

Octubre 2013  
Cuaderno N° 17

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

**EL PACTO  
PARA LA SUPERVIVENCIA  
DE  
LA EMPRESA FAMILIAR**

**Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero  
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez  
Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# **EL PACTO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

**Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\***

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide\*\*\***

**OCTUBRE 2013**

\*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

\*\*\*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

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN-----                                  | 4  |
| DEL ASESORAMIENTO-----                             | 6  |
| EL PACTO POR LA SUPERVIVENCIA Y EL LIDERAZGO ----- | 9  |
| CONDICIONANTES -----                               | 11 |
| CONOCIMIENTO COMPARTIDO-----                       | 12 |
| SUTILEZA EN NUESTRO ASESORAMIENTO -----            | 15 |
| REFLEXIÓN FINAL-----                               | 18 |

## INTRODUCCIÓN

---

La empresa familiar es muy diferente a una empresa por capitales aunque adquiera identidades mercantiles similares. Desde que se fundara esta Cátedra en el año 2000 se supo que había que enfrentarse a retos distintos a los que se enfrentan otras Cátedras de Empresa que atienden sólo al rendimiento del capital.

Durante doce años esta Cátedra de Empresa Familiar ha contribuido a la sostenibilidad de muchas empresas familiares cordobesas mediante una orquestación de recursos, de docencia e investigación y a través del desarrollo innovador que representan los protocolos familiares.

El asesoramiento a familias empresarias ha sido fluido y complejo. La complejidad procede de la interacción de los sistemas gestión, propiedad y familia que deben ser reinterpretados a la luz de las condiciones cambiantes y de modo apropiado. También de la implicación de dos generaciones en la evolución de aquellos tres sistemas y de la poderosa influencia de los fundadores sobre las necesidades de sus familias y empresas. A esa complejidad hay que añadir un sentimiento de privacidad lo que dificulta penetrar en el alma de

la familia, lo que se soslaya a medio plazo con la capacidad docente de los profesores. Cada familia empresaria es un mundo diferente y, por tanto, el asesor se enfrenta a un mundo ambiguo y cambiante a la hora de ayudar a desarrollar un protocolo familiar para la supervivencia de la empresa. La necesidad de adaptación a cada familia es muy fuerte así como la necesidad de innovar en las relaciones de la Cátedra con los familiares de la empresa. Desde la experiencia de doce años puede concluirse que el asesoramiento de una familia empresaria opera en un ambiente muy singular y dinámico y necesita de una retroalimentación familia-cátedra, capaz de conseguir adaptación entre familiares y asesoramiento. Desde esta Cátedra de Empresa Familiar se parte del supuesto de que se entrará en un sistema racional intrincado si se desea asesorar en la consecución de un pacto por la supervivencia. El objetivo final de las enseñanzas es el lograr la firma de un pacto por la supervivencia de la empresa familiar por parte de los componentes de la familia empresaria.

## DEL ASESORAMIENTO

---

La orientación del asesoramiento es el logro del objetivo: **Protocolo Familiar para la Supervivencia de la Empresa de la Familia**. Para ello debemos conocer el grado de orientación de los familiares para aprender a pactar, su orientación a mostrar lo que saben y a ocultar lo que no saben o sus incompetencias.

Para asesorar es crucial determinar si los familiares están convencidos de que el protocolo es un proceso de aprendizaje con capacidad para mejorar en las capacidades relacionales y la mutua confianza. Si los familiares se orientan al aprendizaje serán buscadores de la retroalimentación entre ellos y con el asesor y lograrán avanzar en el camino hacia el pacto por la supervivencia.

De nuestra experiencia podemos aseverar que dependiendo del grado de apertura o de opacidad de las familias hemos tenido que diseñar diferentes estrategias para ayudarles a lograr el pacto. Esas estrategias vienen condicionadas por la mayor simplicidad o complejidad del encargo dependiendo de las interacciones individuales en el sistema holístico familia-propiedad-gestión.

Si la familia es compleja nosotros nos exigimos un aprendizaje activo y una adquisición de conocimiento procedimental para ir avanzando a medio plazo. Si la familia es abierta nosotros diseñamos una estrategia de retroalimentación entre familiares para avanzar en el proceso. Siempre se debe presentar un vector de soluciones potenciales a los problemas y paradojas familiares.

Por eso, de nuestra larga experiencia podemos clasificar a las familias empresarias a la hora de avanzar en el proceso de “pactar para sobrevivir” de la siguiente manera:

**FAMILIAS**

|  |                  | <b>ABIERTAS</b> | <b>OPACAS</b> |
|--|------------------|-----------------|---------------|
| <b>F<br/>A<br/>M<br/>I<br/>L<br/>I<br/>A<br/>S</b> | <b>COMPLEJAS</b> | A               | B             |
|  | <b>SENCILLAS</b> | C               | D             |

**A:** Cuando la familia es compleja y abierta nuestra estrategia ha sido estimular el aprendizaje y supervisar la retroalimentación relacional escuchando a todos y cada uno de ellos hasta el último detalle.

**B:** Si la familia es compleja y opaca no nos queda más remedio que diseñar un sistema de retroalimentación, liderándolo, e impulsando el aprendizaje en largas conversaciones individuales.

**C:** Si la familia es sencilla (pocos familiares y sólo una actividad empresarial) y abierta, estimulamos el desarrollo de las habilidades individuales pero al ser abierta supervisamos las reuniones de retroalimentación.

**D:** Si la familia es cerrada y opaca, aunque sea simple, hay que ser muy activo en fomentar el aprendizaje y en diseñar reuniones familiares que funcionen adecuadamente.

Es decir, desde la Cátedra, nos convertimos en una especie de dirección transitoria para facilitar la construcción del pacto por la supervivencia.



## **EL PACTO POR LA SUPERVIVENCIA Y EL LIDERAZGO**

---

La supervivencia de la empresa familiar está condicionada por el liderazgo presente y futuro de la misma. Liderazgo en la gestión, en la propiedad, en el conocimiento es cuestión clave en el pacto por la supervivencia. Desde la Cátedra, cuando se asesora sobre el protocolo familiar, se presta mucha atención a la construcción del liderazgo por alguno de los componentes de la siguiente generación.

Atención se presta a las posibles capacidades de liderazgo de alguno de los hijos o de los primos, a su cultivo y a su fortalecimiento durante el proceso constructivo. Descubrir esas capacidades de liderazgo es fundamental en el pacto por la supervivencia sin necesidad de involucrarnos personalmente en la tarea organizativa empresarial. Otra tarea es la de definir hasta qué punto se puede apadrinar el futuro liderazgo por parte del profesor que asesora en la construcción del pacto, pues se presentan amenazas a ese liderazgo dentro de la propia familia por desconfianza o por concurrencia hacia esa responsabilidad.

Durante la construcción del pacto por la supervivencia hasta su plasmación en un protocolo familiar la Cátedra desarrolla un

liderazgo transitorio para llegar a alcanzar múltiples acuerdos sobre gobierno de la familia empresaria y empresa familiar, reorganización empresarial, derechos y deberes de trabajadores familiares y de partícipes activos y pasivos así como algunos otros aspectos que afectan a la prevención de riesgos en la familia.

El asesoramiento estriba en equilibrar y hacer avanzar hacia el pacto las fuerzas emocionales y racionales desde la confianza ganada y depositada, hasta lograr el consenso en un equilibrio dinámico.

En el proceso de construcción del pacto el asesor tiene que jugar un papel muy activo en la recreación de relaciones intrafamiliares para mejorar la confianza mutua, las capacidades de relación y estimular las motivaciones en pro del proyecto común. Logrado el pacto, el asesor debe retirarse y finalizar su liderazgo transitorio, pero no debe dejar de supervisar desde lejos el funcionamiento de las estipulaciones consensuadas.

## CONDICIONANTES

---

La relación de la familia empresaria y el asesor no nace de una emergente mutua confianza sino de una incipiente confianza que el asesor gana durante la docencia. El conocimiento de los familiares, que se gana durante los cursos que imparte la Cátedra, y el conocimiento de la empresa son prerequisites para iniciar el asesoramiento.

Durante el proceso de construcción del pacto el asesor, desde la Cátedra, complementa la responsabilidad con sentimientos de amistad fraternal y/o paternal hacia los familiares. Sentimientos que se deben aprovechar para avanzar en el proceso constructivo del pacto familiar.

## CONOCIMIENTO COMPARTIDO

---

El pacto por la supervivencia de la empresa familiar demanda un conocimiento aportado y compartido por varios asesores para mejorar la cualificación del asesoramiento. Cuando en este proceso hacia el pacto se incorporan varios asesores se logra avanzar por las siguientes razones: a) porque se mejora en el proceso de identificación de necesidades y motivaciones de cada familiar así como sus niveles de aversión al riesgo; b) porque se alcanza un análisis sistemático de cuestiones personales, grupales, empresariales y ello permite (c) alcanzar una solución integrada de necesidades personales, carreras profesionales, seguridades y riesgos, lo que ayuda a lograr (d) una creciente credibilidad en el pacto familiar.

La calidad del servicio prestado desde la Cátedra de Empresa Familiar reside en el esfuerzo realizado para construir relaciones permanentes con las familias dicentes, basadas en la confianza y en el lograr ser dignos de crédito, pues la información que las familias comparten con el personal de la Cátedra necesita confidencialidad y no ser trasladada a terceros. La calidad de este servicio también reside en abordar desde una perspectiva

integradora los múltiples retos que toda familia empresaria plantea.

Desde la Cátedra se ayuda a facilitar los encuentros entre familiares y a manejar las tensiones y conflictos (cognitivos o relacionales) antes de entrar, junto a otros asesores, en cuestiones técnicas de carácter legal, fiscal, financiero u organizativa. Nos consideramos un recurso externo valioso para alcanzar un pacto por la supervivencia, pues ayudamos a racionalizar ciertas decisiones, lejos de estados emocionales familiares, y consecuentemente se construye confianza y se ayuda a lograr más unidad.

Para abordar y resolver una tensión se hace preciso, en primer lugar, identificarla. Para nosotros la formulación de una tensión o una paradoja es mucho más esencial que solucionarla, pues las paradojas se manejan pero no se solucionan porque no conforman un problema.

Abordada una situación se precisa que se produzca un intercambio de opiniones entre la Cátedra y los asesores jurídicos, fiscales y financieros de la empresa, pues cada asesor analiza la situación desde su particular perspectiva. El intercambio de perspectiva bajo el objetivo de supervivencia de

la empresa ayuda a buscar una solución global y estratégica, propia de todo pacto por la supervivencia. Así se evita que las soluciones financieras, legales o fiscales sean mutuamente conflictivas y olviden que se trata de sobrevivir a medio y largo plazo.

En la Cátedra se ha comprobado que si se produce un enfoque integrado para alcanzar el protocolo familiar se incrementa la credibilidad de los asesores técnicos junto a la confianza en la labor de la Cátedra.

## SUTILEZA EN NUESTRO ASESORAMIENTO

---

Sutileza porque pocos saben qué se hace para construir un pacto por la supervivencia y quiénes trabajan en este proceso a fin de llegar a ser asesores de máxima confianza. Discretamente se conduce la atención de la familia a un espacio colectivo desde el individualismo de sus miembros. Se trata de capturar la atención de cada familiar desde una posición práctica y técnica. Desde este asesoramiento se influye en los flujos de información entre familiares y se capta la atención y se la dirige hacia cuestiones relevantes para la permanencia de la familia empresaria. Se facilita la colaboración para lograr el pacto. La sutileza estriba en transformarnos en un tercero que une a la familia.

Para captar la atención de cada familiar durante los cursos se ha de ser “oído” o de que escuchen la “voz”. Se tiene “voz” si el profesor es honrado y no egoísta, si habla con verdad desde el corazón, si es congruente en lo que expone con los valores que defiende, si tiene crédito. Junto a la “voz” hay que disponer de “autoridad” que nace de los conocimientos, de la experiencia en familias empresarias y de amplitud de competencias.

Para “sintomizar” e “influir” se tiene que autenticar el asesor en relación a cada miembro de la familia y demostrar que se desea ayudar a toda ella. Ello demanda comprender la dinámica interpersonal de los familiares e involucrarse en su profunda comprensión. Obviamente el consejo debe ser objetivo e independiente y actuar desde una confianza sin sospechas, sabiendo que la decisión del pacto la toma la familia porque se afecta.

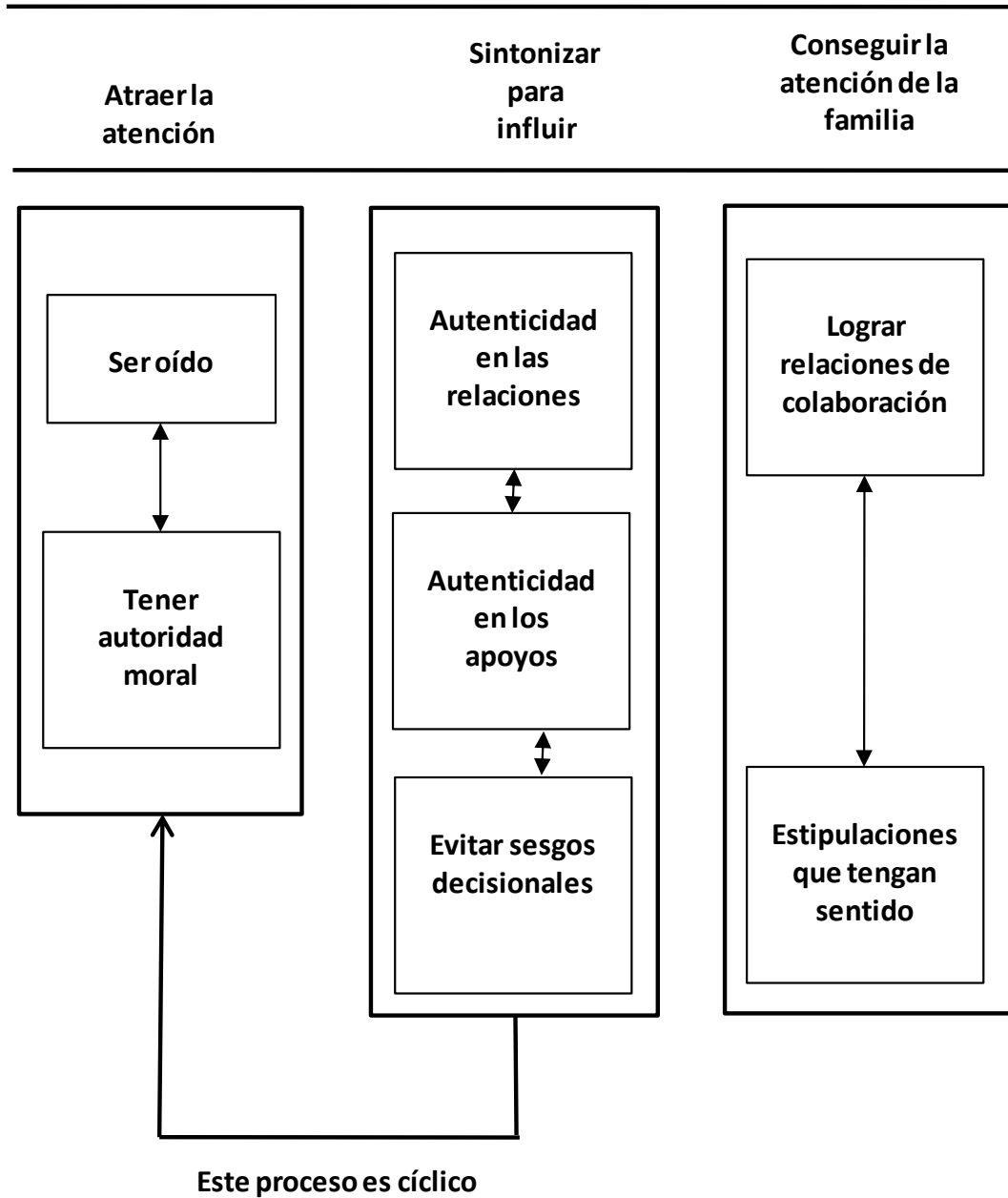
Para facilitar la consecución de la atención de la familia se ha de lograr unas relaciones de colaboración y que las propuestas a pactar estén llenas de sentido. En la fase de construcción del pacto se ayuda a cada familiar a entender su función y su tarea en relación al grupo familiar empresarial y se promueve la interrelación entre familiares aunque estos confíen entre sí y se comuniquen con normalidad en la marcha del día a día.

El proceso de construcción del pacto por la supervivencia requiere desaceleraciones y detenimientos porque todo proceso cognitivo colectivo, orientado a un bien común, exige tiempo para que sea logrado y sobre todo para reflexionar.

Nuestro proceso durante el asesoramiento sigue el siguiente esquema que se desarrolla en un tiempo de uno a dos años.



**PROCESO PARA LOGRAR EL PACTO**



## REFLEXIÓN FINAL

---

El principal papel de la Cátedra de Empresa Familiar es ayudar a la familia a encontrar su equilibrio en relación a la dinámica de su propia empresa y poner al descubierto y llamar la atención sobre lo que los familiares tienen en común para conseguir la duración de la empresa en el mercado. Desde la Cátedra se procura crear un ambiente que una a la familia empresaria, pues una familia desunida emponzoña la empresa.

La Cátedra no actúa de modo desapasionado en la construcción de un pacto por la supervivencia pues si las relaciones son distantes se hace imposible atraer la atención de los familiares hacia el proyecto común. La familia empresaria es un entorno emocionalmente complejo con muchos intereses e interesados y desde el asesoramiento se pretende mejorar la inteligencia relacional del grupo familiar.

Ser un experto en un área técnica no es suficiente para ganarse el título de asesor de confianza familiar, pues se debe tener una clara percepción de la personalidad de cada familiar, sus fortalezas y debilidades, sus creencias y motivaciones, sus valores y sus emociones. Es la manera más provechosa para poder sintonizar con las capacidades y dinámicas familiares.

Un buen asesor debe hacer ver a cada familiar la imagen que proyecta sobre el resto de la familia empresaria, percepción que nace de actitudes personales y respuestas a situaciones nuevas.

La misión principal a la hora de construir un pacto para la supervivencia es la de crear un ambiente de colaboración y de reflexión lógica y racional enfocando el pacto a largo plazo.

**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.

*Serie: Investigación*

**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.

*Serie: Reflexión*

**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.

*Serie: Investigación*

**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.

*Serie: Reflexión*

**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

*Serie: Investigación*

**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.

**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.

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 Grupo PRASA de Córdoba.

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: (34) 957-218747/(34) 957-212063  
[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)  
[www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)