

Cuaderno nº 26

Marzo de 2018

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**SOBRE LAS IDEAS DE UN  
EJECUTIVO POETA**

**Autor: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# **SOBRE LAS IDEAS DE UN EJECUTIVO POETA**

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide**

Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

ISSN: 2174-8896

## ÍNDICE

SOBRE LAS IDEAS DE UN EJECUTIVO POETA .....	4
DATOS DE JAIME GIL DE BIEDMA.....	5
LA IMAGEN SOCIAL DE LA EMPRESA .....	6
LA POLÍTICA DE PERSONAL.....	8
SOBRE LA ORGANIZACIÓN .....	10
UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL HOLDING .....	12
LA RACIONALIDAD DEL JURISTA-POETA.....	16

## **SOBRE LAS IDEAS DE UN EJECUTIVO POETA**

---

Al comenzar a leer el capítulo segundo de los Diarios de Gil de Biedma<sup>1</sup> se me dispara como un timbre de alarma. Estoy ante un capítulo inesperado. Me entran ganas sin resquicios de leerlo para conocer algo más del mundo empresarial español en Filipinas en 1956, cuando España todavía era un país destartalado, cuya costra no comenzó a romperse hasta la aprobación del Plan de Estabilización de 1959.

Voy a escribir sobre el informe que Gil de Biedma emite en relación a la Administración General de Tabacos de Filipinas para no perder mi conciencia de profesionalidad, como profesor de economía de empresa. Gil de Biedma, quien proclama que ama lo imprevisto, redacta un informe en el que todo es orden y, en absoluto, improvisación.

Analizado hoy, un informe escrito en 1956 sobre una compañía española internacionalizada, me hace pensar que Madrid y Barcelona no eran solo “carne recalentada y grasa de chorizo” sino gentes que olfatearon otras culturas como la filipina, malaya, o china; desde luego hispanoamericana.

---

<sup>1</sup> Gil de Biedma, Jaime. 2017. “Diarios 1956-1985”. Editorial Debolsillo

## **DATOS DE JAIME GIL DE BIEDMA**

---

**1955<sup>2</sup>:** Entra como abogado en C<sup>ia</sup> General de Tabacos de Filipinas. Ese primer empleo lo alcanza a los 26 años de edad. Fue empleado de esta empresa hasta su muerte en 1990.

### **Antecedentes de la familia en C<sup>ia</sup> General**

Su abuelo, Javier Gil y Becerril fue Consejero en 1923. Su tatarabuelo, Atanasio Oñate, 1<sup>er</sup> Conde de Sepúlveda, con vinculaciones en la Corte de Isabel II y Alfonso XII fue consejero en 1882. El padre de JGB fue director general hasta 1970 fecha en que murió.

**1956:** **Viaje a Manila**, acompaña al Secretario de la Administración General de la C<sup>ia</sup> en Manila y a Ramón Barata. El secretario general en Manila es Enrique González Díaz.

---

<sup>2</sup> Tarea de Jaime Gil de Biedma en Filipinas: 4/2/1956 “estudiar la legislación filipina en materia laboral, fiscal y corporativa. Colaborar en la reorganización de las oficinas”.

## LA IMAGEN SOCIAL DE LA EMPRESA

---

Curiosamente, en 1956, cuando todavía no se hablaba de la Responsabilidad Social Corporativa, Jaime Gil de Biedma en su informe hace notar que “Tabacalera”, aunque sus fines sean puramente de lucro, tiene, además, ciertos deberes con el público y esa responsabilidad debe orientar sus relaciones con los “distintos organismos estatales, comerciales y financieros e, incluso, con la comunidad en medio de la cual ópera”. Esa responsabilidad social se extiende al empleado español en Filipinas

Obviamente “Tabacos de Filipinas”, nacida de la anulación del monopolio fiscal del tabaco, con capital hispano-francés, pudo operar desde 1882 en el Archipiélago, levantó ingenios, compró tierras y se desarrolló. Sin embargo, al establecer USA su soberanía en el archipiélago, Tabacalera hubo de luchar con competidores, a lo que no estaba acostumbrada, en todos los campos de actividad, de modo que “su influencia política es progresivamente menor”. El “prestigio no va siempre acompañado de simpatías”, afirma Gil de Biedma, al reconocer que el carácter colonial ha dejado de ser una ventaja. Por eso recomienda, lo que hoy día, a la luz de la teoría del capital social relacional, sería renunciar al espléndido aislamiento financiero y comercial y adaptarse a la situación real del país. Sugiere que las filiales, algunas, se transformen en asociadas con aliados filipinos fuertes y bien situados. Esas alianzas le darán seguridad ante el creciente nacionalismo y serán condición necesaria para una futura “expansión y creación de nuevos negocios”.

Esa nulidad de relaciones sociales, que hoy se denominaría como ausencia de capital social relacional, era para Gil de Biedma “cierto aislamiento que impide a la Compañía ejercer toda la influencia que debiera”. Observa la débil influencia

de la empresa en la Philippine Chamber of Commerce y en la Philippine Association y recomienda que los altos ejecutivos ingresen en asociaciones tales como los Rotarios y que la empresa les abone las cuotas, dado que estos empleados “Suelen desenvolverse dentro de un círculo social que excluye a la mayor parte de los elementos filipinos interesantes por su influencia política y financiera”.

Ante esta debilidad relacional propone la creación de un buen departamento de relaciones públicas que esté “dedicado a crear un ambiente favorable a la empresa”, no solo entre las asociaciones y las personalidades políticas y financieras a que me he referido antes, sino entre el público filipino en general e, incluso, entre los propios empleados.

Su conclusión es, en 1956, que la expansión de la empresa en el archipiélago se debe hacer a través de corporaciones filipinas, bajo el derecho de este país, de modo que la gerencia y administración no debe ser llevada desde España sino desde una empresa filipina, dado el plazo de vigencia, limitado, que tienen los actuales estatutos para su actuación.

Gil de Biedma invita a un cambio jurídico que lleve consigo un cambio de imagen de empresa para lograr ventajas competitivas.

## LA POLÍTICA DE PERSONAL

---

Jaime Gil de Biedma confiesa “ser un españolito de la alta burguesía y no haberse educado con los curas”, lo que en aquella época resultó ser “una rareza que agradecía a sus padres”. Los ejecutivos jóvenes de este tenor se habían formado en España en aquel tiempo, anterior a 1956, en Deusto y en Icai bajo la dirección de los jesuitas. Era un joven “cuya niñez olía a burguesía saludable y a agua de colonia a granel”. Confiesa que su actuación suele ser reactiva en lugar de efusiva, declaración que se acomoda al método y modo con los que redacta su informe sobre la política de personal de la empresa en Filipinas. Un ejecutivo poeta, al que le disgusta la seca hosquedad de su actual presidente, apuesta por la espontaneidad en la conversación.

En su análisis de la política de personal el poeta critica “la antigua organización de tipo militar y sus secciones desconectadas entre sí”. Ahora, que las condiciones han cambiado, cierto personal de dirección, debería ser filipino, titulado universitario en los que “no se debe ver un peligro porque deseen hacer carrera dentro de la Compañía”. Señala que muchos trabajadores filipinos están mal aprovechados o están realizando trabajos que no corresponden a su formación como una auditora que en lugar de trabajar en la Sección de Contabilidad, “reparte su tiempo entre el secretariado de un jefe y la sección de pedidos”.

Para evitar esos comportamientos estancos propone una Jefatura de Personal.

Al analizar los pesados gastos de estructura diagnóstica que son muchos los españoles que ocupan la Administración, que perciben peores salarios que sus homólogos en otras multinacionales y que sus posibilidades de promoción son

escasas dentro del grupo de actividades por lo que, al no tener expectativas de mejora de sueldo y de promoción, el descontento es elevado y no existen estímulos para estimular el rendimiento en el trabajo. En un país en que el inglés está imperando en los negocios contabiliza que solo dos empleados de cinco habla y escribe correctamente inglés y que la mitad desconoce el inglés más elemental en Administración.

Es lógico que la empresa esté paralizada en Filipinas si su Administración está ejecutada por “hombres cansados, de edad más que madura; en su mayoría ignorantes del idioma de los negocios, la política y la cultura”. Por eso plantea una política de personal a largo plazo, un cambio en el sistema rígido de sueldos, apelando a un salario mínimo y a periódicos aumentos por productividad algo muy alejado de esta filosofía en la España de 1956. Critica el salto salarial tan grande entre jefes y mandos intermedios; especialmente sus largas vacaciones y el estilo militar con que se efectúan los relevos en las jefaturas sin la existencia de subjefes que ejecutasen las políticas en las largas ausencias de los jefes. Demanda que el quinquenio sea el periodo de permanencia en el puesto de alta dirección. La consecuencia: ausencia de política empresarial.

## **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

---

¿Cómo puede Jaime Gil de Biedma decir que es espectáculo insoportable su propia y crónica incapacidad si ha sido capaz de analizar la estructura y funcionamiento de Tabacos de Filipinas en Manila y en el archipiélago?

Confiesa no disponer de fuerza de convicción para movilizar su voluntad y, sin embargo, ha redactado un detallado informe sobre debilidades de la organización y sobre las amenazas que se avizoran en el horizonte. Quizás sea porque solo se consideró poeta y no un analista del funcionamiento de Tabacalera. Aunque él afirma que “escribir no salva pero sí que alivia”, debo decir que su informe, si fue leído y aceptado, servirá para salvar las actividades de la Compañía en Filipinas.

Antes de redactar su informe estuvo en Iloílo, Panay. Conoció la hacienda San José, en el distrito azucarero de San Carlos en Negros Oriental, donde percibió un país bellísimo en régimen feudal y se inundó de olor a melazas de cañas de azúcar **ad nauseam** o “hasta el aburrimiento”. Dice que sintió como si volase en una mecedora sobre el mar y la tierra alternativamente desde Cebú a Manila o desde Manila a Dávao. Cebú es olor a Copra en cuya ciudad y mercado “la vejez parece consistir en acumulación de vida inmóvil”. Antes de escribir su informe reconoce que la “fenomenal expansión de Tabacalera en el primer tercio del siglo XX se debió a Estados Unidos”. También reconoce que “Sin el estilo recoleto de muchos frailes y sin mercaderes cantoneses, aseguradores del tráfico comercial, España no hubiera durado en Filipinas trescientos años largos”.

Las debilidades de la organización del grupo empresarial en Filipinas son muchas. Su crítica es muy dura contra la durísima centralización de un grupo de empresas que tiene diferentes actividades en diferentes islas, numerosas instalaciones y en condiciones de entornos muy diferentes al de España. Esa excesiva centralización resta agilidad a los procesos y toma de decisiones. Ese centralismo ahoga iniciativas y actúan bajo el imperio de la complacencia con España. Ese centralismo conduce a “lentitud en el análisis de problemas, en sugerir soluciones, ratificar decisiones”. Es incongruencia efectuar reformas en una explotación agrícola desde un despacho, a ocho mil millas de distancia”. La falta de iniciativa en el personal de Filipinas “es consecuencia de la falta de autonomía administrativa en Manila” y viceversa, lo que se constituye en círculo vicioso. Gil de Biedma sugiere dar un paso hacia lo que hoy se denomina “accountability”.

No existe información descendente desde la Administración General hacia las unidades productivas pues jamás conocen “los resultados producidos por las unidades que tienen a su cargo”, de modo que ignoran cómo opera cada unidad en su propia zona. Ese alejamiento se agrava con la ausencia de los ejecutivos de Manila en las actividades periféricas. Como curiosidad señala que un ejecutivo en 57 años no ha pisado las instalaciones del Valle.

## UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL HOLDING

---

Gil de Biedma en su análisis estratégico de 1956 hizo lo que hoy se denominaría un análisis DAFO. Analizó las debilidades y fortalezas de la organización y de los recursos humanos y vislumbró amenazas y debilidades en el escenario actual y en los escenarios probables en el futuro. Para ello investigó el funcionamiento de las principales actividades con permanencias en Tarlac, el Valle, Negros, Panay, Cebú y Mindano en las que observó la Central Azucarrera, la Fábrica de Celulosas en Sais, la Casa de Bacolod, la Hacienda de San José y las agencias en Iloílo, Cebú y Dávao. En su capacidad de sistematización abordó su análisis centrándose en Copra, Tabaco, Azúcar y la Factoría de Tabaco. Respecto de la compra de Copra en Iloílo, Dávao y Basilan afirma no tener datos para concluir si la Copra es remuneradora y contribuye a los gastos generales. Históricamente ha sido ruinoso al ser un negocio muy especulativo que “no se aviene ni a la organización ni a la tradicional forma de operar la Compañía”. El mercado de esta pulpa de coco lo copan las casas chinas, que tienen un gran conocimiento del mercado norteamericano donde tienen excelentes representantes, carencia que no se insinúa pero que se advierte en este análisis de la Compañía. La pulpa de coco, copra, es una masa oleaginosa de la que se extrae aceite que se hidrogena y se utiliza en panificación, producción de galletas y chocolates. La porción fibrosa es alimento para el ganado vacuno.

Hoy se diría que una actividad en la que no se es líder ni seguidor y que apenas arroja beneficio; debe ser eliminada del grupo de empresas.

El tabaco es la “vaca lechera” de la Compañía. Gil de Biedma describe perfectamente la anatomía de esta actividad en el Valle del Cagayán. La

empresa posee tres haciendas tabaqueras: San Luis, Santa Isabel y San Antonio, servida además por una organización de muchas personas que compran directamente y transportan el tabaco. Cree que son más eficientes los modos de comprar en Igorrote y Visayas mediante agentes que trabajan a comisión, de modo que se eliminan gastos fijos. El tabaco, procedente del Valle de Cagayán y de Igorrote se almacena en Manila donde se pesa, se afora y se liga. Además disponen de una fábrica de cigarros y cigarrillos y de una sección de tabaco en rama para vender en plaza y al extranjero dependiente de Barcelona.

Su primera debilidad es la obligación de vender por previo contrato al Monopolio español que va reduciéndose con el tiempo y que, aunque rentable, tiene dos consecuencias: La Fábrica de cigarros queda desabastecida cuando hay que servir ciertas calidades al Monopolio español, lo que deja a la fábrica sin posibilidad de conseguir nuevos mercados, sobre todo cuando el precio de en rama sube por escasez de cosecha. Anuncia que si las ventas al Monopolio se reducen se debe reducir el personal de compras en el Valle. La gran debilidad de este negocio reside en un coste salarial bajo y en un mercado de exportación, pues ambos supuestos no se van a mantener en el futuro, lo que considera una amenaza para esta actividad. Consecuentemente, si el mercado español disminuye, recomienda vender las haciendas del Valle o revalorizarlas transformándolas en haciendas ganaderas, pues en el horizonte se avecinan conflictos de carácter social.

Sobre la producción de azúcar avisa que al ser una industria intensiva de capital, arroja un “margen pequeño sobre el inmenso volumen de dinero inmovilizado”.

La actividad azucarera se fundamenta en dos centrales industriales, en dos haciendas dedicadas al cultivo, Luisita y San José, y una organización de

compras en Negros y Panay. La Casa Bacolod es la encargada de las compras en Negros y Panay, cuando este servicio se podía prestar desde Binalbagan y desde Iloílo. Razona esta transformación y sugiere más autonomía financiera y contable para esta actividad en Bacolod.

Las amenazas futuras ofrecen un escenario muy oscuro para esta actividad, pues los Estados Unidos, pondrán un arancel del 100% a los productos de azúcar importados desde Filipinas, a no ser que se convierta Filipinas en colonia norteamericana como Cuba. Esto lo escribe Gil de Biedma en 1956 antes de que Fidel Castro lance su revolución contra Batista en 1958. Teme que el próximo Presidente de Filipinas, ante esta imposibilidad de exportación, nacionalice el negocio del azúcar o ponga cuotas a las tierras de cultivo y a la exportación.

Es decir, anuncia dos amenazas: la de USA y la de la Nacionalización aunque cree que ello puede tomar al menos quince años.

Como era de esperar dedica unos párrafos a la Factoría de producción de cigarros y cigarrillos, de la que destaca su autonomía en la producción pero no en la comercialización que ha sido contratada con dos firmas extrañas. La capacidad de importar por la Factoría de productos de consumo viene reducida por las cuotas a la importación de productos de lujo y por la escasa variedad de esa cartera de productos, por lo que los beneficios se han reducido drásticamente.

La oportunidad reside en el creciente mercado del consumo interior pero carecen de la organización pertinente de ventas y de personal capaz. Su recomendación para este tipo de negocio es: “trabajar con los chinos o como ellos”.

Su conclusión general es la siguiente:

“Los negocios actuales están envejecidos, consecuencia de unas circunstancias geopolíticas muy alteradas que acabarán por modificarse completamente”.

La gran debilidad: el envejecimiento. La gran amenaza: el cambio de la geopolítica. La recomendación: pasar a negocios de carácter industrial, porque Filipinas se verá obligada a entrar en una fase de industrialización al restringirse el mercado de sus productos tradicionales. Y ello también por sus deseos de independencia y de estabilidad ante sus propias diferencias sociales. Su personal rural no es fácilmente reconvertible hacia la industrialización, su personal directivo no ha sido capaz de captar ese cambio hacia la independencia de las nuevas clases dirigentes.

## LA RACIONALIDAD DEL JURISTA-POETA

---

Después de trabajar cinco meses en Filipinas Jaime Gil de Biedma y Alba realiza lo que hoy denominaríamos un análisis DAFO del grupo Tabacos de Filipinas SA y se atreve a proponer una mezcla de estrategias, suma de una política de retirada y de expansión, transformando las actividades.

Es natural que analizara los Recursos Humanos, RRHH, la Organización y los Sistemas de Información que nutren la empresa. En ellos diagnosticó un elenco de debilidades quizás superiores a sus fortalezas.

Las debilidades de los recursos humanos diagnosticadas son: Plantilla envejecida, selección sin criterios del personal, rígido sistema de retribuciones, aislamiento social del personal y absentismo de la Dirección en provincias.

A esas debilidades añade las propias de la Organización como Centralización excesiva, excesiva intervención, organización de estilo jerárquico militar, discriminación entre españoles y filipinos en el seno de la organización, desconexión interdepartamental y aislamiento comercial y financiero.

La Información adolece de un sistema anticuado de Contabilidad con ausencia de contabilidad analítica y de costes. A ello se añade un sistema pesado y oscuro de comunicación.

Como fortalezas destacan las siguientes:

Solidez económica, ausencia de competidores hasta 1950 y una excelente reputación pasada, como empresa española con su carácter y estilo de comportamiento que puede transformarse en una debilidad.

Obviamente desde su análisis penetra en cada una de las actividades del grupo empresarial: Copra, Tabaco, Azúcar, Factoría de cigarros y cigarrillos, junto a las actividades auxiliares de compras, logística interior y transporte marítimo. Cuando finaliza ese análisis el lector, si usa la metodología DAFO, puede sintetizar las amenazas y oportunidades del siguiente elenco:

Las **amenazas** nacen de los nuevos competidores, del descenso de la influencia política del grupo en Manila, del comercio de la copra en manos de los cantoneses, de los crecientes impuestos a la exportación de azúcar y de los acuerdos comerciales que favorecen el comercio en USA. Sin embargo, todavía contempla ciertas **Oportunidades**, concretadas en la apertura de los mercados internacionales, en la posibilidad de constituir asociadas con socios potenciales influyentes, y en la industrialización de materias primas que dejarán de ser las únicas fuentes de financiación, vía exportación, de la economía de Filipinas.

Una vez aplicada la metodología DAFO la empresa tendrá que diseñar una estrategia defensiva, ofensiva o mixta a medio y largo plazo, una vez haya decidido si permanecer o no en Filipinas. Jaime Gil de Biedma es partidario de cerrar la actividad de copra y azucarera y mantener la compra de tabaco pero no la producción, industrializando la fabricación de cigarros y cigarrillos. Apuesta por la reconversión del campo hacia la ganadería y por ampliar la cartera de productos de importación para el consumo interior creciente, con el convencimiento de que los recursos humanos actuales no está preparados para este cambio.

La sensibilidad de este hombre, que define el Valle de Cagayán como “una Pompeya de la época española (¿la de Carlos III?), igual de minuciosamente conservado, igual de muerta, un país de una belleza vasta y despoblada que se

le mete a uno por los ojos en un instante”, ha sido simultáneamente capaz de desarrollar un informe sistemático, con precisión de buen cirujano, clarificador, sobre la organización de Tabacos de Filipinas y acerca de su futuro.

Este informe puede formar parte de clases universitarias de dirección estratégica de empresas, como material didáctico y sirve para desarrollar la metodología pedagógica del “Caso Tabacos de Filipinas SA”. Bien a su pesar, dado que en el capítulo 1, “Las islas de Circe”, afirma que el informe “resulte un tanto vagaroso”.

Autodespreciándose asevera que “huele además a universitario, un aroma poco apreciado en los despachos de Barcelona”. Creo que este análisis es de gran valor como documento que inspire una nueva estrategia de empresa, de modo que no debe caer en “el inveterado vicio de volver atrás y rescribir lo escrito”. Leído, ahora, en 2017 me intriga saber si aquel informe de Jaime Gil de Biedma llegó a ser útil a la Compañía General de Tabacos de Filipinas SA. Es un análisis excelente como caso a analizar a nivel de estudios de grado o de postgrado.

### ESCENARIOS RELEVANTES EN FILIPINAS



**Tagaytay:** Lago Taal, Volcán Taal, situada en el sur de la isla de **Luzon**, en la provincia de Cavite. El volcán en el Lago.

Bais, situada en Negros Oriental de 75.000 habitantes. A 44,7 km de Dumaguete, capital de la provincia.

En Bais fue **centro de la “Azucarera” y “Cervezas San Miguel”**.

Cagayán, provincia de Filipinas. Su capital, Tuguegarao, a 483 km de Manila por carretera del Valle de Cagayán, en la isla de **Luzon**. El valle, mayor centro de producción de tabaco.

Ilagán, municipio de la provincia Isabela 119.000 habitantes, en la isla de **Luzon**.

Dumaguete, capital de **Negros Oriental**, 102.265 habitantes, en la isla Negros, tiene 7 universidades.

**Islas:** Panay, Negros, donde está Bacolod, Cebú, Visayas.

Cebú, ciudad sita en la Costa Oriental de la isla de Cebú, en los Visayas Centrales. A su oeste está Negros a su oriente Leyte y Bohol, al sur Mindanao.

**Iloilo** está en la isla Panay en las **Visayas occidentales** tales. Ahora tiene 336.391 habitantes. Panay es isla al oeste de Negros. Su industria es tejido a base de piña, jusi. Capital económica. Desarrollo de ingenios de azúcar. Puerto de libre comercio en 1855.

Dávao, ciudad de Mindanao.

Bacolod, ciudad costera en **Negros Occidental**, 511.820 habitantes. Gran puerto marítimo, a 20 horas en barco de Manila y a 7 horas de Cebú. Sirve de entrada a ciudades ricas en azúcar. Cultivan caña, arroz y coco. Significa Cerro.

Maetán, isla frente a Cebú. Una municipalidad es Córdova. Aquí murió Magallanes. Industrializada en zona franca.

Mindoro, isla al suroeste de Luzon, a 3 horas de Manila.

Binalbagan, en Negros Occidental.

**Visitas:** Tagaytay: circo de montañas precipitándose en un lago en cuyo centro exacto está una isla. “lago, isla y montañas componen una inmensa grisalla” (diferentes tonos de gris, blanco y negro que recrea espacios arquitectónicos).

**La huelga:** en Luisita dura más de 47 días en ULW.

- 1) Un sindicato de transportistas: United Luisita Workers Union.
- 2) Un sindicato de jornaleros: Hacienda Luisita Labor Union.
- 3) Lugar de la Huelga Hacienda San Miguel, que se puede extender a otras centrales azucareras de caña en la región. Luego en Hacienda Luisita de 7.000 ha, cuyo único accidente es el monte Arayat.
- 4) Alojamientos subhumanos: un gran hangar sin mas que postes y el tejado; debajo, separados por tabiques de paja tejida donde viven 200 ilocanos con sus familias.
- 5) Viviendas permanentes forman un barrio de polvo, humanidad, restos de hogueras.
- 6) Hornos de fermentación del tabaco Virginia empollado.

### **Viaje al Valle del Cagayán**

- 1) Predio de la C<sup>ia</sup> en Ilagán. Casa de Pepe Cué, de Ruiloba, junto a Comillas.
- 2) En el Valle del Cagayán hay tres Haciendas: San Luis, San Antonio y Santa Isabel, que son tabaqueras, las primeras, Santa Isabel está

a 14 millas por mar de las primeras. Estas tierras fueron compradas por Lope Gisbert con una extensión de 23.000 hectáreas.

### **Central Azucarera de Bais en Negros Oriental y plantaciones cañeras**

“Bais está en una rampa de una suavidad admirable entre montes abruptos y el mar”. Cerca de la isla de Cebú. Dumaguete es la capital de Negros Oriental. Cebú tiene agua verde transparente no pizarrosa como en Luzon.

### **Visitas a las Islas Visayas:**

De Cebú a Bacolod, a Iloilo, Dávao. Iloilo está en la isla Panay, Dávao es ciudad de Mindanao.

Bacolod es ciudad de Negros Occidental.

**Iloilo:** Producción de Tabaco en recesión.

### **Haciendas de San José y San Carlos, en Negros Oriental:**

Son explotaciones mejor llevadas. Las visitas durante la zafra de caña de azúcar, que considera esclavitud y régimen feudal. La central de melaza.

### **Vuelo a Dávao: Copra**

“Después de la agonía de Iloilo y la indiferencia de Bacolod me entusiasma la animación del Cebú, downtown, ciudad factoría de la primera mitad del siglo XIX: y absurda fortaleza colonial con chinos cargando y descargando, nubes de estibadores en los muelles. Olor a copra que es olor de la ciudad”.

**Mactán:** Otra isla desde la que debe volar. Conversación con Pando, “Los jesuitas tienen una casa de empeños en Manila y controlan parte del negocio cambiario en Hong Kong”.

“Los dominicos monopolizaban en Shangai el negocio de alquiler de Rickshaws, vehículo pequeño para el transporte de personas, de dos ruedas, tirado por un hombre, bicicleta o motocicleta”.

“Los recoletos son los mayores accionistas de Cervezas San Miguel, mas peso que los Rojas y Soriano”.

En Dávao tiene un agente de compras de tabaco.

**Mindaro:** A inspeccionar obras de Salt Phil. Isla al Sureste de Luzon a 3 horas de Manila. De nueva construcción.

**Regresa a España en Mayo de 1956**

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**Serie: Investigación**

**Nº 1. Enero 2005**

***“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Nº 2. Junio 2005**

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 3. Enero 2006**

***“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 4. Junio 2006**

***“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 5. Enero 2007**

***“La constelación de la red familiar relacional”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Serie: Reflexión**

**Nº 1. Octubre 2005**

***“El economista y el género femenino”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 2. Marzo 2006**

***“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 3. Octubre 2006**

***“Comunicación en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Nº 4. Marzo 2007**

***“El factor familia en la organización de la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Nº 5. Octubre 2007**

***“El relevo generacional en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 6. Junio 2007**

***“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 7. Enero 2008**

***“El padre líder en la Empresa Familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 8. Junio 2008**

***“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 9. Enero 2009**

***“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 10. Junio 2009**

***“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 6. Marzo 2008**

***“La estructura reticular de la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

**Nº 7. Octubre 2008**

***“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Nº 8. Marzo 2009**

***“Visión sicodinámica de la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 9. Octubre 2009**

***“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 10. Marzo 2010**

***“La familia empresaria ante la crisis económica”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 11. Enero 2010**

***“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 12. Junio 2010**

***“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 13. Enero 2011**

***“La Empresa Familiar en Córdoba”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 14. Junio 2011**

***“Fundamentos del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto de la familia empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 15. Enero 2012**

***“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 11. Octubre 2010**

***“Sucesión en tiempos de crisis”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 12. Marzo 2011**

***“Visión antropológica de la familia empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 13. Octubre 2011**

***“Trayectoria vital y predisposición a testar en las familias empresarias”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 14. Marzo 2012**

***“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Nº 15. Octubre 2012**

***“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”***

Autor: Antonio López-Triviño Junco

**Nº 16. Junio 2012**

***“La crisis económica actual y la empresa familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 17. Enero 2013**

***“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su Sostenibilidad”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Junio 2013**

***“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Enero 2014**

***“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Junio 2014**

***“Un nuevo modelo para abordar el Protocolo Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,  
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Nº 16. Marzo 2013**

***“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 17. Octubre 2013**

***“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Marzo 2014**

***“La Empresa Familiar ante la crisis”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Octubre 2014**

***“Distancia cognitiva óptima para explotar y explorar en la empresa familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.  
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Marzo 2015**

***“El Relevo generacional en la Empresa Familiar. La sucesión “Mortis Causa” y el sistema legitimario español”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Enero 2015**

***“Una valoración del liderazgo en la Empresa Familiar: más luces que sombras”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Junio 2015**

***“La Familia Empresaria: Capacidad emprendedora transgeneracional. Resultados de un Pre Test”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Enero 2016**

***“Restricciones a la libre transmisión de acciones. Su utilidad en la Empresa Familiar”***

Autores: Ignacio Gallego Domínguez

**Junio 2016**

***“Decisiones de inversión en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Enero 2017**

***“Modelos mentales antes la sucesión en la gestión en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Octubre 2015**

***“La imitación del padre empresario”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Marzo 2016**

***“Oïkos en la Grecia clásica, precursora de la Familia Empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Octubre 2016**

***“La Familia Empresaria a la luz del Evangelio de Lucas”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Marzo 2017**

***“Longevidad de la Empresa Familiar. Análisis longitudinal”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Octubre 2017**

***“Patrimonio Socioemocional y Órganos de gestión en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Junio 2017**

**“Patrimonio sociemocional de la familia  
empresaria”**

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,  
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier  
Rodríguez Alcaide

**Enero 2018**

**“¿Intencionalidad y Protocolo Familiar?”**

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,  
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier  
Rodríguez Alcaide

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación PRASA de Córdoba. Actualmente, además de vinculada a las tres instituciones anteriores, desde mayo del año 2007 se encuentra integrada en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y vinculada a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

La labor de análisis e investigación sobre la empresa familiar en general y en particular de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, ha dado numerosos frutos, reflejados en la creación de las colecciones de Cuadernos de Reflexión, Cuadernos de Investigación y en la publicación de diversas monografías.

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación pueden consultarse en la web [www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: 957-218747 / 957-212063

[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)

[www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)