



Alcanzados los objetivos de la cátedra de empresa familiar en los encuentros con empresarios familiares

Mesa redonda celebrada en Linares

Los pasados 31 de marzo y 30 de junio, en Linares y Martos, respectivamente, la cátedra de empresa familiar de la Universidad de Jaén, celebró sendas mesas redondas con y para empresarios familiares. Ambos encuentros fueron moderados por Doña M^a Jesús Hernández Ortiz, directora de esta cátedra.

En el primero de ellos, celebrado en la ciudad de Linares, el tema central de debate fue la fiscalidad en la sucesión de la empresa familiar, tema por el que los empresarios de la provincia de Jaén habían mostrado gran interés en diferentes ocasiones.



De izquierda a derecha, Doña Silvia Llamas, Doña M^a Jesús Hernández, Don José Julio Navarro y Don Pedro Núñez-Cacho

En dicho acto, intervino como empresario anfitrión Don José Julio Navarro Conde, administrador de Hijos de Ildefonso Navarro. Esta empresa, dedicada a la distribución de materiales de construcción, cuenta con una trayectoria de más de cien años y, en su camino, se ha enfrentado a muchas vicisitudes y retos típicos de las empresas familiares, a las que, probablemente, acaben enfrentándose la mayoría de las empresas más jóvenes. Es por ello que su experiencia resultó muy útil para los empresarios asistentes.

Los temas que más interés suscitaron fueron los referentes a:

- Posibilidad de obtener determinadas exenciones fiscales en el caso de la transmisión empresarial.
- Valoración de la transmisión patrimonial mediante donación versus sucesión.

- Creación de sociedades holding como alternativa en las transmisiones patrimoniales.
- Generación de plusvalías en la transmisión patrimonial.
- Necesidad de crear un protocolo familiar basado en la comunicación entre los miembros de la empresa familiar.
- Importancia de la planificación de la transmisión empresarial.

Además, como expertos fiscales, estuvieron presentes Don Pedro Núñez-Cacho Utrilla, de Núñez Cacho, Gestión y Asesoramiento, y Silvia Llamas Gutiérrez, Directora de la Escuela de Empresa de Linares, los cuales dieron respuesta a todas las dudas y cuestiones planteadas por los asistentes.



Algunos de los empresarios que participaron en el encuentro de Linares

Entre los empresarios familiares que participaron en el acto, celebrado en el Hotel Cervantes, se encontraron los propietarios y/o gerentes de Grúas Ruiz, S.A., Hermanos Serrano López, C.B., Construcciones Salas Jiménez, S.L., Construcciones Metálicas Garzón, S.L., Helados Lorena, S.L., Hermanos Martínez Rodríguez, S.L. y Talleres Galicia Linares, S.L.

Sumario	Pag
Mesa redonda celebrada en Linares.....	1
Mesa redonda celebrada en Martos	2
Entrevista con D ^a Carmen López Sánchez-Polaina	3
El papel de la mujer en la empresa familiar.....	5
Actividades científicas de la Cátedra.....	7
Patrocinadores	8

Mesa redonda celebrada en Martos

En la mesa redonda celebrada en la Comarca Sierra Sur (Martos), el tema central de debate fue el reto de la empresa familiar ante la globalización, siendo esta una cuestión de gran importancia que afecta a las empresas familiares.



De izquierda a derecha, Don Miguel Ángel Pérez, Doña M^a Jesús Hernández, Doña Guadalupe Fuentes y Don Alfonso Márquez

En dicho acto intervino como empresario anfitrión Don Miguel Ángel Pérez Jiménez, gerente de Mipelsa SAU. Esta empresa dedicada al sector de la construcción de infraestructuras, ha tenido que enfrentarse en su camino a muchos retos entre los que destacan su paso por la diversificación hacia sectores en los que tradicionalmente no se actuaba y la creación de una UTE y de un lobby para la defensa de sus intereses y un mejor acceso a obras civiles de mayores dimensiones.

El Sr. Pérez inició su intervención con una pequeña biografía del fundador del grupo empresarial familiar, Don Miguel Pérez Luque. Lo describió como una persona imaginativa, inconformista, carismática, positiva, “quijote” y con una gran capacidad intelectual y de trabajo. Sobre el inicio de la actividad empresarial, el Sr. Pérez destacó lo complicado que resultó ser, pues su padre disponía de escasos recursos financieros y se encontró con dificultades para el acceso al crédito bancario. Pese a ello, el negocio arrancó, evolucionó y, ya en 1982, se decidió reorganizar las actividades, fundar una sociedad anónima y continuar con su proceso de expansión. Progresivamente fue incorporando a sus cinco hijos.

Los temas que más interés suscitaron fueron los referentes a:

- La dificultad que tienen las empresas familiares para alcanzar la tercera generación
- El acceso a la información, la internacionalización y el funcionamiento en red, basado en las relaciones, el poder y el liderazgo.
- Los efectos de la globalización sobre la empresa familiar, poniéndose de manifiesto la necesidad de afrontar la

exportación mediante alianzas entre empresas y la creación de lobbys para la defensa de intereses comunes.

Como expertos en temas relacionados con el proceso de globalización y cooperación entre empresas intervinieron Doña Guadalupe Fuentes Lombardo y Don Alfonso Miguel Márquez García, profesores ambos del departamento de administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.



Algunos de los empresarios que participaron en el encuentro de Martos

Entre los asistentes al encuentro de Martos, celebrado en el hotel Hidalgo, se encuentran los propietarios y/o gerentes de Antonio Leiva Mas; Herederos de Felipe Solís, S.L.; Jubuconsa; Matias López Sucesores, S.L.; Sánchez García, Pedro, S.L.(APRI); Bordados Carmen, S.L.; Autos López, S.A.; Estampaciones Lara, S.L.; Droguería Alba y Coordinadora de Construcciones Jur, S.L.

Desde la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, con la celebración de este tipo de encuentros, pretendemos acercarnos a los empresarios familiares de la provincia, conocer sus preocupaciones y necesidades y recoger sus experiencias y sugerencias para incorporarlas a nuestro trabajo de investigación y docencia.

Para este curso académico 2005/2006, está prevista la celebración de nuevos encuentros en distintas zonas de la provincia, siendo uno de nuestros objetivos más inmediatos la organización de una mesa redonda en Andujar. Además, pretendemos continuar con el acercamiento de los empresarios a las aulas, con la finalidad de que nuestros alumnos conozcan de primera mano las experiencias de los emprendedores familiares jiennenses.

Entrevista con...

Carmen López Sánchez-Polaina miembro de tercera generación del grupo empresarial familiar Matías López Sucesores S. L.

En este número de “*Cátedra de Empresa Familiar de Jaén*” hemos realizado una entrevista a Doña Carmen López, Diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Jaén, en la actualidad directora financiera de Cerámicas Santa Ana S.A, y miembro del Consejo de Administración del Grupo empresarial familiar Matías López Sucesores S.L.

Carmen López junto a su padre, D. Miguel Ángel López Barea y sus hermanos, Rosa, Esther y Matías López Sánchez-Polaina han sabido poner en valor y proyectar hacia el futuro el patrimonio heredado y la formación empresarial recibida de sus antecesores, que eran distinguidos empresarios jiennenses.



¿Cuál ha sido la evolución de su empresa?

La actual empresa Matías López Sucesores SL. que se dedica a la fabricación de material cerámico se constituyó en el año 1950 con el nombre Cerámica Santa Ana S.A. por mi abuelo paterno Matías López López, persona de gran inquietud y con una importante trayectoria empresarial. En el año 1975 la empresa transformó su proceso productivo en manos de mi padre Miguel Ángel López Barea que heredó de su padre la inquietud y las ganas de mantener el negocio familiar haciendo hincapié en la calidad y competitividad del producto. En el año 1987, empecé a trabajar en la empresa, al finalizar empresariales y unos años después se incorporó mi marido, Jesús Castro López actual gerente, con el fin de afrontar otra gran reforma en la empresa mediante la cual se modernizó el proceso productivo y se centró la producción en la elaboración de material prensado. Desde entonces la empresa sigue una trayectoria en continua innovación y desarrollo dentro del proceso productivo, habiéndose

alcanzado cotas importantes de comercialización dentro del mercado nacional e internacional.

En la antigüedad Martos fue un polo importante en la fabricación de material cerámico que fue decayendo a lo largo del tiempo debido sobre todo a la falta de competitividad así como una serie de factores vinculados a la materia prima. Actualmente sólo ha logrado mantenerse nuestra empresa gracias a la constancia y esfuerzo de su dirección en fabricar productos que encajen en las exigencias actuales del mercado

Mi hermano Matías, licenciado en derecho y con un master MBA en Houston, trabajaba en Madrid en la empresa El Águila como director de riesgos y por su carácter emprendedor vio la necesidad de diversificar el patrimonio familiar compuesto hasta entonces por la empresa cerámica y la explotación de una finca agrícola en Mengíbar. Propuso entonces a la familia crear en Martos una empresa de envasado de aceite de oliva por la falta de empresas envasadoras en la cuna del aceite de oliva y por el futuro que le veía a esta actividad.

Así pues en 1997 con el apoyo de mi hermana Rosa, licenciada en derecho que trabajaba en ese momento en la Fundación del Olivar, se constituyó Oleo Martos S.L. una empresa joven y dinámica que nace como consecuencia de la creciente demanda que el aceite de oliva está teniendo en el mundo.

Sin dejar a un lado la tradición y cultura de nuestro pueblo, Oleo Martos cuenta con las últimas tecnologías de vanguardia y un equipo humano altamente cualificado.

Rigurosa y estricta en sus aceites, con un control de calidad exhaustivo y moderno tanto en sus productos como en el proceso de envasado y comercialización, consigue alcanzar la seriedad y el rigor profesional imprescindible en la industria actual

En tan solo siete años Oleo Martos es la quinta en el ranking de ventas de aceite de oliva, exportando a 14 países, en torno al 40% de sus ventas se realiza fuera de España.

Basándonos en esta experiencia y con una estrategia de diversificación nace en el año 2004 Bodegas López Mercier,

situada en pleno corazón de la denominación de origen La Mancha. Al igual que Oleo Martos, cuenta con un equipo de profesionales altamente

cualificado y las más modernas tecnologías, consiguiendo una amplia gama de vinos equilibrados, armoniosos y fragantes con cuidado extremo en la selección de los caldos.

¿Cuáles son los órganos de gobierno de la empresa?

Persiguiendo asegurar la continuidad futura del grupo familiar de empresas y bajo el asesoramiento de unos profesionales externos, implantamos un protocolo familiar el cual firmamos en Diciembre de 2003. Como resultado se organizó la estructura de la empresa y se adoptaron normas que permitiesen el buen funcionamiento y continuidad de la empresa en el futuro. Se constituyó un Holding que aglutina las cuatro empresas actuales. El órgano de gobierno de las empresas es un consejo de administración al que pertenecemos todos los accionistas, vinculados o no en el trabajo de las empresas y en el cual con reuniones periódicas se revisa la evolución de las empresas, se toman decisiones estratégicas, y se tratan profesionalmente todos los temas inherentes a las empresas

¿Qué aspectos positivos puedes destacar de trabajar en la empresa de tu familia?

La familia en su conjunto está comprometida con el éxito del negocio, existe un fuerte sentido de responsabilidad respecto al trabajo y la calidad de los productos. En el seno de

la familia la comunicación se desarrolla con fluidez y sabemos ceder para llegar a un consenso. Hay una mayor

planificación a largo plazo y un ambiente empresarial por la tradición familiar.

¿Y los aspectos negativos?

Obviamente no es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración, que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia. Hay que dar solución a muchos conflictos dentro de la empresa sin que sufra la familia como por ejemplo: la incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa, la política retributiva, la salida de directivos, las jubilaciones; temas que pueden dar lugar a tensiones y afectar a la vida familiar. Otros retos

que se plantean es encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar y vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos de trabajo en el momento oportuno y tener la capacidad de atraer y retener a directivos no familiares.

¿Crees que ha influido algo en tu trayectoria profesional el hecho de ser mujer?

No, en mi familia eso no ha influido. Nosotras, las tres hermanas, estamos

trabajando en la empresa familiar, dos directamente y una indirectamente.

Las mujeres hoy en día equipadas de una buena formación y experiencia empresarial, se enfrentan a la tradición paternalista y asumen el liderazgo de la empresa, en la familia y en el consejo de administración

¿Qué crees que habéis aportado la tercera generación a la empresa familiar?

Creo que hemos aportado más formación, estamos más preparados que la generación anterior y seguramente la próxima generación venga más preparada aún. La verdad es que los empresarios de antes no estaban tan formados como ahora pero también porque prácticamente no hacía falta, había menos exigencias. Sin embargo tenían un gran espíritu emprendedor y grandes inquietudes. Esta generación nuestra ha dado más dinamismo a las empresas, hemos aprendido a escucharnos, las empresas son cada vez más complejas y por eso hemos creído que el protocolo nos puede ayudar mucho. Ahora mismo nos llevamos bien, las empresa van bien, estamos motivados. En el futuro llegarán nuevos miembros y hay que evitar el caos.

No se debe dejar nada al azar, de ahí que cada vez haya más familias empresarias preocupadas por lograr un acuerdo familiar sobre propiedad, patrimonio y negocio.

CERAMICA SANTA ANA

Av. Tte. Gral. Chamorro,103 - Telf: 953 55 10 17 - 953 55 15 79
 Fax: 953 70 09 92 - 23600 MARTOS (Jaén) SPAIN
www.ceramicamatiaslopez.com

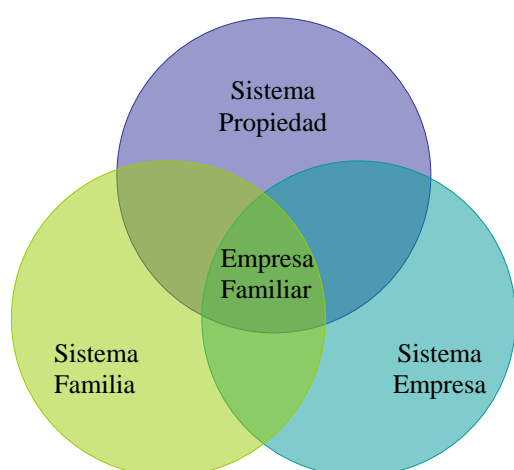
El papel de la mujer en la empresa familiar

Una referencia a las esposas y las hijas

Históricamente, tanto en la empresa en general como en la empresa familiar en particular, la mujer no ha tenido un papel activo y suficientemente reconocido, por motivos tanto sociales como culturales. No obstante, en el caso de las empresas familiares, la situación de la mujer es distinta e incluso a veces mucho más complicada que en las empresas no familiares, como consecuencia de la interrelación existente entre el sistema familiar y el empresarial, que hace que este tipo de organizaciones presente unas características particulares y distintivas.

Por este motivo, los distintos roles que pueden llegar a desempeñar las mujeres son muy variados y mucho más importantes de lo que pueda parecer a primera vista.

Así pues, a la hora de analizar el papel de la mujer en la empresa familiar, lo primero que debemos hacer es determinar la relación que ésta tiene con la familia y con el negocio familiar y que se puede reflejar en el famoso modelo de los tres círculos que representamos a continuación. De esta forma, podríamos hablar de la mujer empresaria-fundadora, que jugaría un papel activo y fundamental en la empresa familiar. Pero también podríamos hablar de otro grupo de mujeres que pertenecen al sistema familiar (esposa, viuda, hija o nuera del fundador) y que pueden o no participar en la empresa familiar, tanto en lo que se refiere a la propiedad de la misma como al hecho de trabajar e involucrarse en la actividad diaria del negocio.



Este segundo grupo de mujeres son los que van a acaparar hoy nuestra atención y, puesto que resulta imposible analizar con detenimiento todas las posibilidades, nos centraremos en la situación de dos de ellas: la esposa del fundador y las hijas del fundador.

Las esposas, tradicionalmente, han permanecido en la sombra de la empresa familiar, sin participar activamente en las operaciones del día a día ni en la gestión estratégica del negocio. Como mucho, en algunas ocasiones, la mujer “ayudaba” al marido en la empresa, realizando actividades como llevar la contabilidad o la administración, sin cobrar ningún tipo de salario ni tener ningún reconocimiento por ello. En cualquier caso, esta esposa desarrolla “papeles de trastienda” en el sentido de que no son de cara al público, por lo que no es reconocida como cabeza visible de la empresa ni como un actor principal de la misma. De ahí la denominación que dan a estas mujeres algunos autores anglosajones, refiriéndose a ellas como “la mujer invisible”.

Sin embargo, la esposa del fundador juega un papel mucho más importante del que se pueda pensar, y lo hace justamente en el ámbito familiar. Por un lado, es el principal apoyo emocional del fundador, es su confidente y consejera, y estará al tanto de todo lo que acontece en la empresa a través de las conversaciones con su marido. Es obvio que ambos comentarán aspectos relacionados con el negocio, con la incorporación del algún miembro de la familia o la elección del sucesor, etc. De esta forma, la esposa, aunque no forme parte de ningún órgano de gobierno, estará dando su opinión e influirá bastante en las decisiones tomadas por el fundador.

Por otro lado, esa esposa, que es a la vez madre de los futuros sucesores del negocio, es quien vela por la paz y la armonía familiar, quien media en los conflictos entre hermanos o entre el padre y sus hijos. Pero también es la principal responsable de la educación de los hijos y es ella quien debe transmitirles los valores familiares y empresariales, para que el día de mañana quieran participar de esa empresa que tanto sacrificio ha costado sacar adelante. Esto la convierte en una auténtica “líder familiar”, un rol fundamental para la continuidad y supervivencia de la empresa familiar y que, por desgracia, no recibe la consideración ni la importancia que se merece.

Por su parte, la situación de las hijas de un fundador de empresa familiar no parece haber sido mucho mejor, aunque afortunadamente las cosas están cambiando en los últimos años. Y es que, en muchas ocasiones, estas hijas no son tenidas en cuenta para ocupar puestos de responsabilidad en la empresa y, mucho menos, para ser las sucesoras de la empresa familiar.

Es cierto que todas las mujeres se encuentran, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, determinadas barreras u obstáculos que frenan su ascenso a los puestos directivos (el conocido como “techo de cristal”), pero la empresa familiar presenta, frente a la no familiar, unas

características culturales particulares que impiden aún más esta promoción. La empresa familiar conlleva un gran componente emocional y está regida por una tradición y unas normas culturales muy fuertes, predominando el modelo cultural basado en la familia tradicional. De este modo, las hijas son educadas y socializadas de una forma muy diferente a los hijos: se las prepara para ser esposas y madres de los futuros nietos.

Otro elemento que sigue muy vigente en las empresas familiares es el criterio de primogenitura, según el cual el primer hijo varón será, por derecho, el sucesor. En algunos casos se ha comprobado que, aunque las empresas afirman no utilizar este criterio, sin embargo en la práctica, a la hora de elegir al sucesor se opta sólo por los hijos varones, aunque no sea necesariamente el primero; y sólo en el caso de que no haya hijos varones, se tiene en cuenta a las hijas. Esta regla las deja prácticamente fuera de la sucesión en la mayoría de los casos. Y es que, muchas veces, son los propios padres los primeros que no confían en sus hijas, no las ven como empresarias. Y si no lo hacen ellos ¿quién lo va a hacer?.

En esta situación, las mujeres se enfrentan a un conflicto importante puesto que, por un lado, se ven preparadas para ejercer ese puesto de dirección, pero por otro lado no desean contradecir la voluntad o la tradición familiar.

Para superar esta situación es necesario que estas hijas se preparen a conciencia y, si tienen claro que desean desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar, deben comunicar al resto de miembros de la familia su voluntad de hacerse cargo del negocio y demostrar que están lo suficientemente preparadas para ello. Pero esto no es suficiente. También es necesario un cambio profundo en los valores actuales y en la forma de entender las responsabilidades familiares de una mujer, que se confíe y se apueste más por ellas y que se le den más posibilidades de desarrollo profesional.

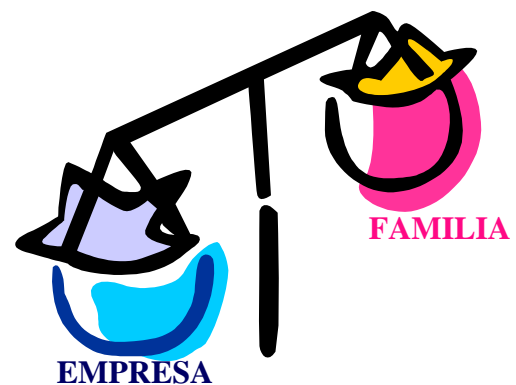
Pero no queremos dejar una sensación de pesimismo tras esta lectura. Afortunadamente, las mujeres cada vez están más formadas y preparadas para participar en el mundo de los negocios y cada vez son más las que trabajan y ocupan puestos de dirección y liderazgo en las empresas familiares de sus padres o esposos, aportando nuevas ideas y nuevos planteamientos en la dirección de sus organizaciones. Estas mujeres deben servir de ejemplo y de motivación para todas aquellas esposas e hijas que desean formar parte de una empresa familiar.

Y es que las mujeres pueden aportar mucho en la dirección de una empresa familiar. Las mujeres presentan, en la mayoría de los casos, unas características propias, tales como la empatía, la capacidad de escuchar a los demás o la

expresión emocional, que las llevan a ejercer un estilo de dirección más colaborador, orientado hacia la consecución de los resultados y, a la vez, preocupada por el bienestar de la familia y de los que trabajan en la empresa familiar. Es una líder que comparte información y que no se sitúa en la cúspide sino más bien en el centro de la organización.

De esta forma, la mujer puede dirigir de forma efectiva una empresa familiar. Sin embargo, las mujeres que acceden a un puesto de responsabilidad en las empresas familiares se encuentran fundamentalmente con dos problemas. El primero de ellos es que tienen que estar continuamente demostrando que valen para estar ahí y que son capaces de desarrollar esa labor de forma eficiente. Vuelve así a aparecer el problema de la confianza en ellas. Y esto también puede tener mucho que ver con la educación distinta que reciben hombres y mujeres y que se ve claramente por ejemplo en el hecho de que, sobre todo en determinadas actividades consideradas como “masculinas”, los padres no han involucrado a sus hijas en la empresa como a lo mejor lo han hecho con sus hermanos, que han estado trabajando en ella mientras estudiaban, en verano o por las tardes, para ir conociendo cómo funciona el negocio.

Y el segundo problema es la tan complicada compatibilidad trabajo-familia, sobre todo cuando la mujer se encuentra con los hijos pequeños. Y es que la mujer sigue siendo la que lleva la mayor parte de las responsabilidades familiares y por tanto debe atender de forma simultánea sus responsabilidades como madre, esposa, ama de casa y profesional. Esto hace que en algunos casos se opte por dejar aparcada durante unos años la carrera profesional para dedicarse al cuidado de los hijos.



Así pues, y como conclusión, la mujer necesita, en su propia familia, que se confíe mucho más en ella y en su capacidad y que se la tenga en cuenta en los procesos de elección del sucesor. Y también, aunque eso es mucho más complicado, debemos seguir avanzando en el desarrollo de diversas medidas y cambios culturales que favorezcan el desarrollo profesional de las mujeres sin que tengan que elegir entre ser madre y ser una buena profesional.

Rocío Martínez Jiménez

Participación de la Cátedra de Empresa Familiar de Jaén en Congresos y Jornadas

La importancia de los valores en la gestión de la empresa familiar

Este trabajo fue presentado por los miembros de la Cátedra de Empresa Familiar de Jaén en el XIII Congreso Internacional de AEDEM, celebrado en Cartagena de Indias (Colombia) durante el mes de septiembre de 2004.

Con dicho estudio se pretende avanzar en la comprensión del fenómeno de la empresa familiar realizando un análisis de las diferencias en valores culturales entre empresas familiares y no familiares, utilizando como marco teórico de referencia el nuevo institucionalismo.



Esta investigación supone una doble aportación puesto que pretende, de un lado, contrastar la responsabilidad última de la familia empresaria bajo su consideración como institución y como uno de los agentes de socialización más significativo, de la presencia más intensa de una serie de valores en la empresa familiar y, de otro lado, contribuir a la configuración de un paradigma de la empresa familiar, mediante la demostración de la validez y la aplicabilidad de los argumentos del nuevo institucionalismo para el estudio de determinados aspectos específicos de este tipo de empresas.

Autores:

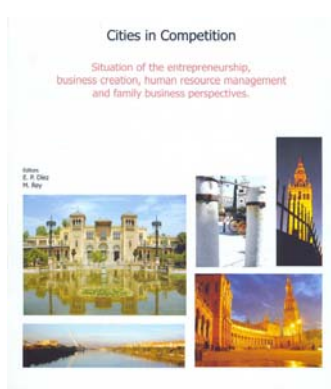
Hernández Ortiz, M.J.; Vallejo Martos, M.C. y Fuentes Lombardo, G.

El proceso de internacionalización de la empresa familiar

En este caso, presentamos en Sevilla este otro trabajo, dentro de las XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica celebradas durante el mes de febrero de 2005.

En este trabajo se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa familiar que pueden ser consideradas factores claves a la hora de flexibilizar o limitar su proceso de internacionalización. El interés de este estudio es mostrar cómo todos estos aspectos influyen en el proceso de internacionalización de este tipo de empresas.

De un lado, basándose en el enfoque de recursos y



capacidades, las empresas familiares pueden encontrar motivos suficientes para internacionalizarse si consideran que su ventaja competitiva en el país de destino podría sustentarse en alguna de sus fortalezas (sobre todo aquellas relacionadas con recursos de carácter intangible).

De otro lado, también se explican otros factores que pueden limitar o facilitar el proceso de internacionalización de estas empresas y que son consecuencia del solapamiento que se produce entre los sistemas familiar y empresarial.

Autores:

Fuentes Lombardo, G.; Vallejo Martos, M.C. y Martínez Jiménez, R.

La actividad de la Cátedra de Empresa Familiar se encuentra patrocinada por:



Si quiere realizar alguna consulta o aportar alguna información y para solicitar el envío de este boletín a su domicilio, pueden hacerlo a través de la página web:

<http://www.ujaen.es/dep/admemp/familiar.html>

Editado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén
Octubre de 2005