



## Nuevo convenio para la Cátedra de Empresa Familiar

*El Banco Santander Central Hispano vuelve a apostar por la continuidad de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén*



El pasado mes de marzo de 2009 tuvo lugar en Sevilla la firma del Convenio de Patrocinio de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén. A este acto asistieron los representantes del Banco Santander Central Hispano, la Universidad de Jaén, el Instituto de la Empresa Familiar y la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

Este convenio garantiza la continuidad de la actividad de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén durante tres cursos académicos más, esto es, 2008-2009, 2009-2010 y 2010-2011. Las personas que formamos parte de esta Cátedra queremos desde aquí dar las gracias públicamente a Santander Universidades por la confianza que ha depositado en nuestro proyecto y en nosotros, que se confirma con este apoyo.

El patrocinio de esta Cátedra de Empresa Familiar se enmarca dentro de las líneas de actuación que Santander-Universidades tiene con el ámbito universitario y que van desde la concesión de becas de movilidad o prácticas remuneradas a estudiantes hasta otras actividades que fomentan el espíritu emprendedor y la creación de empresas entre los jóvenes universitarios. Pero, sin duda, la línea más

relevante es aquella que fomenta las actividades para la transferencia del conocimiento desde la universidad y los centros de investigación hacia el mundo empresarial. De esta forma, la firma de este nuevo convenio pone de manifiesto la seria apuesta que Santander-Universidades está realizando por la provincia de Jaén, invirtiendo una parte de sus fondos en la divulgación del conocimiento y en el fomento de las actividades de docencia e investigación en torno a la empresa familiar.

### Sumario

|  | Pag |
|--|-----|
| Nuevo Convenio para la Cátedra de Empresa Familiar.....  | 1   |
| IV Jornada de Internacionalización de la empresa familiar                                      | 2   |
| Entrevista con Feli Uceda Calatrava, Gerente de Santisteban Vehículos Industriales, S. A. .... | 4   |
| Encuentro con empresarios familiares en Úbeda.....   | 6   |
| Medidas de reducción de costes laborales en empresas familiares: necesario para todos.....     | 7   |
| Nueva web de la Cátedra de Empresa Familiar de Jaén .....                                      | 8   |

# IV Jornadas de Internacionalización de la Empresa Familiar

## “Experiencias Internacionales de las Empresas Familiares”

Durante el curso académico 2008/09, dentro de las actividades académicas y docentes de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, se han desarrollado las IV Jornadas de Internacionalización de la Empresa Familiar bajo el título “Experiencias Internacionales de las Empresas Familiares”.

Dichas Jornadas han sido organizadas en colaboración con la Cátedra EXTENDA de la Universidad de Jaén y, en ellas, han participado ponentes de diversas instituciones, tales como la Universidad de La Rioja, Castillo de Canena Olive Juice y la Fundación “El Observatorio Español del Mercado del Vino”.

Estas Jornadas han estado dirigidas a los alumnos de diversas titulaciones, tanto de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, como del resto de centros de la Universidad de Jaén, así como a empresarios familiares de nuestra provincia. Dentro de este último grupo, merece la pena destacar la asistencia y participación de diversos empresarios familiares, entre los que se encuentran los gerentes de las empresas Unión Distribuidora Hermanos Martínez Rodríguez S.L. y Oradillas S.L. (Aceite de Oliva Virgen Extra), interesados en desarrollar y ampliar la capacidad internacional de sus



De izquierda a derecha D. Rubén Fernández Ortiz, D<sup>a</sup>. Sonia Sánchez Andújar, D. Jorge Lozano Miralles y D.<sup>a</sup> Encarnación Moral Pajares

organizaciones.

En el acto de apertura, D. Jorge Lozano Miralles, decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén, fue el encargado de presentar las Jornadas. A continuación, D<sup>a</sup>. Sonia Sánchez Andújar, miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, explicó los objetivos y las líneas de actuación que desde sus orígenes en el año 2000, se vienen desarrollando en el seno de dicha Cátedra. Finalmente, el acto de inauguración de las Jornadas concluyó con la presentación de la Cátedra EXTENDA de nuestra universidad, a cargo de su directora D<sup>a</sup>. Encarnación Moral Pajares. Durante las Jornadas se impartieron tres conferencias relacionadas con la internacionalización de la empresa familiar, por personas de reconocido prestigio a nivel nacional tanto en el campo de la investigación y la docencia como en el mundo empresarial.

Así, en primer lugar, D. Rubén Fernández Ortiz, Doctor Europeo en

Economía y Empresa y Profesor Contratado Doctor de la Universidad de La Rioja, explicó los aspectos determinantes que desde la perspectiva del campo científico de investigación, se han de tener en cuenta en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar. Su conferencia titulada “La Internacionalización de la Empresa Familiar” arrojó luz sobre aquellas cuestiones, típicas de las empresas que revisten este carácter, que pueden afectar a su expansión internacional.

En segundo lugar, D<sup>a</sup> Rosa Vañó Cañadas, Directora Comercial y de Marketing de Castillo de Canena Olive Juice, impartió la conferencia titulada “Estrategia Internacional de Castillo de Canena Olive Juice” destacando la importancia de la imagen de marca y de la calidad de los productos de su empresa para haber alcanzado, en la actualidad, el nivel de éxito deseado en la implantación y desarrollo de la estrategia de internacionalización de su compañía. D<sup>a</sup> Rosa Vañó Cañadas estuvo acompañada por el Presidente de



D. Rubén Fernández Ortiz, Doctor Europeo en Economía y Empresa. Universidad de La Rioja



*D<sup>a</sup> Rosa Vañó Cañadas, Directora Comercial y de Marketing, Castillo de Canena Olive Juice*

la compañía, D. Luis Vañó, y por el Director General, D. Francisco Vañó, quienes también nos transmitieron diversos aspectos relevantes de su empresa, sobre todo de cara al sustancial crecimiento obtenido por la misma.

Finalmente, contamos con la participación de D. Rafael del Rey Salgado, en la actualidad Director General de la Fundación “El Observatorio Español del Mercado del Vino”, quien con la conferencia titulada “Estrategia Internacional de las Bodegas Españolas” nos mostró el análisis y la evolución del mercado vitivinícola español fuera de nuestras fronteras. Así, una de las conclusiones más relevantes de su ponencia fue transmitirnos los enormes cambios acaecidos en el proceso de comercialización de nuestros vinos en el mercado exterior, un fenómeno que ha evolucionado de una manera sustancial a lo largo de los últimos años.

Al acto asistieron un total de 100 personas. Entre los asistentes, los temas que más interés suscitaron fueron los referentes a:

- La importancia o no de las diversas Denominaciones de Origen existentes en el sector oleícola y vitivinícola español de cara al reconocimiento y valoración de las mismas en el mercado exterior.

- Los organismos públicos existentes en el ámbito nacional y autonómico que fomentan, forman y asesoran en comercio exterior a las PYMES que desean emprender el camino que les lleva hacia la internacionalización.
- Los recursos y capacidades que caracterizan a las empresas familiares españolas, y la medida en que éstos refuerzan su potencial de cara al desarrollo de una futura

estrategia de expansión internacional.

- La exportación como mecanismo esencial para el acceso de las pequeñas y medianas empresas familiares españolas a un mercado supranacional.
- La enorme competencia a la que se enfrentan actualmente empresas pertenecientes al sector oleícola y al sector vitivinícola español, es que las lleva a buscar nuevas estrategias, nuevas oportunidades de negocio y, en consecuencia, a enfrentarse a nuevos retos como la mejora continua de sus procesos, con el fin de garantizar el crecimiento, e incluso en algunos casos su propia supervivencia, más allá incluso del mercado interno nacional.

Dado el interés suscitado por estas IV Jornadas y los satisfactorios resultados alcanzados en las mismas, está prevista la celebración de las V Jornadas de Internacionalización de la Empresa Familiar durante el curso académico 2009/10. Entre otros, los temas a abordar en la nueva edición de las jornadas, se relacionan con la consideración de otras posibles formas de entrada en mercados exteriores, como por ejemplo la inversión directa en el extranjero o los acuerdos de cooperación establecidos entre empresas.



*D. Rafael del Rey Salgado, Director General de la Fundación “El Observatorio Español del Mercado del Vino”*

# Entrevista con Feli Uceda Calatrava

## Gerente de Santisteban Vehículos Industriales S.A.

La familia Santisteban se dedica desde los años cincuenta al negocio de la automoción en nuestra provincia. La tercera generación ya está implicada en la empresa. Comenzaron su andadura con una pequeña tienda de recambios en Úbeda, ubicada en los bajos de su casa y fueron ampliando el negocio, obteniendo concesiones de las marcas Peugeot y Renault, localizándose también en los municipios de Andújar y Linares y actualmente en Jaén.

“Cátedra de Empresa Familiar de Jaén” ha entrevistado a Dña. Feli Uceda Calatrava. Su testimonio nos permite aprender el importante papel que puede tener la mujer en la familia empresaria y en la empresa familiar y contrastar los buenos resultados que puede obtener al ser protagonista desde los puestos de responsabilidad.

Nos recibió en las modernas instalaciones que su empresa tiene en Linares, y tuvo la amabilidad de compartir con nosotros su trayectoria profesional.

Dña. Feli es miembro de la familia Santisteban, en su rama política. Su familia proviene de Mancha Real, tierra de emprendedores. Cuando se casó a los dieciocho años se fue a vivir a Úbeda con su marido, estuvo casada durante veinticuatro años con un miembro de la familia Santisteban, uno de los cuatro hijos del fundador de la empresa y tuvieron cinco hijos. Aunque estuvo trabajando recién casada seis meses en el Departamento de Contabilidad de la empresa, se dedicó en cuerpo y alma, en esa etapa de su vida, a educar a sus hijos y a atender a su familia. Conocía los pormenores de la empresa a través de su marido. Nos dice:... “a mí de siempre me gustaba este negocio. Le oía hablar mucho a él, me gustaba, y aparte de eso, yo quizás me metí, porque una de las ventajas que teníamos era que charlábamos mucho, había mucho dialogo entre nosotros”...

En el año 1991 su marido murió en un accidente y todo su proyecto de vida se truncó. Feli se quedó viuda con una niña de siete años y los otros hijos



estudiando, algunos en la Universidad. Todavía se le llenan a Feli los ojos de lágrimas al pasar por este episodio de su vida. Pero dice que gracias a sus hijos pudo salir adelante, tuvo que seguir viviendo sobre todo para criar a su hija pequeña.

### Una decisión difícil

A los cuatro o cinco días de la muerte de su esposo decidió hacerse responsable de uno de los tres grupos de empresas de los hermanos Santisteban, que había gestionado su marido hasta la fecha. Se hizo cargo de la empresa con una plantilla de dieciséis personas, cambió su domicilio a Linares, ciudad desconocida para ella en donde apenas tenía amigos y se hizo empresaria.

Admite lo difícil que fue el poner en marcha esta decisión. ...“*Sé que en aquel momento, no apostaron por mí nadie. Hubo quien dijo: Bueno, dejarla, si esa no va a durar ni tres meses y llevo ya de estar aquí diecisiete años*”....

Señala que tuvo la ventaja que el personal, alguno de los cuales están todavía en la empresa, le apoyó continuamente, se encontró respaldada por ellos y por las fábricas que representaban. No obstante, también

surgieron inconvenientes, sobre todo zancadillas de personas de dentro y fuera de la familia.

Nada más empezar sufrió una crisis económica importante, la crisis del año noventa y tres, porque no solo existía la crisis económico-financiera a nivel del país, sino que también se produjo la crisis de Santana, la empresa mas importante que había en Linares, con numerosas huelgas y paralizaciones, y muchos clientes que trabajaban en el parque de Santana. Pero fue capaz de salir de esta situación generando confianza y consiguiendo ser apoyada por las personas que le rodeaban.

### Ampliación del negocio

A raíz de pasar la crisis, fue ampliando instalaciones y personal, pues la dimensión era demasiado reducida para un sector tan competitivo. Su estrategia era la de crecer en volumen porque iban así creando un parque y lo aumentaban año tras año. “*En vez de no hacer esa operación que quizás fuera deficitaria o que no ganaban casi nada, decías, bueno, la hago porque aumento el parque mío y le doy trabajo al taller, en vez de tener un coche inutilizado*”...

Al principio solo vendían turismos; luego ampliaron a Santisteban vehículos industriales. En 2007 se

quedaron con la Peugeot de Jaén y tienen perspectivas de irse con Renault a Guarromán, aunque la crisis actual, como no puede ser de otra manera, les hace ser cautelosos ante nuevos proyectos que conllevan grandes inversiones.

Su trayectoria empresarial no se circunscribe únicamente al sector de la automoción; también lleva la explotación agrícola heredada de su familia, y a lo largo de los años la ha ido ampliando. ...*“He procurado conservar lo que me dejaron mis padres y quizás aumentarlo un poco”*...



*Feli Uceda nos recibió en las instalaciones de su empresa en Linares*

### Legado generacional.

Nos parece oportuno destacar en Feli la gran dedicación al trabajo durante estos años al frente de la empresa familiar, cuya gestión ha sido capaz de combinar con una maternidad responsable y una dedicación intensa a la familia. ...*“Ella (su hija menor) se ha pasado mucho tiempo en la concesión, yo le habilité una habitación y me la traía al trabajo porque era pequeña”* ...

Ha procurado darles formación a sus hijos porque lo considera indispensable para su desarrollo, transmitiéndoles también valores como la honestidad y la sencillez. Les ha dejado libertad para su desarrollo personal y profesional, a la vez que apoyaba sus decisiones. Dos de sus hijos se encuentran incorporados en la empresa, su hijo Juan Carlos, ha asumido la gestión de vehículos

industriales, camiones y vehículos de ocasión, y su hija mayor, Rosa, es la responsable de la nueva concesión de Jaén.

...*“A mis hijos les gusta, lo han vivido, son muy deportistas, les gusta el mundo del automóvil y luego son unos chicos muy trabajadores y eso influye mucho”*...

Otra de sus hijas, una vez concluidos sus estudios universitarios, estuvo trabajando durante un tiempo en una residencia universitaria. Su experiencia en el trabajo le ayudó a tomar conciencia de que podría ser una buena oportunidad. Feli le ayudó a montar, junto con otros socios, un negocio en este sector, que después de una reciente ampliación cuenta en la actualidad con doscientas cuatro plazas.

En el caso que estamos contemplando podemos apreciar la creación de valor transgeneracional, o lo que es lo mismo la capacidad de la familia de seguir siendo emprendedora a lo largo del tiempo. Feli ha sabido transmitir a sus hijos la actitud emprendedora para que sigan creando valor y riqueza aportando ideas, talento y capacidades estratégicas.

No obstante, como consecuencia de la libertad de elección, dos de las hijas no están en el mundo de la empresa, entre ellas su hija menor, Carolina, que se dedica a la investigación, a pesar de que las preferencias de la madre hubieran podido ser otras. Cuando acabó su carrera de Ciencias del Mar en Las Palmas, y la familia fue a su graduación, su hija le confesó:... *“Gracias mamá porque me has dejado hacer lo que yo quería.”*...

### Estilo de gestión y liderazgo

A lo largo de nuestra entrevista hemos podido apreciar el estilo de liderazgo de esta empresaria que ponemos como modelo de emprendimiento en una empresa familiar.

Ella misma nos lo cuenta de esta forma: ...*“Las pautas que siempre he marcado, es que a primeros de año, se hace un presupuesto, se habla con el personal, y se establecen los objetivos, acorde con el mercado como es lógico, porque si los objetivos no los puedes alcanzar desmotiva a la gente y siempre he tenido con ellos bastante confianza y he trabajado en equipo, porque pensamos que trabajar en*

*equipo es la única manera de funcionar”*...

...*“Siempre he tenido mucho contacto con el personal, me he sentido apoyada, y hemos trabajado en equipo, es lo que me gusta, trabajar en equipo”*...

Su despacho es visible desde todos los rincones del concesionario, quiere dar ejemplo de responsabilidad y también que los empleados cuenten con ella. Nos presentó a algunos de los miembros de su plantilla y en estos contactos pudimos notar la importancia que da a las personas en su negocio.



### Situación actual

Cuando comenzamos la entrevista, el primer tema que surgió fue la crisis económica actual. Se muestra preocupada por la situación de la empresa ante el estancamiento del sector del automóvil, y aunque intenta reducir los gastos de la empresa en la medida de lo posible, apunta a la falta de confianza que se había generado en la economía y a la falta de apoyos de la Administración a la pequeña y mediana empresa como causas que han venido a agravar una situación ya de por sí grave. Pide agilidad en el apoyo a los pequeños y medianos negocios, como un factor clave para poder así continuar.

Desde luego, Feli es muy difícil que a estas alturas caiga en el desaliento, y mientras sigue tratando de sacar a flote su empresa.

...*“Ahora mismo no quiero ganar, solamente quiero que ellos cobren a final de mes, que a mi me paguen mis clientes, y que yo pueda pagar a mis proveedores. Es lo principal, que ya es bastante”*...

# Encuentro con empresarios familiares en Úbeda

## *El Protocolo como factor clave para la continuidad de la empresa familiar*

El 17 de abril de 2008 la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén en colaboración con “ALCISER” (Asociación local de comercio industria y servicios) de Úbeda, y con el Patrocinio del Banco Santander, organizó las jornadas “La utilidad del protocolo para la supervivencia de la empresa familiar” en el Hospital de Santiago de dicha ciudad de Úbeda. Estas jornadas se enmarcan dentro del conjunto de actividades de relaciones externas y formación denominadas “Encuentros con empresarios familiares de la provincia” que la Cátedra vienen desarrollando en su programación anual en distintas localidades de la provincia de Jaén (Linares, Martos, Andujar).

Las jornadas contaron con la presencia de numerosos empresarios familiares ubetenses y de la comarca de “La Loma”. Intervinieron como ponentes D. José María Ruiz Cortés, Director Financiero y miembro de la segunda generación de la familia propietaria de “Grúas Ruiz S.A.” y D. Manuel Carlos Vallejo Martos, miembro de la Cátedra de empresa familiar de la Universidad de Jaén y certificate in Family Business Advising y Certificate in Family Wealth Advising concedidos por el Family Firm Institute de Boston (USA).

Los ponentes abordaron el tema de la elaboración del protocolo familiar, tratando de dar respuesta a los interrogantes más importantes que suscita su definición y redacción entre las familias empresarias que deciden ponerse manos a la obra. En este sentido fueron tratados aspectos como:

- Por qué hacer un protocolo familiar.
- Cuándo es el momento más adecuado para hacer un protocolo familiar.
- Cómo hay que hacer un protocolo familiar.
- Quiénes deben participar en la elaboración de un protocolo familiar.
- Qué tipo de protocolo familiar conviene hacer y por qué.

- Cuáles deben ser los temas a abordar para la elaboración del protocolo.
- Qué pasos es conveniente ir dando y en qué orden para obtener un resultado satisfactorio para todos.
- Cómo estructurar la redacción final del protocolo familiar.

Para dar cumplida respuesta a todos estos interrogantes, el acto se vertebró en dos partes. Una primera parte, a cargo del profesor Vallejo, en la que se presentaron los aspectos a tener en cuenta para responder correctamente a todas las preguntas anteriores, en definitiva, qué es lo más recomendable y lo que la mayor parte de las familias que deciden elaborar un protocolo familiar hacen. Una segunda parte, a cargo de D. José María Ruiz, en la que, a través de la experiencia vivida por su propia familia, el empresario expuso las distintas soluciones y respuestas, contratiempos y vicisitudes que supuso para él y su familia dar respuesta a las cuestiones anteriores hasta lograr definir su propio protocolo familiar.



La finalidad de este tandem teórico-práctico no era otra que transmitir a los empresarios qué es aconsejable hacer para elaborar un protocolo que les sea útil y que no quede guardado en un cajón empolvándose, cómo se ha de hacer y qué problemas van a encontrar en la realización del mismo. El formato resultó muy pedagógico y de gran interés para los empresarios asistentes, a tenor de las múltiples preguntas realizadas durante el coloquio abierto que tuvo lugar después de las intervenciones de ambos ponentes. Para los empresarios era especialmente importante, dada la repercusión que el protocolo tiene para las familias

empresarias que lo elaboran y la trascendencia de la información que es necesario manejar, tener cierta certeza, antes de contratar los servicios de profesionales, de que las personas o la empresa elegida son conocedoras y expertas en el asesoramiento a empresas familiares. En este sentido, tanto José María Ruiz como Manuel Carlos Vallejo hicieron hincapié en la necesidad de hablar con más de un profesional antes de contratar, dado que la consultoría de empresas también tiene modas y, normalmente, con conocimiento o sin él, todo el mundo se apunta el carro de la moda que en cada momento promete ingresos suculentos.

Las jornadas finalizaron con una copa de vino español en la que ponentes y demás miembros de la Cátedra de empresa familiar de la Universidad de Jaén tuvieron la ocasión de dialogar distendidamente con los empresarios asistentes para conocer de primera mano sus inquietudes formativas y sus necesidades de asesoramiento. Para los miembros de la Cátedra de empresa familiar quedó patente el convencimiento de la mayor parte de los empresarios familiares asistentes de la utilidad y la necesidad de planificar la sucesión o relevo generacional para evitar problemas futuros. En definitiva, con este tipo de jornadas, la cátedra contribuye, en la medida de sus posibilidades y gracias al patrocinio del Banco Santander, a la sociedad a la que se debe y se siente más comprometida aún con ella, mediante la organización de jornadas y eventos que sigan siendo del interés del empresariado familiar jiennense.

Nuestro agradecimiento a D. José María Ruiz Cortés y a toda la familia Ruiz por su continua disposición a colaborar con la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén. También a D. Bartolomé González Ruiz, Presidente de ALCISER, y a D. Jesús Casas, Secretario de ALCISER, por su disponibilidad y por todas las facilidades que nos han dado para que la celebración y el éxito de estos encuentros con empresarios de Úbeda hayan podido ser una realidad.

## Medidas de reducción de costes laborales en empresas familiares: necesario para todos.

*José Miguel Antequera expone algunas de sus ideas sobre la mejor manera de superar la situación de crisis que atraviesan las empresas*

Nos encontramos en un momento de crisis económica con datos de desempleo cercanos al 18,5% en España y del 9,5% en la Zona Euro (1). Crisis que todavía se prevé durará un cierto tiempo más. Son momentos en los que casar los balances y lograr objetivos, o por lo menos no entrar en pérdidas, son tareas arduas y difíciles para muchas empresas, e incluso para el propio Estado español, que con la inminente subida de impuestos pretende aumentar sus ingresos para que le permitan cubrir sus gastos sin aumentar mucho más su déficit.

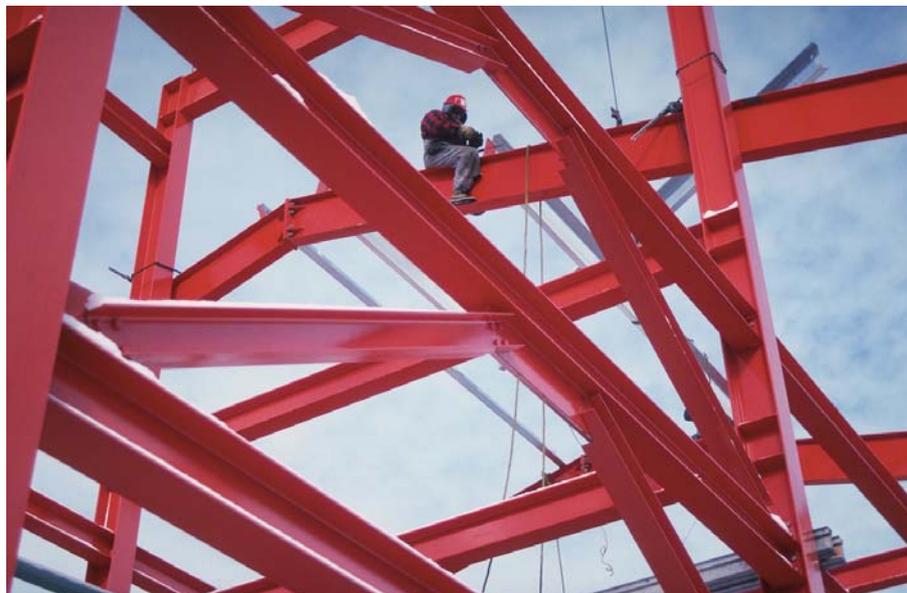
### El reto de afrontar la crisis

En este contexto parece claro que las empresas necesitan reducir sus costes, ante la imposibilidad de aumentar sus ventas. Entre ellos se encuentran los costes laborales que suponen para las empresas españolas, en función de su actividad, cifras entre el 40% y el 80% del total de costes.

La forma más fácil de realizar esta reducción de costes laborales parece, a priori, que es el despido, ya sea vía expediente de regulación de empleo o vía despidos individuales. El problema de estas soluciones es que suelen ser muy costosas tanto económica como socialmente hablando, y provocan un enorme rechazo político, social e incluso judicial, además de incidir negativamente en la imagen que la empresa transmite a la sociedad y su entorno.

### Los desafíos de la empresa familiar

Este problema se acentúa seguramente más en las empresas familiares por sus características propias y por su importancia para la economía de España. La clave para entender el comportamiento de estas empresas se encuentra en la influencia y la interrelación de la familia en la empresa y viceversa. Familia que normalmente vive, se desarrolla, en la misma población donde se encuentra su



empresa y que no puede moverse fácilmente de allí. Suelen ser empresas con cierta antigüedad que tienen estructuras laborales pesadas, normalmente heredadas de padres a hijos. En cuanto a datos económicos el número aproximado de empresas familiares en España es de dos millones y medio, el 65% de las empresas españolas son familiares, generan el 70% del P.I.B. español, dan empleo a más de 9,5 millones de personas, lo que supone el 80% del empleo privado español (2).

### Existen alternativas al despido

Sin embargo existen otras vías para conseguir una reducción de costes laborales sin necesidad de recurrir a los tan usados, en estos momentos, despidos. Estas soluciones requieren de la negociación y el acuerdo entre la empresa y sus trabajadores, acuerdos en los cuales ambas partes deben ceder un poco y en los que las empresas familiares por la implicación y presencia de la familia tienen probablemente más facilidad de alcanzar. Nos referimos a medidas tales como: reducción del absentismo laboral, buscar pactos de congelación salarial, realizar una reducción de jornada laboral, utilizar las cláusulas de

descuelgue salarial en aquellos convenios que las contemplen o buscar la movilidad funcional dentro de la empresa entre áreas menos productivas a aquellas que lo son más. De todas ellas las tres primeras podrían suponer una importante reducción de costes sin excesivos traumas para las empresas y sus trabajadores. Por un lado en España la tasa de absentismo laboral se sitúa entre el 3% y el 12% en función de la región (Andalucía se encuentra en el máximo), siendo su media del 6% frente a la Unión Europea que se encuentra en el 4,6% (3), con un coste anual para las empresas de 12.700 millones de euros (4). Sólo con una reducción mínima de este absentismo los ahorros directos y el aumento de la productividad supondrían un importante impulso a las maltrechas economías de las empresas. Por otro lado la reducción de horas de trabajo o la congelación salarial suponen un impacto directo positivo sobre las cuentas empresariales a la vez que, especialmente la reducción de horas, puede ser compensado por el trabajador vía otros ingresos sociales como desempleo.

Con estas alternativas podemos lograr ajustar las tan necesarias cuentas de las  
(Continúa en la contraportada)

empresas sin necesidad de grandes traumas sociales y económicos a la espera de pasar esta situación y la llegada de mejores momentos para todos. Especialmente habría que intentar estas otras vías para las empresas familiares por, como ya hemos comentado, la importancia que tiene para la economía española y la población en que se encuentran.

### Es necesario dar una respuesta específica a las necesidades de cada empresa

Indudablemente en estas breves páginas no pretendemos dar una solución mágica o única, ni tan siquiera nos atrevemos a proponer consejos, a un problema que cada empresario conoce, trabaja y sufre diariamente. Pero sí

proponer alternativas que quizás, bien aplicadas por parte de las empresas, sus familias, los trabajadores y, con la ayuda e implicación clara, firme y tangible en euros de los agentes sociales, ayuden a las empresas y a la sociedad en la que se encuentran. Más, si cabe, a las empresas familiares, por su importancia para su entorno, que no tienen tan fácil la deslocalización empresarial y que han de convivir tanto empresa como familia en la misma población.

Para terminar, por el problema lógico de espacio, queremos decir que no hemos podido profundizar en las alternativas aquí expuestas pudiendo acudir aquellas personas que estén interesadas a la Cátedra de Empresa

Familiar de la Universidad de Jaén en la que estaremos encantados de poder seguir desarrollando individualmente estas alternativas.

### José Miguel Antequera Solís

- (1) Datos a Julio de 2009 según Día a Día de Comfia-CCOO (Septiembre 2009).
- (2) Datos Estudio Cámaras de Comercio Pyme familiar, puente al futuro (2009).
- (3) Datos Estudio Adecco sobre el absentismo laboral en España.
- (4) Datos Estudio de la Fundación Másfamilia, la Escuela de Negocios EOI y la consultora Tatum (2009).

## Cambio de imagen en la web de la Cátedra de Empresa Familiar de Jaén.

Visítanos y descubre lo que desde la cátedra podemos hacer por ti y tu empresa

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Inicio Presentación Equipo Docencia Investigación Actividades Prensa Colaboradores

Bienvenidos a la web de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

PRÓXIMAS ACTIVIDADES:

\* V FORO DE LA EMPRESA FAMILIAR JIENNENSE. - Previsto para noviembre de 2009

¿Quiere recibir información de todas nuestras actividades?  
[Pinche aquí para enviarnos sus datos](#)

Con la colaboración de:

Con el patrocinio de:

<http://cef.ujaen.es/>

Editado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén  
Octubre de 2009