



Celebrado el V Foro Jiennense de la Empresa Familiar: Estrategias para afrontar con éxito el gobierno de la empresa familiar.

Joan Amat presenta sus propuestas para el gobierno de las empresas familiares.

En su afán por facilitar la formación de mejor calidad y compartir experiencias con los empresarios familiares de la provincia, la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, presentó el pasado 9 de marzo la ponencia titulada “Estrategias para afrontar con éxito el gobierno de la empresa familiar” impartida por el Dr. Joan Amat, profesor del Instituto de Empresa, acreditado estudioso del mundo de la empresa familiar, consultor especialista en la materia y autor de numerosos libros como, por ejemplo, Transformarse o desaparecer, La continuidad de la empresa familiar, Los secretos de las empresas familiares centenarias, La sucesión en la empresa familiar o El protocolo familiar.

El acto tuvo lugar en el IFEJA ante un auditorio compuesto por casi un centenar de empresarios de empresas familiares de la provincia.

El Dr. Amat planteó el diseño de un Consejo de Administración que aportara valor tanto a la empresa como a la familia. Para ello se deben estudiar los factores que influyen en la eficacia de un consejo que reflejamos en el siguiente cuadro.



Factores que influyen en la eficacia de un consejo	
Nº de miembros	Entre 5 y 9
Perfil y composición	Honestidad, experiencia, trabajo en equipo, de entre 40 y 70 años
Información	Previa para poder preparar las reuniones
Límites	De edad y permanencia en cargos
Reuniones	Entre 6 y 10 al año
Temas a abordar	Las claves: estrategia, sucesión, cambios, talento, resultados etc.
Funcionamiento operativo	Orden del día, actas, puntualidad, asistencia, evaluación de los miembros
Comisiones	Auditoría y/o retribuciones
Dinámica del consejo	Implicación, proactivo, alto rendimiento, buena comunicación
Perfil presidente	Capacidad de concreción y dispuesto a crítica constructiva

Sumario

	Pag
V foro Jiennense de la empresa familiar	1
Jornadas “Este año emprendemos los martes”	2
Encuentro de empresarios familiares de Jaén en Andújar ..	3
Entrevista con D. José Malpesa Guerrero.....	4
Entrevista con D. José Luis Rodríguez Simón	7
V foro Jiennense de la empresa familiar	8

(Continúa en la última página)

Realización de unas nuevas jornadas con el título “Este año emprendemos los martes”

La continuidad de la empresa familiar a través del emprendimiento.

La cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén en estrecha colaboración con la cátedra Bancaja de jóvenes emprendedores llevó a cabo las jornadas “Este año emprendemos los martes” que, bajo el lema “¡es imposible que no emprendas!” tuvieron como fin último fomentar el espíritu emprendedor entre los alumnos de la Universidad de Jaén. No es la primera vez que se celebran estas jornadas, pues han representado la continuación de las jornadas “los jueves emprendemos”, realizadas durante el curso académico 2008/09, si bien sí que es la primera que las dos cátedras arriba mencionadas colaboran en la organización de estas sesiones formativas y divulgativas.

Con la celebración de estas jornadas se cumplen dos importantes aspiraciones de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén. La primera de ellas responde a la propia creación durante el presente año de la cátedra Bancaja por la total complementariedad entre la actividad docente, investigadora y divulgativa de ambas cátedras que, sin duda, permitirá la continua y estrecha colaboración entre ambas. Optimizar la gestión de las empresas familiares para que éstas se perpetúen a través de sus distintas generaciones carece de sentido si previamente no se han puesto las mimbres adecuadas para que cristalicen



nuevas iniciativas empresariales. Las jornadas “este año emprendemos los martes” no son más que el inicio de, a buen seguro, una fructífera senda futura de colaboraciones entre ambas cátedras.

La segunda, dar respuesta a una de las sugerencias del hasta ahora director del Instituto de la Empresa Familiar D. Fernando Casado, a quien desde estas páginas queremos desear lo mejor en su nueva andadura profesional, en torno a la oportunidad y conveniencia de que las distintas cátedras universitarias de empresa familiar de la red vinculada al Instituto de la Empresa Familiar, incorporasen en su actividad docente, investigadora y divulgativa aspectos relaciones con la creación de empresas y el espíritu emprendedor. Con esta

nueva cátedra Bancaja de jóvenes emprendedores se consolida un proyecto bicéfalo claramente impulsado en la Universidad de Jaén por la cátedra Santander de Empresa Familiar y por el área de organización de empresas.

Las jornadas se desarrollaron los martes 13 de abril, 27 de abril y 11 de mayo de 2010, de ahí la denominación de las mismas, en sesiones de 3 horas cada día en el Campus de Las Lagunillas de la Universidad de Jaén.

Para la sesión del 13 de abril denominada “creatividad para emprendedores” contamos con la presencia de D. Joan Plans, colaborador académico en temas de formación executive en ESADE y socio-director de Directa, CDO S.L. Fueron varios los objetivos perseguidos durante esta sesión. El primero de ellos fue la concienciación de los asistentes en torno a la oportunidad que supone la creatividad para la supervivencia empresarial en tiempos de crisis como el que vivimos actualmente. El segundo, el cambio de concepción en los asistentes acerca de la creatividad como aspecto personal que se puede desarrollar y trabajar frente a la creatividad como algo innato, genético y no acrecentable o a estimular. El tercero y último, el aprendizaje de algunas técnicas y herramientas de demostrada utilidad para estimular el espíritu creativo.



Encuentro de empresarios familiares de Jaén en Andujar

Retos actuales para las empresas familiares



se encuentran las empresas familiares en la situación que atraviesa nuestro país y se debatieron ideas para superar la crisis económica actual. Como ponentes intervinieron D. Jose Miguel Antequera Solís y D. Pedro Núñez-Cacho Utrilla, ambos profesores de la Universidad de Jaén y miembros de la Cátedra, junto a D. Jaime Martínez Amaro, Gerente de la empresa familiar Moldes Martínez Puerto S.L.

Las empresas familiares de Jaén, ante el reto de la crisis.

Las ponencias presentadas por los miembros de la Cátedra estuvieron dirigidas a profundizar en algunos de los problemas que de una forma más acuciante preocupan a los empresarios

El pasado 14 de mayo de 2009 se celebró un encuentro con empresarios familiares de Jaén, bajo el título “Los retos actuales de la empresa familiar”, en el Palacio de los Niños de Don Gome de **Andujar**.

Aunando la experiencia de los empresarios locales con los conocimientos de los especialistas de la cátedra

El encuentro fue un éxito, participando cerca de 100 empresarios de Andújar y comarca, gracias al apoyo de las organizaciones municipales y empresariales de la zona. En el mismo se abordaron los problemas con los que



de nuestro entorno, como son los vinculados a la financiación de sus actividades empresariales, frente a las restricciones al crédito que impone la situación actual, y la forma en la que conviene actuar cuando la reestructuración de la empresa supone la única alternativa para salvaguardar su supervivencia de una forma inmediata. Aunque situaciones tan complejas como las que afrontan hoy en día las empresas familiares requieren de una respuesta individualizada, se trató de ofrecer soluciones generales, aplicables en la mayoría de los casos

El encuentro tuvo una duración aproximada de 90 minutos, y finalizó con un debate sobre las distintas cuestiones de actualidad.

Entrevista con *D. José Malpesa Guerrero.*

Presidente y Consejero Delegado de Cerámica Malpesa.

Con el objetivo de aprender del saber hacer de los empresarios familiares jiennenses “Cátedra de Empresa Familiar de Jaén” se ha desplazado a la localidad de Bailén, sede de Cerámica Malpesa, para conversar con D. José Malpesa, Ingeniero Industrial, y miembro de la tercera generación de la familia Malpesa, que ha liderado con éxito desde hace cien años esta empresa de su propiedad.

Don José es el principal responsable de la buena marcha de esta empresa desde hace 30 años. Actual presidente y consejero delegado de Cerámica Malpesa, su profesionalidad ha hecho posible que la empresa pueda contar en la actualidad con cuatro fábricas modernas que producen ladrillos cara vista y adoquines cerámicos de gran calidad. Además, ha conseguido que sus productos se comercialicen no sólo en el mercado español, sino también en diversos mercados internacionales, a pesar de la dificultad que suponen los costes de transporte. Finalmente, este empresario ha logrado que, en esta época de crisis profunda, su negocio pueda seguir siendo una empresa con un perfil innovador, tecnológicamente avanzada, bien posicionada desde el punto de vista económico-financiero y líder del mercado, todas ellas características clave para poder seguir manteniéndose.

El Presidente de Cerámica Malpesa nos acogió con gran cordialidad y amablemente nos respondió a todas las preguntas que recogemos en esta entrevista. Sus respuestas nos ayudaron a conocer a un empresario con grandes cualidades emprendedoras y con una gran capacidad para afrontar los problemas y dificultades que le han ido surgiendo a lo largo de su extensa trayectoria profesional. Su experiencia puede servir de ejemplo de cómo se deben afrontar los retos empresariales.

¿Cómo ha sido la evolución de la empresa y cuáles son los principales hitos en esa evolución?

Nuestra empresa en el año 2008 cumplió cien años. Viene de una alfarería que compró mi abuelo en el

año 1908. La alfarería de mi abuelo fue creciendo, porque él fue comprando otras. Él tenía varios hijos y a cada hijo le dejó una y después de la guerra civil, mi padre y mi tío, que eran los dos más pequeños, heredaron una de ellas, la primitiva alfarería.

Así que mi padre y mi tío primero derivaron la alfarería hacia una ladrillera. Durante unos años convivieron la alfarería y la ladrillera hasta que en el año 60 paró la alfarería y se dedicó solo a la ladrillera. A partir de ahí la ladrillera empezó a crecer, mi padre era un hombre muy activo, y llevó a la empresa a ser la más grande de Bailén de aquellos tiempos.

Yo en el año 73 acabé la carrera de Ingeniero Industrial y me vine para la empresa, con la oposición de mi padre, que quería que fuese funcionario. Pero bueno, yo quería ser ladrillero y me dediqué al ladrillo.

Entonces entré en la empresa, entré por abajo. Yo ya conocía todos los entresijos de la empresa, porque durante los años que estuve estudiando, en las vacaciones bajaba a la fábrica, conocía perfectamente los procesos, sabía un poco cómo era la marcha del negocio, aunque no el día a día. Entonces me hice cargo de ese día a día, y bueno, fui aprendiendo qué teníamos que hacer en la empresa para evolucionar.

Eso fue así hasta el año 1976 que me marché a Sevilla, a la fábrica que teníamos en Salteras. Porque la idea era crecer en Sevilla, pensábamos que crecer en Sevilla era lo suyo. En aquel momento era nuestro mercado fundamental, el mercado de Andalucía Occidental (Córdoba, Sevilla, Huelva y Cádiz). Pensábamos que crecer en Sevilla era lo idóneo, así que me fui allí para preparar el camino para crecer, para modernizarnos. Estuve allí hasta el año 79, pero me di cuenta de que Sevilla no era el lugar para crecer, por una serie de circunstancias: arcillas, mercados... Yo quería crecer hacia el ladrillo cara vista y el ladrillo cara vista, tenía más campo desde Bailén que desde Sevilla. La idea era fabricar ladrillo cara vista para toda España, y

Bailén tenía una mejor situación, aparte de que sus arcillas eran más variadas y me permitían hacer más colores, etc.

Entonces en el año 79 me vine para Bailén e iniciamos el crecimiento. Nosotros teníamos la fábrica en Bailén, hoy es zona urbana. Allí no podíamos crecer, porque estábamos rodeados del pueblo y decidimos venimos aquí a 8 km. Entonces en el año 79-80 hicimos la M1, la fábrica nueva, con tecnología moderna de aquel tiempo. Aquella fábrica arrancó en el año 1981, en la crisis del 81, curiosamente, y fue creciendo hasta que en el año 86 paramos totalmente la fábrica de Bailén y empezamos los trámites de urbanización de los terrenos de esa fábrica de Bailén y paramos también la fábrica de Salteras, porque se habían quedado obsoletas las dos; no habían crecido y ya estaban en pérdidas.

Entonces, hasta el año 90 estuvimos con esta fábrica M1 y en el año 90 hicimos la M2, una fábrica pequeñita de prensado, y en el año 92, coincidiendo con la crisis del 92 arrancamos con la M3. La M3 es nuestra fábrica más grande. Con esta fábrica, después de atravesar las dificultades que atravesamos en el 92-93, en el 94 ya empezamos a resurgir y entonces fue cuando la fábrica hizo valer toda su eficiencia industrial y nos pusimos a la cabeza del mercado nacional del ladrillo cara vista con la M3. Estuvimos así hasta el año 99, año en el que hicimos la reforma de la M1, la modernizamos. En el año 2002, hicimos la modernización de la M2 y en el año 2003 hicimos la M4, que la arrancamos en el 2004 y, finalmente, en 2006 modernizamos la M3. Así que, desde el año 2006 todas las fábricas son fábricas muy productivas, de alta rentabilidad y de alta productividad.

Por último, 2007 fue nuestro año estrella, de una gran facturación y con altos beneficios. 2008 no se nos dio mal, a pesar del comienzo de la crisis y el 2009 fue la caída brutal de esta crisis y así seguimos en el 2010 incluso con más caída aún.

Esta es la trayectoria de la empresa a lo largo del tiempo. Como veis, estamos

acostumbrados a las crisis, y somos una empresa que siempre ha pensado mucho en la entrada y en la salida. Aunque, de todas formas, ésta es la crisis más profunda que yo he vivido. Ésta es mi cuarta crisis, yo viví la crisis del 74 al 77 que no fue larga, la crisis del 81, la crisis del 92 que fue muy profunda pero cortita, y ésta que es muy, muy profunda y va a ser muy larga. Va a ser la peor con diferencia, pero bueno... dicen que la veteranía es un grado, ¿no?

Ya que hablamos de crisis, ¿cuál es ahora la situación de Malpesa? ¿Habéis tenido que tomar alguna medida para intentar superarla?

Sí, hemos tenido que tomar alguna medida. Nosotros en el 2007 teníamos una plantilla de 135 personas y hoy tenemos una plantilla de 97. Bueno, para una producción del 30% no hemos bajado tanto. Pero, claro, hemos hecho ERES de suspensión temporal. El año pasado estuvimos trabajando ocho meses, de los doce del año, y este año hemos hecho un ERE de seis meses, vamos a trabajar seis meses. Y el año que viene prevemos que no será mejor, que trabajaremos como máximo seis meses y no a plena producción. Ese es el ajuste que vamos haciendo.

¿Cómo se han producido los cambios generacionales?

Bueno, cuando yo entré como era conocedor del negocio y amante del trabajo y tenías metas, metas para el futuro, mi padre en el año 73 me fue dejando que yo llevara poco a poco el día a día, me fui afianzando ahí en ese día a día, y mi padre se fue dando cuenta, con el paso del tiempo, de que podía confiar en mí y se fue apartando. En dos años se apartó prácticamente del día a día, él estaba enterado de todo, porque era un gran manejador del teléfono y llamaba a unos y a otros y estaba enterado de todo, pero como veía que las cosas, ¡bueno! se llevaban bien, pues me dejaba. Y si veía alguna cosa que no estaba bien, me lo decía, porque al fin y al cabo vivía con él, porque yo me casé en el año 77, yo estaba trabajando en la fábrica y vivía en casa con mis padres, entonces charlábamos, yo le explicaba a mi padre como iba el negocio y así se fue haciendo.

En el año 1978 decidimos hacer la fábrica nueva y era una inversión importante. Mi padre hasta aquella fecha era un hombre a la antigua usanza, un hombre que cuando tenía que hacer una inversión se miraba el bolsillo, si en el bolsillo (en la caja de la empresa, en la tesorería de la empresa y de la familia, pues estaba todo unido) tenía el doble de lo que se iba a gastar, lo hacía. Si no, no lo hacía. En aquella inversión era al revés, en aquella inversión no teníamos más que la mitad de lo que se iba a gastar, entonces claro, mi padre dijo que él no pedía créditos, que él no había firmado un crédito en su vida y que él no se metía. Pero lo que había que hacer era una fábrica nueva, una fábrica moderna, había que transcender, había que dejar el pasado y pasar al futuro. Entonces cuando yo le expuse a mi padre el plan financiero y la inversión de la empresa y lo que había que pedir a los bancos, se negó y me dijo que no, que siguiéramos así y cuando juntáramos lo suficiente la abordásemos. Yo le dije: “mira papá, este tren va más rápido que nuestra capacidad de autofinanciación. Si esperamos al año que viene, la distancia que tenemos ahora aumentará. Y si esperamos dos años la distancia será mayor, quiere decir que perderemos el tren”. Tenía yo exactamente treinta y un años y le dije: “yo tengo ahora 31 años, hace seis años que terminé la carrera de ingeniero y si no crecemos, yo sé que dentro de diez años estamos obsoletos. Entonces yo dejo de trabajar en cerámica Malpesa, dejo de trabajar en la empresa, y me busco un trabajo”. Le dije que me iba sin acritud ninguna. “¡Yo te entiendo papa!, yo sé que tú nunca has pedido un crédito en tu vida, para ti pedir un crédito, yo sé que es no dormir por las noches, estar intranquilo. Pero, compréndeme, yo me voy a quedar en una fábrica obsoleta, dentro de diez años va a ser una fábrica obsoleta, mis ilusiones de crecimiento no las puedo llevar adelante, entonces pues me voy y punto”. Y entonces mi padre lo estuvo pensando y a los tres días me llamó y me dijo: “Mira procura ver donde nos vas a llevar, pero haz lo que quieras”. Entonces a partir de ahí prácticamente me dejó las riendas. Él seguía siendo el presidente del Consejo de Administración de Cerámica

Malpesa, mi tío era el Vicepresidente y yo el Consejero Delegado y Secretario.

Eso fue así hasta el año 95, que murió mi padre. Entonces hicimos un cambio en el Consejo de Administración y entraron mis hermanas y mi prima.



¿Ellas conocen la empresa? ¿Se dedican a la gestión de la empresa?

Ellas viven en Sevilla, conocían la empresa, nos juntábamos una vez al trimestre, en Consejo de Administración, y dos veces al año en Junta General de la familia y ellas conocían la marcha de la empresa, pero la gestión integra la llevaba yo. Han sido muy buenas socias, porque yo siempre que he propuesto un proyecto, pues siempre me han dicho adelante. Yo no decía hay que hacer un proyecto sin más, sino que daba números, hay que hacer una fábrica por esto, por esto y por esto; la inversión es de tanto, contamos con estos medios para la financiación, vamos a hacer tal, tal, tal, las previsiones que tenemos son estas, etc. Y bueno, ellas confiaban, porque mi trayectoria fue siempre realmente que se cumplieron las previsiones que se hacían, a pesar de esa casualidad de arrancar siempre en crisis.

¿Y la siguiente generación?

No hay nadie de la siguiente generación ahora mismo. La siguiente generación ahora tiene ocho personas, cuatro están en edades mayores de treinta años, y cuatro están en edades de 21 años para abajo. De las personas que están por encima de treinta años, solamente mi hija, abogada, está en la empresa como consejera; ha estado como trabajadora y posiblemente vuelva, pero no como

sucesora, no tiene vocación de empresaria. Esto no es tan difícil, simplemente te tiene que gustar, tienes que saber que tu obligación es tener la empresa en tu mente y en tus espaldas, tienes que saber que tú, hasta en las vacaciones, tienes que pensar en la empresa. Y si tú no tienes esa mentalidad, no eres empresario, y mi hija no tiene esa mentalidad. Es buena trabajadora, es cumplidora, pero cuando termina su trabajo ha terminado, al día siguiente empieza otra vez. En un empresario, el trabajo está en la mente las veinticuatro horas, cuando tienes un rato de lugar de no hacer nada, ya estás pensando en la empresa. Ahora mismo, en qué hacemos para sobrevivir; antes, en qué hacemos para crecer, en fin, que siempre estás pensando en la empresa.

Y luego hay cuatro más pequeños: mi hija menor que tiene 21 años. Un sobrino, el hijo de mi prima que también tiene 21 años, y los dos hijos de mi hermana pequeña que tienen quince. Entonces, previsiblemente, a mi hija pequeña no la veo encaminada de momento al negocio, está haciendo psicología, y mi otro sobrino, nunca se sabe... Yo no puedo pensar en mi sucesión familiar, tengo que pensar en una sucesión tipo familia pero profesionalizada, o sea que la familia esté en el Consejo de Administración pero que sean los profesionales los que la gestionen.

¿Quién compone actualmente el Consejo de Administración?

Estoy empezando a profesionalizar el Consejo de Administración. Hasta el año pasado eran mis hermanas, mi prima, mi mujer y yo. Y a partir del año pasado, de un Consejo de Administración de cinco personas ha pasado a ser un Consejo de Administración de siete personas. Mi mujer ha sido sustituida por mi hija, mi prima ha sido sustituida por su marido, mis dos hermanas siguen siendo consejeras y han entrado dos personas externas. Concretamente, ha entrado el Director General y nuestro antiguo Director Comercial, que se ha jubilado y ha pasado a ser consejero de la empresa. Entonces hay un Consejo con dos personas que no son de la familia y cinco personas de la familia. En el futuro pensaré además en uno o dos consejeros externos.



¿Qué papel juegan esos externos en el Consejo de Administración? ¿Qué aportan?

Yo creo que estas personas externas pueden aportar la visión desde fuera. Muchas veces los árboles no nos dejan ver el bosque, estamos metidos aquí y no vemos, se nos pueden escapar cosas que no nos deja ver la proximidad. A mí me pasa curiosamente que muchas veces en mis viajes las mejores ideas se me han ocurrido cuando he estado fuera de Bailén. Es porque, bueno, no he estado pensando en el día a día, no he estado pensando en la ocupación diaria, he estado pensando en el futuro, he estado pensando en cosas, y se te ocurren cuando tienes la mente suficientemente en blanco para poder dedicarte a pensar, a elucubrar, y entonces eso es lo que puede aportar un consejero externo. Por supuesto, tiene que ser un consejero externo con nociones de economía, lógicamente, con conocimientos de empresa, no un consejero externo cualquiera. Que aporte una visión sobre el balance, una visión sobre la marcha de la empresa, una visión positiva y negativa, o sea una visión sobre cual es el buen camino y cual es el mal camino, qué se hace bien y qué se hace mal, y que pueda, eso, traer aires nuevos de fuera, algo que se está haciendo en otras empresas. Estas personas externas suelen ser expertos en economía que ya actúan en otros Consejos de Administración, y aportan esa visión de fuera.

¿Cómo ve el futuro de su empresa?

Pues, por un lado, quiero ir haciendo ese cambio en el Consejo de Administración a medio plazo, en dos o tres años. Primero quiero acostumbrar a la familia a que ya haya dos personas que no son miembros de la familia dentro del Consejo, que va muy bien. La semana pasada, concretamente, tuvimos un Consejo de Administración y fue muy bien y muy ameno. Antes, claro, en los Consejos de

Administración prácticamente el único que hablaba era yo y ahora hay tres personas que comunican información, cada uno lleva su área y cada uno lleva su cometido y entonces, bueno, pues se va abriendo el abanico, el aire y nos ha ido bien. Claro, yo es que estoy haciendo esto porque tengo 63 años y tengo que pensar que me he de jubilar y dejar la empresa antes o después. Para entonces tengo que tener el Consejo de Administración profesionalizado y ser Presidente no ejecutivo, hasta que la mente me permita ser Presidente, pero no ejecutivo. No teniendo la carga de la empresa en mí.

En cuanto al negocio en sí, el futuro es salir de esta crisis con la menor cantidad de heridas posible. Ese es el objetivo a medio plazo, no a corto plazo. Y después, no cabe duda que esta crisis va a ajustar el mercado, y va a cercenar cabezas, en este sector y en todos los sectores, De hecho ya está ocurriendo. En nuestro sector han estado aguantando. Y nuestro subsector de ladrillo cara vista y adoquín está aguantando, en general, relativamente bien. Pero bueno, después de la crisis habrá que ajustar. Yo me estoy planteando alguna opción de reconversión de fábricas para hacer otros productos, para diversificar. Porque ya nunca vamos a llegar al nivel de construcción del 2004 al 2007, no podremos llegar a ese nivel, pienso que nunca ya, porque aquellos fueron unos niveles descontrolados, porque estaban por encima del nivel de nuestro país, y entonces a lo mejor tenemos que pensar en alguna reconversión de nuestras fábricas. Hacer una reconversión de las fábricas para ajustar a otro tipo de productos. Hay posibilidades, tengo algunas ideas al respecto, ideas que se pueden aplicar ya, pero no se aplican porque no hay mercado. Entonces de cara al 2013, al 2014, al 2015, no sé, diversificar un poco, reconvertir las fábricas e ir a productos que ahora no fabricamos en los que podamos ser competitivos.

Entrevista con D. José Luis Rodríguez Simón, Director Provincial en Jaén del Banco Santander.

¿Cómo ve la situación económica general, especialmente en la provincia de Jaén?

Complicada sería la denominación mas apropiada.

Es evidente que, a nivel general, existe un deterioro importante de la economía, con un incremento del desempleo, que lleva consigo un aumento del gasto público por las prestaciones a estas personas y una caída del consumo por el menor poder adquisitivo de las familias. Menos consumo, menos necesidad de producir, menos necesidades de mano de obra y más empleados a engrosar las cifras de paro. Esta dinámica nos sitúa en un círculo vicioso del que es complicado salir.

Otro aspecto que influye de forma negativa en la situación económica es el elevado endeudamiento tanto público como privado, que se puede ver todavía más agravado por el posible incremento de los tipos de interés en el crédito.

En cuanto a la provincia, la situación es similar. La ayuda que tradicionalmente suponía para las empresas y las familias el sector del olivar, se está viendo mermada como consecuencia de los bajos precios del aceite, dando las explotaciones para cubrir gastos y poco más. De cualquier forma, es una ayuda que se nota con respecto a otras provincias que no cuentan con esta actividad añadida.

¿Y para las empresas familiares jiennenses?

En cuanto a la situación de las empresas jiennenses, como ocurre con todas las empresas en general, la caída de la facturación en torno al 30% de media les está penalizando y ocasionando dificultades financieras. Si a ello añadimos el incremento de los impagos, se justifica la situación complicada que, en general, están atravesando muchas de ellas.

Entiendo, no obstante, que lo peor para las empresas ya ha pasado. La facturación en este año, en general, se está manteniendo con respecto al 2009 y las empresas están ahora en un proceso de ajuste de su estructura de

gastos que conlleva reducciones de plantilla y recortes en inversiones y en todo tipo de gastos.



José Luis Rodríguez Simón nos recibió en las oficinas centrales del Banco de Santander en Jaén

¿Cómo cree que puede ayudar la Cátedra de Empresa Familiar a estas empresas?

De forma muy positiva, en estos años de dificultades es cuando las empresas necesitan ideas innovadoras y ayudas de todo tipo que les permitan salir de la crisis. Y en este sentido entiendo que la Cátedra puede ayudar mucho y bien.

Y la entidad que usted representa (Banco Santander), ¿Cómo puede apoyarlas?

Como lo hemos venido haciendo hasta ahora; esto es, financiando los proyectos viables y atendiéndoles en sus necesidades financieras con productos de financiación novedosos y de gran aceptación en estos momentos, como pueden ser el Factoring y el Confirming.

Un ejemplo ilustrativo es que en las líneas ICO 2010, de gran aceptación en general por parte de las empresas, podemos indicar que en la provincia de

Jaén, con datos de Septiembre, uno de casi cada tres préstamos formalizados lo han sido con el Banco Santander, la cuota en concreto es del 27,7% a esa fecha. Creo que este dato pone de manifiesto nuestro apoyo decidido por la empresa de Jaén.

Las entidades financieras, ¿cómo valoran la involucración de la familia en la empresa?

Es un apartado muy importante a la hora de tomar decisiones. Por nuestra parte, el que haya continuidad en la gestión, con descendientes preparados y con conocimiento del negocio, es para nosotros una tranquilidad a la hora de empezar o continuar trabajando con una empresa.

Nos encontramos a veces con empresas bien gestionadas a la fecha, pero en las que, después de los actuales gestores, se produce un vacío que nos llena de incertidumbre sobre la viabilidad futura del negocio.

¿Cómo cree que evolucionará el mercado financiero?

En la línea que llevamos en los últimos meses, siendo más selectivos que años anteriores pero apoyando proyectos viables, si bien con precios al alza motivados por la falta de liquidez en el sistema y por el incremento continuado de la morosidad.

En el tema del pasivo, entiendo que esta guerra en la que se encuentran algunas entidades llegará a su fin, pues no tiene mucho sentido el estar captando recursos muy por encima del mercado, para en algunos casos, prestarlos a tipos inferiores.

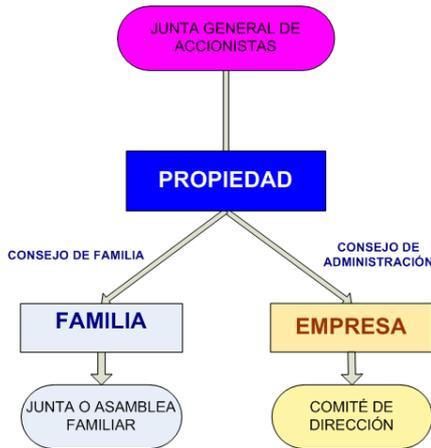
¿Quisiera añadir algo más sobre las empresas familiares, la cátedra o su entidad?

Únicamente darles las gracias por la oportunidad que me brindan y volver a reiterar nuestro apoyo a la empresa jiennense en general y a la empresa familiar en particular, pues estas son al fin y al cabo las que perviven en el tiempo y crean empleo y riqueza.

(Viene de la primera página)

Estructura de control y gestión para la continuidad de la empresa familiar

De la misma forma, el profesor explicó al principio de su intervención cómo ha de ser la estructura de gobierno de la empresa familiar. Así, de manera gráfica, podríamos plantear que esta estructura se debería configurar del siguiente modo:



Una vez establecidas estas bases, la ponencia giró en torno al modelo de las cinco etapas de profesionalización del gobierno familiar. En este sentido, podemos decir que existen dos primeras etapas con poca actividad de gobierno, a las que se denomina consejo inactivo y consejo pasivo legal informativo. La tercera etapa sería de transición con el denominado consejo familiar. Finalmente, las dos últimas etapas en las que se avanza hacia la mayor

actividad de gobierno, estarían compuestas por el consejo activo y el consejo útil. En su exposición, el Dr. Amat ayudó a que los empresarios identificaran el estadio en el que se encontraba su organización mediante una serie de indicadores tales como número de participantes, perfil de los externos, utilidad del consejo, número de reuniones y de consejeros, información dinámica del consejo etc.

Una vez explicados todos los tipos de Consejos, el profesor Amat ilustró con dos casos prácticos cómo se realizaría la transición de un tipo a otro. Más concretamente, el paso de la tercera a la cuarta etapa - es decir, pasar del consejo de familia al consejo activo - se explicó mediante el caso de la empresa Conservas Murcianas y el paso de la cuarta etapa a la quinta, mediante el caso de la empresa Servicios Europeos S.A.

Una conclusión interesante en este sentido es que para conseguir este avance de una etapa a otra hay que tener en cuenta una serie de factores:

La confianza en las personas de la familia y en los profesionales. En los procesos desarrollados y sistemas de gestión.

La búsqueda de mayor poder y protagonismo en la empresa y/o familia.

Compromiso: involucrar a la siguiente generación en la profesionalización de

la gestión, de la familia empresaria y del gobierno corporativo.

Finalmente, ante la pregunta clara de ¿Cómo son los consejos de administración de las empresas exitosas?, el Dr. Amat planteó que deben incorporar externos independientes y defendió su positiva aportación a la organización familiar. Además para conseguir que los consejeros aporten, se debe llevar a cabo una adecuada selección, con un número mínimo de 2 externos. Hay que mostrarles confianza y respeto, planteando una dinámica de trabajo activa, estimulante y exigente, definiendo sus responsabilidades y lo que se espera de ellos. Es conveniente estimularles a que conozcan mejor el negocio y a que aporten su experiencia, compartiendo con ellos los éxitos y fracasos.



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

Editado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén
Diciembre de 2010