



# SAN TELMO, ORIENTADOS A FORMAR MEJORES DUEÑOS DE LAS EMPRESAS

## La Cátedra BBVA de Empresa Familiar de San Telmo forma y asesora a directivos

### IDEAL

El profesor Miguel Soto Araneta es el director académico de la Cátedra BBVA Empresa Familiar del Instituto Internacional San Telmo.

—¿Qué es la Cátedra BBVA de Empresa Familiar de San Telmo?

—La Cátedra es una parte de la organización dedicada a investigar y a desarrollar actividades académicas sobre un tema. Nació en 1995 con la idea fundamental de formar, investigar y asesorar a las familias empresarias.

—Es una cuestión que detectaron que preocupaba al empresariado andaluz...

—La mayoría de las empresas andaluzas son familiares y tienen una problemática específica que es la referida a la relación entre la familia y la empresa. Todas las actividades de San Telmo están orientadas a formar mejores gestores y directivos de las empresas. Pero nos dimos cuenta que, a parte de la labor que un directivo puede realizar como tal, hay muchas cosas que dependen de los propietarios de las empresas.

—¿Por eso es vital separar propiedad y gestión?

—Cada parte ha de cumplir su función; la Cátedra pretende conseguir ayudar a las familias a ser mejores dueños de sus empresas, esa es la orientación de la Cátedra.

—¿Qué actividades desarrollan para lograr tal objetivo?

—Fundamentalmente ofrecemos investigación y formación a las empresas. Nuestras actividades de formación son un seminario anual de un día donde tratamos temas de actualidad para las familias (impuesto de sucesiones, normativa del reparto de dividendos...); un Curso de Fundamentos de la Empresa Familiar (FEF), que son seis jornadas (cada año en una sede) donde tratamos inculcar unas ideas claras de lo que es la empresa y la problemática de la relación familia-empresa, ayudándoles a usar métodos simples de diagnóstico para entender la posición de la empresa en un momento determinado, así como dotarlos de herramientas útiles para resolver sus problemas y conseguir avanzar. Tanto en la Cátedra como en el funcionamiento dentro de San Telmo tenemos la parte ejecutiva, que organiza y promueve todo (Ignacio), y la parte académica, cuyo responsable soy yo.

—¿Qué personas acuden a estas jornadas?

—Acuden empresarios de Andalucía y

Extremadura, fundamentalmente. No pretendemos con estas jornadas que acuda en solitario el líder de cada empresa, sino un grupo de familiares, pues consideramos que es la mejor forma de avanzar. La familia viene aquí y discute sobre un caso/problema que afecta a otra familia, que nos les afecta personalmente por lo que no existe implicación emocional, por lo que al hablar y reflexionar sobre cómo resolver problemas de terceros, les ayuda a ellos a terminar hablando de sus propios problemas y detectar y buscar soluciones para esos problemas, pero de una forma indirecta. Si se habla de forma directa, comienzan a salir rencores, emociones, que hacen que se complique mucho el avanzar en la resolución de los problemas.

—¿Qué opina del protocolo?

—Para nosotros el protocolo es una herramienta más, no la única; está muy de moda y parece que es la panacea que lo cura todo, pero no es así, sirve para determinadas cosas y en momentos concretos. Por ejemplo, cuando hay un conflicto y se intenta construir un protocolo, es prácticamente imposible que ayude a solventarlo. El protocolo ha de desarrollarse cuando hay armonía y las cosas van bien, es más medicina preventiva que curativa. Hay muchas más herramientas de las que nosotros hablamos en San Telmo como consejos de administración, de gobierno tanto de la familia como de la empresa; cómo organizar los flujos económicos (dividendos), mecanismos de liquidez)... Son muchos los elementos que pueden ayudar a resolver conflictos.

—¿Cómo se sustenta la Cátedra?

—Para financiar y orientar la Cátedra hemos hecho dos cosas: formar un consejo asesor formado por empresas familiares relevantes del entorno que colaboran con nosotros orientándonos en qué tipos de asuntos deberíamos centrar nuestra investigación y nuestras actividades de docencia, y también que nos apoyan económicamente, donde tiene especial relevancia el BBVA, que aparte del apoyo económico, nos ofrece a expertos suyos en distintos temas de interés. A la vez, tenemos otros muchos asociados que son empresas que realizan una pequeña aportación económica (no tan grande como las del consejo asesor) y que se benefician de los servicios de la Cátedra (seminario anual, nos realizan consultas breves, les recomendamos documentación...).

—Otra actividad destacada son los



Miguel Soto, director académico de la Cátedra BBVA de Empresa Familiar. :: s.r.

### Premios San Telmo.

—A parte del seminario y del curso de fundamentos, realizamos actividades como encuentros de una tarde, visitas a empresas (que funcionan muy bien con gente joven, porque visitamos empresas familiares y nos cuentan cómo están organizados) y los Premios. Son unos premios anuales que llevamos otorgando desde el año 1998, casi uno por provincia, donde identificamos a una empresa que merece ser destacada. No es tanto elegir la mejor como distinguir a familias empresarias que tengan un comportamiento y valores ejemplares que nos pueden servir a los demás para mejorar. El acto de entrega de los Premios se hace en el mes de julio.

—¿Qué valores priman a la hora de decidir los premiados?

—Nosotros vemos tres dimensiones a la hora de valorar: una es la familia, la relación entre la familia y la empresa; otra es la del negocio puro, son negocios que tienen que ir bien; y el tercero es la vinculación con el entorno en cuanto a generación de empleo y participación en temas culturales y sociales. La elección es un proceso apasionante pues encontramos empresas extraordinarias que tienen un gran mérito. Por cada provincia suele haber entre 6 y 10 nominados cada año, por lo que es difícil elegir. El proceso de nominación es a través del consejo asesor de la Cátedra, nuestros asociados y premiados de otros años, que nos dan los nombres candidatos al premio, tras lo cual hacemos un proceso de evaluación, que luego en una reunión del consejo asesor se deciden los premiados.

—Este proceso hace que San Telmo conozca muy bien a la empresa familiar...



Ignacio Guajardo Fajardo, director del Curso de Fundamentos de la Empresa Familiar. :: s.r.

—En efecto, la evaluación de estas empresas nos da un conocimiento muy grande de ellas, que junto con el FEF, que es la otra gran fuente de conocimiento pues son seis semanas trabajando con 15 o 20 familias, que hace que al final las conozcas muy bien, identificando los problemas que les preocupan. De hecho todos los cambios sociales que estamos viviendo afectan mucho a la empresa familiar, desde el papel de la mujer al individualismo personal, y son temas que nos están permitiendo avanzar en cómo hacer los protocolos y cómo adaptar las herramientas de resolución de conflictos.

—Como experto en empresa familiar, ¿goza de buena salud este tipo de empresa?

—No se puede generalizar, hay de todo, pero de hecho las empresas más longevas que existen en España son empresas familiares. Lo que sí ha existido es un desarrollo importante en los últimos 30 años del conocimiento que tenemos de las empresas familiares; cada vez hay más empresas que prestan la atención debida a estos temas y el resultado es espectacular. Las buenas empresas familiares son mucho mejores que las buenas empresas no familiares. La implicación de las familias cuando funciona bien la empresa es muy potente pues generan mucho compromiso en las personas, miran a largo plazo con ideas permanentes que les sirven de sostén en los momentos malos, lo que hace a las empresas familiares muy potentes.

**El curso de Fundamentos de la Empresa Familiar (FEF) se celebrará en Sevilla en el mes de mayo**

**Los premios San Telmo celebran su vigésimo aniversario reconociendo a las empresas familiares**