

**SALAMANCA
EMPRESARIAL****Emplea Talento Instituto Multidisciplinar de Empresa**

«Tenemos las soluciones que necesitan las empresas familiares»

Julio Pindado analiza las principales ayudas que la Cátedra de Empresa Familiar de la Usal presta a las compañías que la solicitan, sean familiares o no

**ISIDRO L.
SERRANO**
Word Comunicación

SALAMANCA. Desde 1999 la Cátedra de Empresa Familiar, con el patrocinio de Banco Santander, ha venido ofreciendo apoyo a las empresas familiares del entorno de la Universidad de Salamanca. En esta entrevista analizamos las principales ayudas que prestan a las empresas, con su Director, Julio Pindado (Catedrático de la Universidad de Salamanca).

– ¿Qué es la Cátedra Empresa Familiar?

– Como Cátedra Extraordinaria es un centro de la Universidad de Salamanca, que cuenta con financiación externa, en este caso del Banco Santander, y tiene como objetivo apoyar a las empresas familiares.

– ¿Qué empresas familiares pueden recibir este apoyo?

– Una vez que los fondos entran en la Universidad de Salamanca, se convierten en fondos públicos y, por tanto, los criterios de gestión son apoyar a todas las empresas familiares. De hecho, en la actualidad también se apoya a las empresas no familiares, gracias a la creación hace unos años del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME), que tiene como misión apoyar a todo tipo de empresas. Hoy la Cátedra de Empresa Familiar es una de las cátedras del IME, quizás la más conocida, pero no la única, y esperamos que el número de Cátedras Extraordinarias siga creciendo pues es la mejor manera para cumplir nuestra función de apoyo a la sociedad.

– ¿Qué tipo de apoyo prestan a la sociedad?

– Es muy amplio, pero básicamente lo podemos resumir en tres grandes bloques. El primero es la investigación, que es la parte que no se percibe por la sociedad, pero es la base para luego desarrollar docencia de calidad y transferencia de conocimiento o consultoría de calidad, que son los otros dos grandes bloques. En investigación estamos en primera línea mundial como lo indican nuestras publicaciones en las mejores revistas de la especialidad y los premios en congresos, así como el premio a nivel mundial a la mejor tesis doctoral sobre empresa familiar.

También realizamos investigación aplicada, aunque normalmente este tipo de investigación es a solicitud y se convierte en consultoría. Nuestra

política es hacer el mayor número de cosas posibles, por ello algunas las podemos hacer gratis, como el Networking Empresarial en el que ayudamos a las empresas a incrementar su cifra de ventas, mientras que otras las tenemos que hacer a precio de coste, pues sino no podríamos hacerlas, como es por ejemplo la formación,

pues al intervenir muchos especialistas el coste que tiene para nosotros es importante.

– ¿Qué programas formativos tienen?

– El programa formativo por excelencia es el MBA en Dirección de Empresas Familiares, conocido como MBA DEF, en el que en este momento nos

encontramos en el proceso de selección de las empresas que ofrecen contratos o becas-contrato, pues en enero empezará la 8ª edición. Es un programa que está pensado para aquellos que van a desarrollar su carrera profesional en una empresa familiar, o van a dirigir una Pyme o se están preparando para ser sucesores de una

empresa familiar. Esta formación se organiza en la actualidad desde IME Business School, la Escuela de Negocios de la Universidad de Salamanca.

Otros programas que desarrollan en la mencionada Escuela de Negocios y que también cuentan con el apoyo de la Cátedra, pues se pueden beneficiar empresas familiares son: formación 'in Company' (cuando necesitan algo específico), el Programa de Desarrollo Empresarial (cuando no tiene muy claro lo que necesita) y el Programa de Desarrollo Directivo, que empieza el 6 de noviembre y de los 17 inscritos hasta ahora 16 trabajan en empresas familiares, siendo muy probable que las tres plazas que quedan las ocupen también directores generales de empresas familiares.

Otros programas de los que también pueden aprovecharse las empresas familiares son el Máster en Dirección de Empresas (MBA), que permite al alumno desarrollar una de las siete especializaciones siguientes: Comercio Exterior, Dirección Comercial, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones, Dirección Contable y Asesoría Fiscal y el Máster en Gestión de Empresas Agroalimentarias.

– ¿Qué acciones de consultoría realizan?

– Dentro del IME tenemos especialistas para apoyar a las empresas en cualquier aspecto relacionado con la Economía, la Administración de Empresas, el Derecho y la Psicología Social. Pero centrándolo exclusivamente en el campo de empresa familiar, los aspectos donde hemos apoyado a empresas, entre otros incluyen, protocolo familiar, sucesión en la propiedad en la empresa, sucesión en la dirección en la empresa, pactos parasociales, diseño de estructuras de gobierno para la familia y la relación entre familia y empresa y gestión del patrimonio familiar. Las soluciones que necesitan las empresas familiares.

– ¿Quién puede acceder a estos servicios? ¿Cómo?

– Como comenté anteriormente, aunque tenemos financiación privada, somos un centro público por lo que estamos abiertos a todas las empresas a las que les puedan interesar nuestros servicios.

Lo primero que tiene que pensar es qué necesita y contactar con nosotros en infoime@usal.es, que seguro que en algo le podemos ayudar. Lo que he comentado anteriormente es lo más frecuente, pero cada empresa es diferente y por tanto sus necesidades también son diferentes. En todo caso, gracias a que tenemos fondos para financiar totalmente la fase de diagnóstico, este siempre es gratuito para la empresa. En el caso de que algunos de los ser-



El catedrático de la Usal Julio Pindado es el director de la iniciativa Emplea Talento del Instituto Multidisciplinar de Empresa. :: WORD



➤ vicios que necesiten se lo podamos prestar nosotros, se les hace un presupuesto sin compromiso. Si nuestra propuesta les resulta de interés, se formaliza según el Artículo 83 de la Ley Orgánica de Universidades vigente y pasamos a la ejecución de la propuesta.

– **¿Se pueden prestar servicios que requieran formación y asesoramiento al mismo tiempo?**

– Sí, y es uno de nuestros puntos fuertes, pues al preocuparnos de que la formación impartida no sólo fuera de calidad, sino también de que se aplicará en la empresa, siempre hemos seguido los pasos que nuestros alumnos iban dando en la ejecución de las distintas ideas que se generaban en nuestro másteres, de tal forma que hemos adquirido una notable experiencia en este tipo de seguimiento y hoy día se ha convertido en uno de nuestros puntos fuertes. De esta manera podemos asesorar y formar para que se realice un adecuado proceso para la sucesión en la empresa familiar, y en general en la sucesión de la dirección en cualquier empresa.

– **Somos conscientes de que la sucesión es el mayor obstáculo para la continuidad de la empresa, pero ¿qué se puede hacer para que esto cambie?**

– Es cierto. Según las estimaciones del *Family Firm Institute*, un 70% de las compañías familiares no sobrevivirá en la segunda generación y el 90% no llegará a la tercera. Cambiar esta tendencia es difícil pero posible y todos podemos aportar nuestro grano de arena.

«Un 70% de las compañías familiares no sobrevive en la segunda generación»

«Contamos con una gran flexibilidad, rapidez y garantía de calidad en los servicios prestados»

Lo primero que debemos conseguir es que los que están al frente de una empresa familiar sean conscientes que es su obligación iniciar el proceso de sucesión. Consiguiendo esto se podrían reducir sustancialmente las estadísticas que acabo de mencionar. A continuación, planificar una formación adecuada a los sucesores. Y finalmente, ir ejecutando en su momento cada una de las etapas que como proceso se deben dar para una buena sucesión.

– **¿Cómo se puede concienciar a quienes tienen que iniciar el proceso?**

– Sin duda, los medios de comunicación al hacerse eco de esta situación podéis jugar un papel muy relevante. También las asociaciones y cátedras de empresa familiar, al realizar actividades que les pongan de manifiesto que es un aspecto que deben planificar y en su ejecución necesitan ayuda externa. Si no se planifica el proceso de sucesión se puede llegar a producirse lo que se conoce como

Síndrome Príncipe Carlos, pues hay una tendencia natural a alargar demasiado la sucesión, e incluso a iniciar el proceso lo que desmotiva a los posibles sucesores.

En ocasiones, se les nombra sucesores con una continua desautorización de su gestión y autoridad sobre los terceros, lo que lleva a un efecto muy perjudicial que se conoce como 'quemar al candidato'. En este sentido, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca apoya el Programa de Desarrollo Empresarial del IME para que a través del mismo se puedan hacer diagnósticos gratuitos a las empresas, entre otros en temas de sucesión en la dirección y así acabar con la eterna disculpa de no iniciar el proceso porque ya sé lo que tengo que hacer y me puedo ahorrar pagar por ello, con las nefastas consecuencias que antes he comentado.

– **¿Cómo se puede planificar la formación de los sucesores?**

– Yo diría que se debe planificar la formación de la familia, pues además tanto la adquisición de capital humano como la adquisición del capital intelectual son de suma importancia para actuar como membrana protectora del capital financiero. Si la familia ha adquirido capital humano e intelectual se facilita notablemente el proceso de sucesión, por la mayor propensión a iniciarlo. También aunque el sucesor en la dirección tenga que ser un no familiar, la formación de los miembros de la familia ayuda notablemente al éxito del proceso y al posterior control que es una función inherente a los miembros de la familia. En ambos casos desde la Cá-

«Dentro del IME tenemos especialistas para apoyar a las empresas en cualquier aspecto»

«La Cátedra de Empresa Familiar es una de las más conocidas del IME, pero no la única»

tedra de Empresa Familiar les podemos prestar una ayuda sustancial, independientemente de que el sucesor sea miembro de la familia o no, es más podemos aportar una metodología de trabajo para tomar esa difícil y comprometida decisión.

– **En su opinión ¿cuáles son las etapas en un proceso de sucesión?**

– La sucesión no debe ser un acto sino un proceso y por tanto las etapas que a continuación menciono son de obligado tránsito. La primera etapa es la identificación de en qué momento se debe iniciar el proceso, que depende de la situación del negocio, del directivo actual y del entorno. En mi experiencia, el motivo para iniciar la sucesión en la dirección puede venir determinado tanto por las características del negocio que requiera el cambio de directivo, la edad del directivo que se acerca a la jubilación o cambios en el entorno que llevan a la necesidad de nuevos estilos de dirección.

La segunda es quién puede coger

el timón del negocio. Como regla general se busca primero dentro de la empresa (familia en caso de empresas familiares), pero si no se encuentran directivos que sean capaz de implementar la estrategia de la empresa se deben buscar al futuro directivo en el mercado.

La tercera etapa es la más difícil de ejecutar pues implica la preparación del futuro directivo, si es posible en convivencia con el anterior durante un tiempo limitado y adecuadamente tutelado por un profesional externo, para evitar las consecuencias que comente antes al hablar del Síndrome Príncipe Carlos. La cuarta y última etapa es el traspaso de poderes e inicio de una nueva etapa en la que los resultados deben ser el mejor indicador sobre la adecuada ejecución del proceso.

– **Para finalizar ¿dónde podemos encontrar más información de las actividades de la Cátedra de Empresa Familiar?**

– Si me gustaría matizar que en la actualidad muchas de las actividades que se iniciaron con la Cátedra de Empresa Familiar han pasado a ser desarrolladas por el IME, para así tener una mayor llegada a la sociedad. En concreto la web del IME, donde podrán encontrar información más detallada de nuestras actividades y el enlace para acceder a la web de la Cátedra de Empresa Familiar. Además, el IME, como instituto de la Universidad de Salamanca, tiene su oficina en el Edificio de la Facultad de Derecho, donde se pueden informar de nuestras actividades, al igual que en el correo infoime@usal.es.