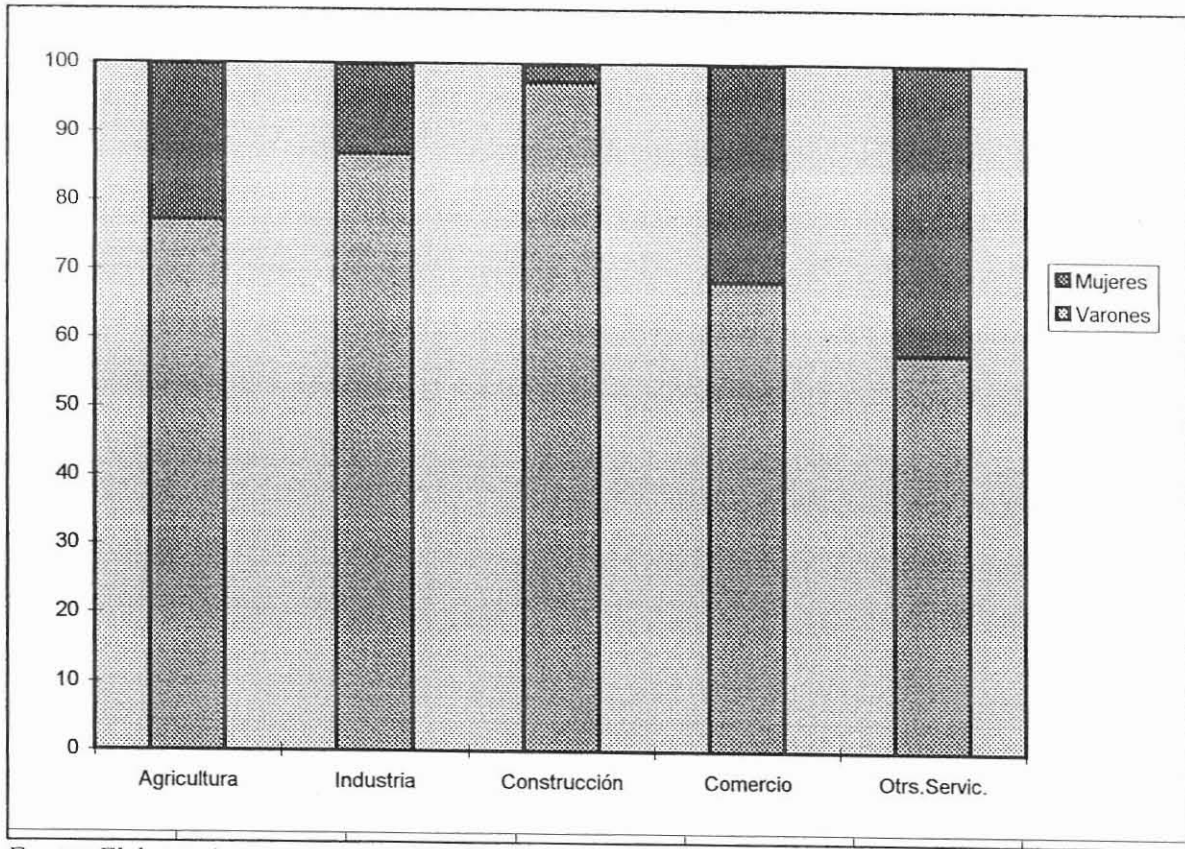


Mujeres



Fuente: Elaboración propia datos "España en CDrom".Dinamic Multimedia.1.998..

Gráfico 4.7.: Composición (por sexos) de la población activa por sectores, en Jerez 1.991.



Fuente: Elaboración propia a partir Cuadro 4.12.

C. Distribución sectorial de las empresas.

Los datos facilitados por la Cámara de Comercio de Jerez, permiten elaborar el siguiente

Cuadro 4.13.: Licencias y Sociedades en situación de alta.

Divisiones de Actividad	1.994		1.995		1.997	
	Licencias	Sociedades	Licencias	Sociedades	Licencias	Sociedades
1. Energía y agua	6	4	5	3	9	4
2. Extrac. y transf. de minerales	63	49	63	49	80	63
3. Ind. transf. metales, mec. prec.	120	57	114	61	117	61
4. Otras indus. manufactureras:	506	194	457	195	490	226
• a. Ind. Ptos. Alimen. y Beb.	270	105	244	106	255	116
• b. Otras Industrias	236	89	213	89	235	110
5. Construcción	509	282	392	217	620	337
6. Com., Rest. & Hosp., Repar.	4.729	1.028	4.235	1.017	4.920	1.203
• a. Comerc. Mayorista	535	323	506	319	578	374
• b. Recuperac. y Reparac.	356	114	331	114	347	133
• c. Comercio Minorista	2.318	487	2.152	483	2.309	539
• d. Hostel. restaurantes, etc.	1.088	75	1.049	75	1.244	108
• e. Otros	432	29	197	26	442	49
7. Transp. y Comunic.	1.047	137	544	126	1.041	192
8. Instituc. Financ. y Seguros	591	386	540	376	712	452
9. Otros Servicios	674	275	644	280	749	326
• a. Educ. e Investigac.	143	56	142	59	158	70
• b. Serv. personales	216	32	205	35	226	37
• c. Serv. recreativos	131	61	120	61	143	69
• d. Otros	184	126	177	125	222	150
Totales	8.245	2.412	6.994	2.324	8.738	2.864

Fuente: Cámara de Comercio e Industria de Jerez. Guía 97. (datos 95) y Resumen Estadísticas

Licencias 1.994 a 1.997. Elaboración propia.

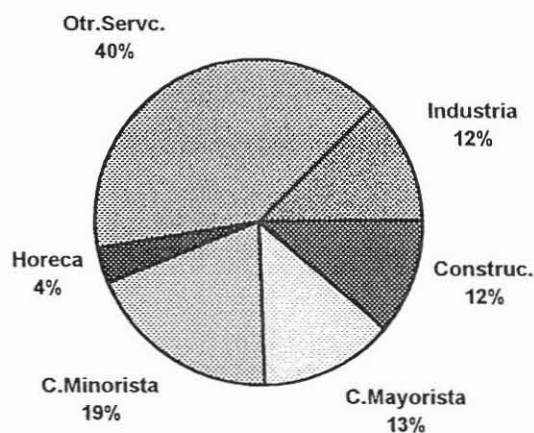
Los datos del Cuadro anterior, permite agruparlos en el Cuadro 4.14 (y Gráfico 4.8), del siguiente modo:

Cuadro 4.14.: Estructura Sectorial actividad económica de Jerez.

SECTORES	Sociedades 95		Sociedades 97	
	nº empresas	%	nº empresas	%
1. Industria	308	13,3	354	12,3
• a. Ind. Alimen. & Bebidas	106	4,6	44	1,5
• Otras Industrias	202	8,7	310	10,8
2. Construcción	217	9,3	337	11,8
3. Comercio Mayorista	319	13,7	374	13,1
4. Comercio Minorista	483	20,8	539	18,8
5. Horeca	75	3,2	108	3,8
6. Otros Servicios	922	39,7	1.152	40,2
Total	2.324	100,0%	2.864	100,0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Cámara Comercio de Jerez: Guía 1.995 y Resumen Estadístico de Licencias 1.994 a 1.997.

Gáfico 4.8:
Distribución de las Sociedades de JEREZ. 1.997



Fuente: Elaboración propia. Datos Cámara Comercio Jerez 1.997

D. El Sector Primario.

- **Recuperación (97) tras el estancamiento del sector agrario jerezano.**

Desde antiguo se ha venido considerando al sector agrario jerezano como el motor de la economía jerezana por la *vinculación* que ha existido entre la *producción agraria (viñedo) y su industria transformadora y auxiliar*. Esta situación ha sufrido una profunda transformación desde que se puso en marcha (Sep.1.991) *el proceso de reconversión* al que se ha visto sometido el sector vitivinícola al que luego nos referiremos.

Pero las dificultades no solo han procedido de la crisis del sector vitivinícola; también *el resto de los cultivos* han atravesado dificultades, derivadas de:

- a) la *aplicación de la política agraria comunitaria*, que se viene aplicando desde 1.992;
- b) la existencia de *problemas estructurales* (especialmente la sequía).

Durante 1.997 la evolución del sector agrario ha sido muy positiva¹, con importantes aumentos en la producción, principalmente del viñedo, e incrementos significativos en los rendimientos de la tierra, si bien se han producido bajadas en los precios percibidos por los agricultores, dada la mayor producción obtenida.

- **Cultivos jerezanos más importantes (1.993).**

1) *Cultivos Industriales* (remolacha, algodón, girasol)-Supusieron en 1.993 (ver Cuadro 4.13), el primer renglón por superficie cultivada y por valor (concentraron el 21,5% del valor de la producción agrícola). El porvenir de la remolacha azucarera es poco brillante dado que es un producto *excedentario en la Comunidad* y que tiene

productos *sustitutivos* (edulcorantes) cada vez más introducidos en el mercado y con menor poder energético que el azúcar.

2)**Viñedos**.-Es el segundo producto (20,3%) por importancia económica agraria (abstracción hecha de su importancia muy superior por ser el pilar de la industria vitivinícola a que da lugar). El sector salió en 1.995 de un proceso de reconversión (que se había iniciado en Sept del 91) y que ha tenido por objeto reducir *en un tercio* (aproximadamente) la capacidad de producción de uva y las existencias de vino en bodega para ajustar las mismas a la demanda del mercado.

3)**Cultivos hortofrutícolas**. (melón, tomate, pimiento, zanahoria..).-El tercero en importancia. Han adquirido una gran importancia por la bondad del clima de Jerez que permitiría su maduración “temprana”, sin tener que recurrir a instalaciones de invernadero; éste no obstante se impone como remedio a la escasez de agua, pues es sabido que los cultivos con acolchado suponen un ahorro hídrico.

4)**Cereales**.-Cubren la mayor superficie de todos los considerados. Predomina el seco. Se trata de un sector fuertemente *excedentario en la UE*.

5)**Flor cortada y plantas ornamentales**.-Están experimentando un esperanzador desarrollo en el término de Jerez por imitación de los desarrollos agrícolas -en este sector de la *agricultura de primor* - de Chipiona y Sanlúcar. Ofrece perspectivas por la posibilidad aneja de crear una industria de primera transformación y comercialización semejante a la que ha tenido lugar en Almería (El Ejido).

Cuadro 4.15. Tipos de aprovechamiento agrícola en Jerez 1.993.

Cultivos	Superficie cultivada		Producción	
	Has.	%	Millones pts.	%
Superf.tot.municipio	140.680			
1.Cereales (trigo,cebada,maíz,etc)	29.513	38,5	2.718,4	18,2
2.Leguminosas (garbanzo,habas,beza, etc.)	1.670	2,2	134,9	0,9
3.Tubérculos (patatas y otros)	915	1,2	676,8	4,5
4.C.Industriales(remolacha,algodón,girasol)	33.439	43,7	3.209,0	21,5
5.Alfalfa y forrajes	1.667	2,2	121,0	0,8
6.Hortalizas	1.649	2,2	2.783,7	18,6
7.Flores y plantas ornamentales	90	0,1	2.066,4	13,8
8.Cítricos	271	0,4	89,0	0,6
9.Frutales	126	0,2	123,6	0,8
10.Viñedos	7.237	9,4	3.042,3	20,3
11.Olivar	24	0,0	1,3	0,0
TOTAL	76.601	100,0	14.966,4	100,0

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.. Elaboración propia.

• **Ganadería.**

Cádiz es la primera provincia andaluza (y la octava de España) en ganado vacuno, pese a lo cual hay que distinguir dos aspectos de diferente consideración:

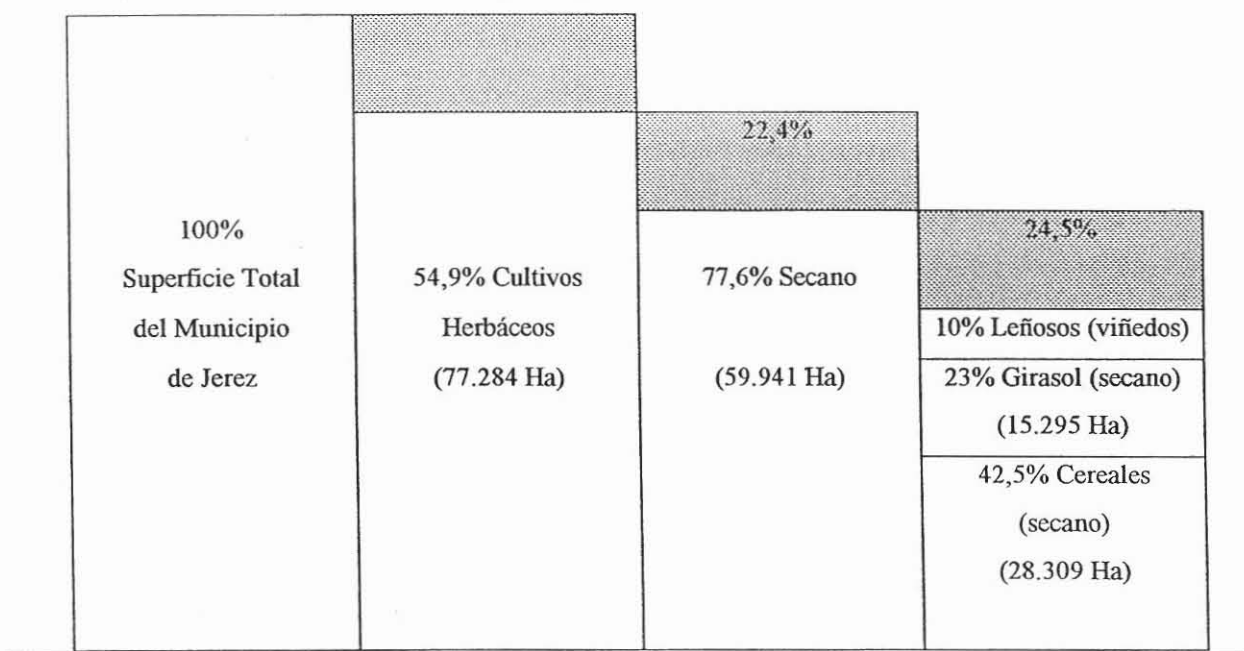
-la ganadería *extensiva* es de *muy bajo rendimiento*, -la mitad de la media nacional- debido a la escasez de pastos naturales.

-la ganadería *intensiva*, en cambio, es muy competitiva debido al esfuerzo realizado en la mejora genética.

Con todo, la situación *excedente de carne de vacuno en la UE*, mantiene al sector en una difícil posición.

Mención especial merecen por su *significación regional y/o turística*: el *toro de lidia* y la *cría y doma del caballo*.

Gráfico 4.9: Distribución de los principales Cultivos en el Marco de Jerez.



Fuente: Ayuntamiento de Jerez: "Jerez: Economía y Sociedad 1.997".

Otros Subsectores emergentes.

- 1) El *turismo rural*, con asiento especialmente en la Sierra jerezana y
- 2) El *sector cinegético*, que junto al valor económico que puede suponer su explotación fomentada, se encuentra la utilidad de su ejercicio derivada de la *caza del ciervo* especie con *presencia excesiva* que perjudica a la repoblación forestal.

E. La Industria.

La industria jerezana tiene un *indiscutible parentesco agrícola*, pese a que los vínculos actuales disten mucho de los de épocas pasadas. En efecto, la primera realidad que se destaca en el horizonte industrial jerezano, son:

- a) la **industria del vino** y su cortejo de **industria auxiliar** (vidrio, papel y artes gráficas) y
- b) la **industria del azúcar** (extraída de la remolacha).

- **Sector Bodeguero.**

Es el sector del vino español *con mayor proyección internacional*. De ahí que el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) haya destinado recientemente a la promoción exterior de los vinos y brandys de Jerez, 400 millones de pts. a los que se añaden otros 65 millones a cargo de la Junta de Andalucía. El destino de ese monto se dirigirá en su mayor parte (200 millones) a la promoción del jerez y la manzanilla; 122 a la divulgación de determinadas marcas, 105 a la promoción del brandy y el resto a determinadas marcas de éste último.

El sector tiene tres productos principales:

- a) El **vino de Jerez**.-La mayor parte del consumo tiene lugar fuera de España (ver Cuadro 4.16) , sobre todo en Reino Unido, Holanda y Alemania, , vendiéndose a más de cien países en todo el mundo.

Como sea que durante los veinte años previos a 1.973, las exportaciones venían aumentando a un ritmo del 7% anual, el Congreso Socioeconómico Sindical de 1.974 en Jerez elaboró una ponencia que *recomendaba el incremento de la extensión del viñedo*² en anticipación de un nivel de demanda mundial de *Sherry* para mediados de los ochenta de 225-240 millones de botellas/año. Las estimaciones se cumplieron

hasta finales de los setenta, pero en 1.981-82 se inicia una inflexión en el nivel de consumo exterior que desde entonces ha venido descendiendo, arrastrando para el sector vitivinícola de Jerez una situación profunda de crisis que se liquidó con la venta de muchas bodegas a multinacionales extranjeras y a plantearse un *Plan de Reconversión* a cuatro años (1.991-1.995) con el objetivo de *reducir en un tercio la capacidad de producción de uva y de las existencias en bodega*.

Por lo que se refiere 1.996, el 95% de los hectolitros exportados corresponde a embotellados (registrándose una disminución del 10,2% en relación al año anterior). El resto de los hectolitros producidos se dedicó a consumo interior, que también experimentó un ligero descenso con respecto a 1.995.

Como muestra el Cuadro 4.16 la cuota exportadora viene manteniéndose -tras la puesta en vigor del Plan de Reconversión-, entre el 83 y el 90% de la demanda

Los **principales destinos de exportación**¹ de la campaña 95/96 fueron *Holanda, Gran Bretaña (incluida Irlanda del Norte) y Alemania*, con más del 83% de las exportaciones totales. Holanda mantiene la primera posición en el ranking de exportaciones por países con el 32,5% del total, seguida de Gran Bretaña con el 26% y Alemania, con el 25,3%.

Las preferencias de la exportación está por los tipos de vino *fino* y *medium*, que son los que más se exportan, con más de 400.000 Hl, mientras que por el contrario, la producción de *manzanilla* solo supone el 2,1% del total exportado.

¹ Según las últimas cifras del Consejo Regulador de la Denominación de Origen referidas a 1.997, las ventas de vino al exterior han experimentado una disminución respecto del año anterior, con unas ventas de 660.957 Hl. Por países, Gran Bretaña arrebató el primer puesto a Holanda.

Cuadro 4.16. Demanda externa e interna de Vino de Jerez.

	1.992		1.993		1.995		1.996	
	Hls	%	Hls	%	Hls	%	Hls	%
Exportac.	921.789	84,1	757.875	82,9	818.438	84,9	741.934	84,1
Cons.nac.	174.544	26,7	155.708	27,1	145.800	15,1	139.871	15,9
Total	1.096.333	100,0	913.583	100,0	964.238	100,0	881.805	100,0

Fuente: Consejo regulador de la Denominación de Origen Jerez-Xerès-Sherry.; Vallés, J.: "Economía Andaluza 1.997". Algaida Editores..y Ayuntamiento de Jerez: "Jerez: Economía y Sociedad 1.997".

Elaboración propia.

En lo referente al **consumo interior** de vino embotellado, la mayor parte de éste se produce en la propia Comunidad andaluza (casi el 65% de las ventas del interior peninsular), siendo significativas las ventas a Cataluña (9,3%) y Madrid (8,7%). En este caso y al contrario de lo que ocurre con las exportaciones, donde el consumo de manzanilla es poco significativo, *la manzanilla es el tipo de vino más vendido*, con más de 70.000 Hl, que suponen algo más del 50% de las ventas interiores siendo también muy importante el consumo de fino, con el 33,2% del consumo interior.

b) **Brandy de Jerez.**-Se comercializa, *fundamentalmente dentro de España* (85% del total), siguiendo una pauta *inversa* a la mantenida al respecto del comercio exterior con el Vino de Jerez. Ha contribuido a amortiguar la crisis del mercado de Sherry en la viabilidad de las empresas jerezanas.

c) **El Vinagre de Jerez.**-Producto muy apreciado desde tiempo a través allende las fronteras y muy en particular en Francia y países centroeuropeos, padeciendo dada su fama, de numerosas imitaciones. A poner coto a ello, ha contribuido la entrada en vigor (en Mayo del 95) de un Reglamento de la Denominación de Origen Vinagre de Jerez por parte de su Consejo Regulador.

Tras los altibajos inevitables, la **situación actual** puede calificarse de *estabilidad*.

- **Industria Auxiliar.**

La importancia de la actividad vitivinícola ha generado, una significativa y amplia industria auxiliar ligada de modo diverso al sector principal; de ahí que no toda la industria haya participado con la misma intensidad de las “sacudidas” que ha padecido el sector del que han sido (y muchas de ellas siguen siendo) tributarias, pero es lo cierto que muchas de ellas han sabido diversificar sus clientes disminuyendo el grado de dependencia y con él su riesgo.

Se trata, en suma, de un sector caracterizado por la **elevada calidad** de sus productos que presenta una gran potencialidad de cara al futuro.

- **Otras Industrias Agrarias.**

-La *industria azucarera* es la *segunda representación* más importante del sector industrial en Jerez, que como se ha dicho al principio es un sector “agroindustrial”. Dos empresas importantes desempeñan esta labor.

El sector azucarero se enfrenta a una reducción del consumo de azúcar en Europa existiendo al respecto “cupos” a la producción impuestos por la UE.

El principal problema al que se enfrenta el sector (descontado el ya citado de los cupos) es la *desventaja en costes* respecto de otros productores internacionales, derivada del *mayor coste de la materia prima* (la obtención de la remolacha azucarera).

-Otras industrias con menor significación (también agroalimentarias), son: la extractora de aceite de girasol, la harinera, la láctea y la industria del algodón.

- *Se hecha en falta* en este desarrollo agroindustrial³, la presencia **una actividad transformadora**, envasadora o comercializadora de los productos *hortofrutícolas* que sacara provecho de la producción cada vez más importante de estos productos y que lamentablemente se están comercializando *en verde*.

F. Los Servicios.

-Más del 50% del PIB del municipio (y del empleo), surgen del sector Servicios de modo que su importancia viene a influir poderosamente en el desarrollo de los demás sectores.

-El sector Servicios en Jerez, viene a “regular” (a hacer más regular) *el desenvolvimiento económico* ya que ha mostrado un comportamiento “anticíclico”, convirtiéndose en el sector de crecimiento durante las crisis de los sectores primario y secundario.

-Debido a la práctica *inexistencia de barreras de entrada* -para muchas de las actividades de los servicios-, el sector se encuentra en Jerez *altamente fragmentado*.

El dinamismo del sector terciario en Jerez de las últimas décadas, cabe atribuirlo, entre otras causas, a:

a)El *proceso de modernización de las industrias tradicionales* con la aparición de nuevas formas de producción y *distribución* lo que exige un fuerte apoyo de los servicios ligados a esas actividades.

b)El desarrollo turístico de la zona .

• **Distribución del Empleo en el Sector Servicios, por ramas de actividad, 1.994.**

Hay que destacar el hecho de la *mejor “calidad” relativa del sector Servicios en la comarca de Jerez* (ver Cuadro 4.17) si lo comparamos no solo con el provincial de Cádiz sino con la de cada una de las demás provincias andaluzas y aún con el nacional (ver Cuadro 4.5), en términos del *porcentaje de población empleada en ramas de elevada productividad*.

Cuadro 4.17: Distribución del empleo en el Sector Servicios, por ramas de actividad. 1.994.

RAMAS	Licencias 95	Total empleo 94	Estructura empleo 94	
			%	%Ser. alta productividad.
Comercio:		8.439	31,7	57,9
-Mayorista	534	1.951		
-Minorista	2.531	6.300		
-Intermediarios C		161		
-Recup.ptos.		27		
Transptes y Comunicacs		1.703	6,4	
Institucs.financ. y seguros		1.465	5,5	
Servicios a empresas	916	3.813	14,3	
Administración Pública		3.173	11,9	
Educ., Sanidad y Asis.Soc		3.084	11,6	
Hostelería y Restaurac.		2.444	9,2	
Ser.person, rec& domést.		2.492	9,4	
Total		26.613	100,0	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Jerez. Guía 1.995. Elaboración propia.

- **Principales manifestaciones o ramas del sector Servicios.**

1) El Comercio.-

-**Jerez, centro comercial de su área de influencia.** Es consecuencia obligada de su potencial interno y de constituirse en polo de atracción comercial de la sierra de Cádiz.

-El comercio, **asiento fundamental de la pyme familiar jerezana.** Como se ha encargado de poner de manifiesto la *Encuesta* realizada al sector de EF jerezano en Julio 98 y del que damos cuenta en otro lugar, **la empresa**

familiar de Jerez se encuentra *muy caracterizada* en cada una de las ramas del Comercio Mayorista como Minoristas recogiendo una importante cuota del colectivo de empresa familiar que asciende a la cifra del 43%, con mayor implantación numérica lógicamente en el *Comercio Minorista*.

-Perfil de las actividades del Comercio en Jerez.-Se desprenden de la estructura del número de Licencias expresadas por el Cuadro 4.17. El mismo pone de manifiesto muy expresivamente, las *ramas dominantes* en cada uno de los subsectores; a saber:

- 1) en el **C.Mayorista**: la *“Alimentación, Bebidas y Tabaco”* con cerca de la mitad de las licencias, seguida a distancia del C.Mayorista *“Interindustrial”*.
- 2) en el **C.Minorista**: la *“Alimentación”* (40%) seguida (también a distancia) de *“Textil Confección y Cuero”* y *“Otros Productos”*.

Cuadro 4.18. Perfil del Comercio Jerezano según número de Licencias. 1.995.

Comercio Mayorista		Comercio Minorista	
Ramas	% Lics.	Ramas	%Lics.
<i>Alimentación, Bebidas, tabaco</i>	47,9	<i>Alimentación</i>	40,4
Textil, confección y cuero.	3,3	<i>Textil, confección y cuero.</i>	15,3
Droguería y farmacia.	7,5	Perfumería, droguería, farmac.	6,3
Productos consumo duradero	11,3	Equipamiento hogar.	11,1
<i>Interindustrial</i>	19,4	Vehículos y accesorios.	5,0
Otro comercio mayorista.	10,6	Combustibles y carburantes	1,5
		<i>Otros productos</i>	13,0
		C. menor grandes superficies	0,2
		Toda clase artcs. en otros loc.	3,0
		Toda clase artcs. sin establec.	4,1
Total	100,0	Total	100,0

Fuente: Cámara de Comercio e Industria de Jerez.

-Participa de la *crisis y reconversión* común al conjunto de la distribución en España derivado de los cambios en los hábitos de compra y métodos de venta y distribución, cuya manifestación más importante se encuentra en:

- a) la ascensión de las *grandes superficies*;
- b) la proliferación de las *franquicias* como fórmula de éxito del comercio minorista y
- c) el arracimamiento de éste en *Centros Comerciales*.

-Esta fisonomía está plenamente incorporada y visible en la realidad comercial de Jerez, *conviviendo con carencias estructurales* tales como insuficiencia de recursos financieros, de idoneidad en lo que se refiere a las características de los locales, etc. El acceso a los *nuevos modos comerciales* dominantes se ha conseguido -se está consiguiendo- al elevado precio de padecer numerosas

desapariciones de comercios con larga tradición, de lo que es prueba la elevada rotación de licencias comerciales.

-Un exponente significativo del éxito -todavía en curso- de la renovación aludida dependerá del modo cómo se culmine *la remodelación del casco antiguo* cuya revitalización como centro lúdico, peatonal, cultural y de residencia puede tener consecuencias muy directas sobre el futuro del sector.

2)El subsector Turismo.

- **Turismo.**

-El turismo de Jerez se caracteriza en la actualidad -de modo importante- por ser "*turismo de un día*" que acude a la ciudad *proveniente de la costa* para disfrutar de las "*visitas a las Bodegas*", al *Zoo* y para presenciar espectáculo ecuestre de la *Real Escuela Andaluza de Arte Ecuestre*. El *Zoo* ha despertado tanto en 1.996 como en 1.997 un interés doble que el espectáculo ecuestre, según las estadísticas de visitantes de la Delegación de Promoción de la Ciudad y Actividades Económicas de Jerez.

El siguiente Cuadro 3.20 muestra las *preferencias de los visitantes* a enclaves típicos jerezanos.

Junto a este tipo de turismo, se está últimamente fomentando un turismo de más amplia estancia, en base a:

a) el **turismo de negocios** fomentando la ciudad de Jerez como *ciudad congresual*, para lo que *ya cuenta con infraestructura* suficiente (Palacio de Congresos y Exposiciones; Palacio de El Recreo de las Cadenas; el Centro de Congresos de Jerez;

el Jerez-Bahía Convention Bureau, amén de Hoteles cuatro estrellas con amplias instalaciones);

Cuadro 4.19: Lugares más visitados por el turismo en Jerez.

Enclaves	1.996		1.997	
	nº de visitas	%	nº de visitas	%
Zoo	215.958	39,5	203.877	36,6
Bodegas	165.126	30,1	191.168	34,3
Real Esc. And.de Arte Ec.	118.564	21,6	118.975	21,3
Museo de los Relojos	35.738	6,5	31.264	5,6
Museo Arqueológico	12.400	2,3	12.228	2,2
Total	547.786	100,0	557.512	100,0

Fuente: Ayuntamiento de Jerez: "Jerez:Economía y Sociedad 1.997". Elaboración propia.

b)el **turismo cultural** en base a la situación de Jerez en el eje *Jerez-Ronda* que tiene la posibilidad de extraer turismo de enclaves tan importantes como la Costa del Sol, por un lado y la Bahía de Cádiz, por otro.Los atractivos de Jerez para este tipo de público estribarían en -por un lado-, la explotación de la *imagen exterior de marca* que disfruta Jerez ligada al vino, los caballos y el circuito con la oferta de visita al *centro histórico monumental*, y las *temporadas de conciertos* en el Teatro Villamarta con orquestas internacionales que con tanto éxito se están celebrando últimamente, sin olvidar los espectáculos ya citados de caballos y visitas a las Bodegas.

Gracias a esta orientación que se viene haciendo al fomento del turismo en Jerez, se ha observado en 1.997 por lo que se refiere a las *preferencias hoteleras* por parte de los visitantes que *el 54% de las pernoctaciones²* se han producido en **hoteles de 4 estrellas**.

² Estas pernoctaciones no incluyen las llevadas a cabo en las Pensiones del municipio, que no han sido contabilizadas en el segundo semestre de 1.997.

- **Otros Servicios.**

En este capítulo se engloban: Transportes y Comunicaciones, Instituciones Financieras y de Seguros, Servicios a Empresas, Administración Pública, Educación, sanidad y asistencia social y Servicios personales, recreativos y doméstico.

De ellos, se pueden diferenciar dos grupos:

- a) el formado por *Transportes y Comunicaciones, Instituciones Financieras y de Seguros, Servicios a Empresas* con mayor potencial productivo y
- b) el formado por el resto de más bajo perfil de esa naturaleza.

Pues bien; al primer grupo, estuvieron adscritos durante 1.994, el 26,2% del empleo de todo el sector servicios de Jerez (que añadido al 31,7% del subsector Comercio - ver Cuadro 3.18- que goza también de ese carácter de alta productividad) sitúa a ésta porción de los servicios en un *57,9 % de todo el empleo de los servicios* de Jerez (proporción que supera a la de Cádiz, resto de provincias andaluzas y media nacional).

*-El sector financiero en Jerez, está suficientemente representado, pero lo que se quiere destacar aquí, es la caracterización de la plaza como **más ahorradora que inversora**, como cuadra a un enclave en el que las nostas de : *amplio sector agrario, sector industria teñido fuertemente del sesgo agroindustrial, con una fuerte implantación de la empresa familiar*, inducen a esperar comportamientos por parte de sus agentes más cercanos al ahorro que a la inversión.*

4.3. Expectativas económicas de los empresarios jerezanos de empresa familiar.

4.3.1. Expectativas del empresario sobre el futuro de la actividad.

Cuadro n°: 4.20 :. Apreciación del “estado de la actividad”.

Apreciacn		Total	Ind. Alim	Otr. Ind	C. Mayor	C. Minor	Horeca	Otr. Serv
Estable	n° em	41	12	7	6	11	1	4
	%	41,4	57,1	43,8	46,2	36,7	20,0	28,6
En declive	n° em	35	8	2	5	14	2	4
	%	35,4	38,1	12,5	38,5	46,7	40,0	28,6
Creciendo	n° em	23	1	7	2	5	2	6
	%	23,2	4,8	43,8	15,4	16,7	40,0	42,9
TOTAL	n°	99	21	16	13	30	5	14
	%	100,0%	100,0%	100,0%			100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 1.998. Tabla T-68

-La opinión *más optimista* es la de los empresarios de “**Otras Industrias**”, ya que sólo un 12 % opina que la actividad esté en declive; para el 88% restante, o es estable o en crecimiento (mitad y mitad). Les sigue la de “**Otros Servicios**”, en la que encontramos un 43% con opinión favorable al crecimiento; el resto, también se divide por mitades entre quienes esperan estabilidad y declive.

-Las expectativas *más pesimistas*, en cambio, las abriga el **Comercio Minorista**; casi la mitad de sus empresarios (46,7%) creen que el negocio está *en declive*, mientras que un 37% se inclina por la estabilidad. Como sea que hay todavía casi un 17% que piensa que van a tener crecimiento, esta opinión acumulada a la de los que apuestan por la estabilidad hace que el juicio sobre el futuro se reparta con bastante equilibrio

entre la estabilidad y el declive. Con todo, no deja de ser significativo que en esta actividad se dé el juicio *más intensamente negativo* de todos los sectores.

-La **Industria Alimentaria** y el **C. Mayorista**, se inclinan mayoritariamente por *la estabilidad*, con un ligero crecimiento.

-Llama la atención la *falta de acuerdo* en la calificación de la coyuntura por parte de los empresarios de **Horeca** que mantienen *posturas claramente enfrentadas* en dos bloques: los que se pronuncian por el *crecimiento* (40%) y los que tienen expectativas *en declive* (40%); tampoco hay que otorgar una gran significación estadística a estos resultados, en virtud del escaso tamaño de la muestra (5 empresas).

3.2. Expectativas del empresario sobre la evolución del empleo.

Encontramos una especie de “*patrón de actitudes*” entre los empresarios de las distintas actividades que se reproduce con todas las categorías del personal y que responde al siguiente esquema general:

a) la opinión “*extremista*” (sin que este adjetivo implique connotación negativa por nuestra parte) *en cuanto a su juicio sobre pérdida de puestos de trabajo*; siempre se significa *con porcentajes máximos*, que guardan *distancia* con respecto a los pronunciamientos -del mismo signo-, de los demás empresarios de otras ramas. Esta actitud la adopta el **Comercio Minorista**; es una actitud general que la declara *para todo tipo de puestos*, desde el empleado ordinario hasta el profesional de nivel.

b) la opinión *optimista* sobre un desenvolvimiento *que requerirá aumento de puestos de trabajo*, en cambio, la encontramos *más matizada*; hay una actividad (la **de Otras Industrias**) que siempre está pronunciándose en este sentido aunque con *diferente intensidad*, para cualesquiera de los niveles de puestos examinados, pero en cada ocasión, *se encuentra o no acompañada* por distintas actividades. Así:

-en lo que se refiere a “*empleados*”, participan de esta actitud (con fuerte intensidad, ver Cuadro 3.18) además de **Otras Industrias** (62,5% de empresas), el **C.Mayorista** (61,5%) y **Otros Servicios** (50%).

-en lo que se refiere a “*profesionales de nivel*”, la actividad *de siempre* (“Otras Industrias”) se ve acompañada del **Comercio Mayorista**. Ahora ya la intensidad de la apreciación baja una escala y es de solo el 38% de los empresarios.

Cuadro 4.25: Resumen de Expectativas por Actividad de los empresarios de Empresa Familiar a Julio 98.

Apreciación		Ind.Alimen	Otr.Indust	C.Mayorista	C.Minorista	Horeca	Otr.Servic.
Expectativas/la actividad		Estabilidad	Crecimient	Estabilidad	<i>Estabilidad</i> ↓	n.s.	Crecimient
Expectativa del empleo	¿Empleados ord.?	<i>Estabilidad</i> ↑	aumento	aumento	pérdida	n.s.	aumento
	¿C. Medios?	<i>Estabilidad</i> ↑	aumento	<i>estabilidad</i> ↑	pérdida	n.s.	<i>estabilidad</i> ↓
	¿Especialistas?	<i>Estabilidad</i> ↑	aumento	<i>estabilidad</i> ↑	pérdida	n.s.	<i>estabilidad</i> ↓
	¿Prof. de nivel?	<i>Estabilidad</i> ↑	aumento	aumento	pérdida	n.s.	estabilidad

Fuente: Elaboración propia, con datos Encuesta EOI Julio 98.

Las expectativas en cursiva (*cursiva*) indican tendencia a disminuir (*crecer*).

4.4. Conclusiones.

- Relativas al **entorno** (gaditano), caracterizado por:

1) *su importancia económica* (está en uno de los vértices *del triángulo Sevilla-Cádiz-Huelva* que siempre se ha diferenciado positivamente del resto de la Andalucía Occidental) como lo acredita el hecho de ser en 1.995 la *tercera provincia por la importancia en su contribución al VAB regional* (14,81%), ligeramente por debajo del peso de la población (15,49%) (ver Cuadro 4.2 y Gráfico 4.10).

2) gozar de una *impronta “agrícola”* dado que en términos de estructura sectorial, el sector primario es el que más se separa de la media nacional, (superándolo 3,7 veces) mientras que el sector industrial mantiene un peso (23,7%) muy próximo a éste (25,7%) y los servicios se mantiene por debajo de la media nacional, panorámica toda ella referida a 1.993. (ver Gráfico 4.11)

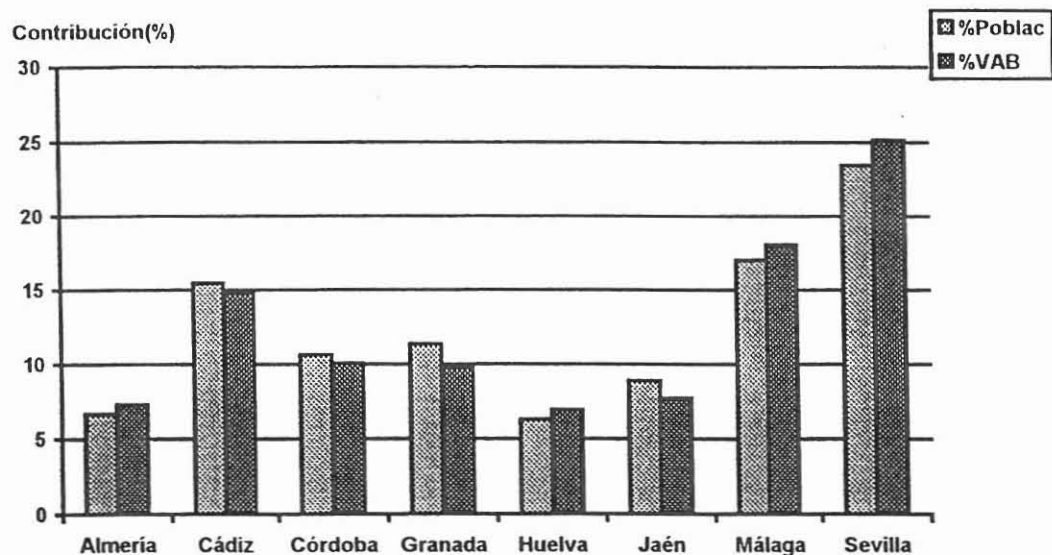
- **Por lo que a Jerez se refiere**, conviene destacar los siguientes rasgos:

1) Constituye *el núcleo de población más importante de toda la provincia de Cádiz*, aventajando incluso a la capital (Cádiz) y a núcleos tan importantes por su significado industrial como Algeciras.

2) La economía jerezana está “*marcada*” por *su dimensión agrícola* que desborda el ámbito del sector primario para imprimir un *sesgo agrícola* tanto al sector secundario como al terciario. Así:

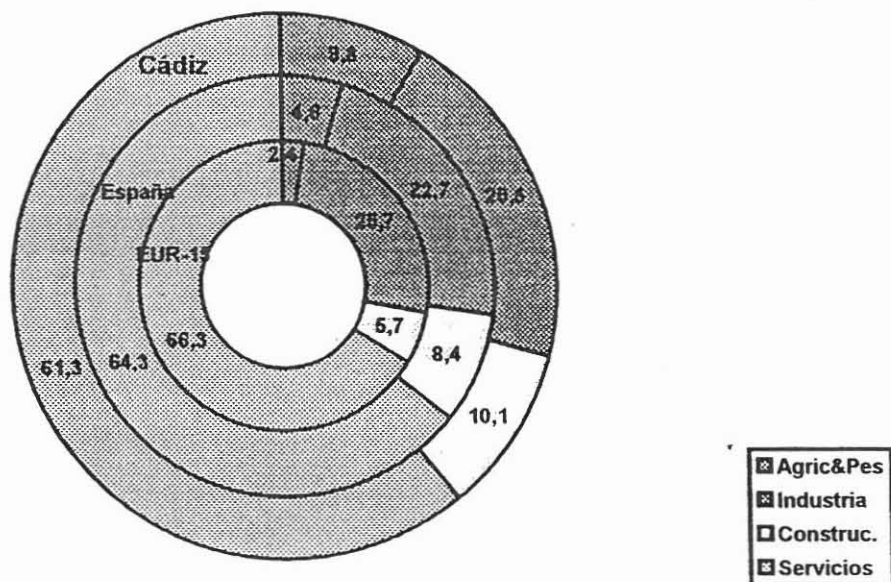
-en el **sector primario** aparecen como **principales productos** los *cultivos industriales* (remolacha, girasol), *los viñedos, las hortalizas y los cereales*. El valor económico de sus producciones están muy próximos entre sí (ver Gráfico 4.15), representando entre los cuatro *cerca del 80% del valor*

Gráfico 4.10: Contribución provincial a la población y VAB andaluz, 1.995.



Fuente: Fundación BBV(1.997):Panorámica del Crecimiento Económico 1.960-1.996.Elaboración propia.

Gráfico 4.11: Estructura del VAB comparada (Cádiz, España, EUR-15). 1.993



Fuente: IEA.Datos Básicos 1.997. pág.67; Vallés, J.:Economía Andaluza, pág.249 y Anuario Eurostat 97,Elaboración propia.

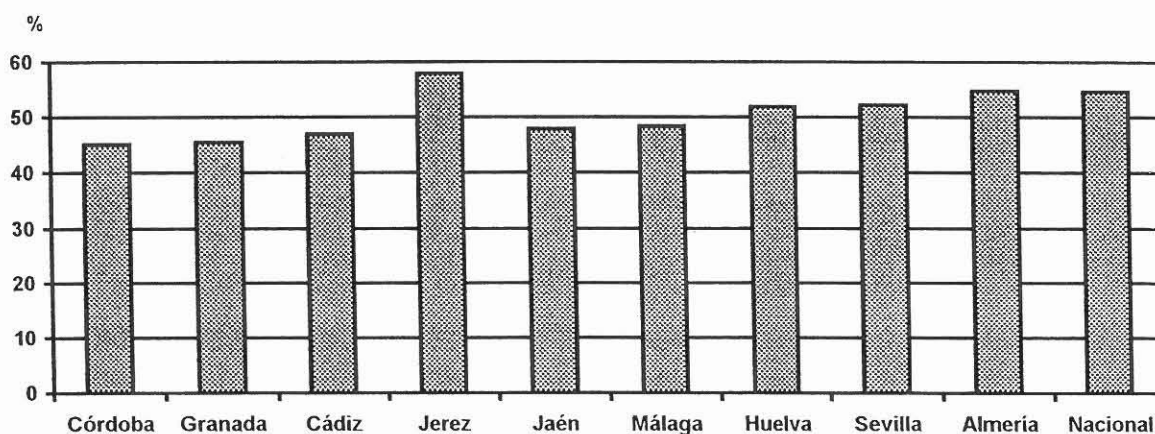
total de la producción agrícola.

-En una gran medida, la *significación que el sector primario tiene en Cádiz, deviene de la importancia que ostenta en Jerez.*

-El componente más importante del **sector Industrial**, como se ha adelantado, es la **agroindustria**: el sector *vitivinícola* (transformación de la vid), las *azucareras* (ransformación de la remolacha) y todo el cortejo *de industria auxiliar* de ambas: envases y embalajes, artes gráficas, sector del vidrio, del corcho, etc.

-También hasta el sector **Servicios** alcanza la influencia del sector agrícola, que en Jerez se caracteriza por la gran significación que tiene el manejo de los *productos alimenticios* tanto en el *Comercio Mayorista* como en el *Minorista*. La distribución del empleo en los servicios, se decanta de modo importante sobre los servicios de alta productividad, superando a Cádiz y la media nacional, como pone de manifiesto el Gráfico 4.12.

Gráfico 4.12: % Personal empleado en Servicios de alta productividad.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Cuadros 4.4 y 4.10.

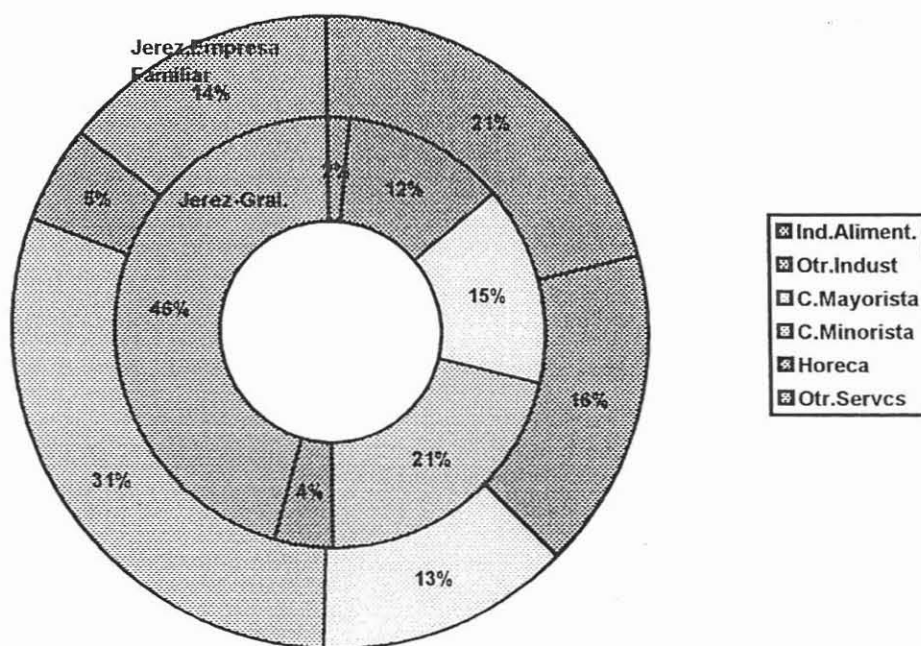
3) Las características de la empresa jerezana (abundancia de pymes, importancia de sectores con productos tradicionales, sectores tradicionales en sí mismos orientados al

consumo, etc.) ponen un caldo de cultivo muy apropiado para el mantenimiento abundante de la **empresa familiar**. Las características de ésta será analizada con detenimiento en el Capítulo V, por lo que ahora nos limitaremos a señalar su elevada significación (relativa, como pone de manifiesto el Gráfico 4.9) en los sectores de:

-la Industria Alimentaria, Otras Industrias, Comercio Minorista y Horeca.

Las Empresas de Jerez (de los sectores secundario y terciario), se distribuyen del modo que representan el Cuadro 4.13 y el Gráfico 4.13.

Gráfico n° 4.13.: Representación en Jerez de la Empresa Familiar por sectores de actividad (% s/ número de empresas).



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta EOI Julio 98.y Cuadro 4.7.

4) En cuanto a las *expectativas de los empresarios*, pueden sintetizarse del siguiente modo:

- Sectores con **mejor pronóstico**:

“*Otras Industrias*” : con actividad en *crecimiento* que generará aumentos de puestos de trabajo en todas sus categorías.

“ *Otros Servicios*”: actividad en *crecimiento* que solo generará nuevos puestos de trabajo a nivel de *empleados ordinarios*; para el resto de las categorías la expectativa es de *estabilidad* con ligera tendencia a pérdida de puestos en las categorías de Cuadros y Especialistas.

- Sectores **estables**:

La “*Industria Alimentaria*” y el “*Comercio Mayorista*”.

- Sector con pronóstico **más problemático**:

El “*Comercio Minorista*.”

¹ Ayuntamiento de Jerez: “Jerez: Economía y Sociedad 1.997”; “Boletín Socioeconómico de Jerez 1.995.

² J. Vallés, J. et al.: “Economía Andaluza”. 1.997. Algaida Editores.

³ Cámara de Comercio e Industria de Jerez.: Guía 1.975.; Cámaras de Comercio Industria y Navegación de Sevilla y Huelva y Cámara de Comercio e Industria de Jerez: “Estudio sobre la Industria Agroalimentaria y su Industria Auxiliar en Sevilla, Huelva y Jerez. 1.997. Proyecto Turba.