



UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

LAS EMPRESAS MIRAN HACIA LA

La mayoría de las empresas del sector cárnico de Guijuelo son familiares, lo que condiciona su estructura y organización. El Instituto Multidisciplinar de Empresa de la Universidad de Salamanca se ha propuesto contribuir a que la gestión de este tipo de compañías se haga con criterios profesionales que garanticen su continuidad

IGNACIO COLL TELLECHEA | GUIJUELO
www.collcenter.es

El 90% de las empresas que tienen su sede en Castilla y León son de tipo familiar. Y ese porcentaje podría ser incluso mayor en una localidad como Guijuelo, donde el grueso de las firmas cárnicas van por la tercera o la cuarta generación. En ese contexto, la gestión de este tipo de compañías, que presentan unas características muy particulares, determinan no solo la organización de los recursos humanos y de los órganos de dirección, sino la estrategia general, su proyección y, en muchos casos, la propia supervivencia.

Lo saben los empresarios y sus familias, pero también los investigadores del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME), integrado en la Universidad de Salamanca. Se trata de una entidad compuesta por profesores e investigadores universitarios especializada en desarrollar labores de investigación y formación para las empresas. La presencia de la Cátedra de Empresa Familiar, que financia el Banco de Santander, como una parte más del IME contribuye a que una parte importante de su actividad se oriente a este tipo de compañías.

Por esa razón el instituto organizó el pasado martes una jornada profesional en Guijuelo para analizar la gestión de este tipo de empresas, a la que asistieron representantes de medio centenar de compañías, la mayoría del sector chacinero.

Julio Pindado, catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad y máximo responsable del IME, fue el encargado de presentar ante los asistentes las vicisitudes a las que se enfrentan las



Un momento de la entrega del premio a la empresa Revisan. / IGNACIO COLL

La empresa Revisan, instalada en el polígono agroalimentario de Guijuelo, fue galardonada en la jornada de empresa familiar organizada por el IME por su apoyo al instituto y a la Fundación Pro IME, que impulsa las labores de formación en el ámbito empresarial. Por esa razón, Yolanda Martín Revilla y Agustín Revilla recogieron el premio que les entregó Julio Pindado, siendo reconocidos por el auditorio con una ovación.

Jesús Galende, director de la escuela de negocio que forma parte del IME, destacó que cinco personas de Revisan han cursado alguno de los programas formativos que ofrece el instituto, en concreto el Máster en Dirección de Empresas Familiares y el de Gestión de Empresas Alimentarias.

Hasta el 90% de las empresas de la región son familiares, incluso en Guijuelo

empresas familiares, incidiendo especialmente en la transmisión del poder, y en el papel que juegan en este proceso sucesores y sucedidos.

En el auditorio, compuesto mayoritariamente por empresarios jóvenes y de mediana edad, se sucedían los comentarios y gestos de asentimiento mientras el profesor Pindado esgrimía el decálogo del sucesor y del sucedido, combinando aspectos técnicos con ejemplos concretos de casos en los que los procesos de transmisión del mando en las empresas familiares ha sido complejo.

Así, el directo del IME describió los dos ciclos patrimoniales que marcan el desarrollo de las empresas familiares: el de la generación de la riqueza y el de su preservación, determinados entre otros factores por el volumen de facturación, el sector de actividad y la antigüedad de la firma. En referencia a los órganos de gestión, Pindado señaló la importancia de definir con claridad las estructuras organizativas a nivel familiar (como la asamblea y el consejo familiar) y de empresa (junta de accionistas, consejo de gobierno, comité de dirección y consejo asesor). «La comunicación es una de las claves para que las empresas familiares funcionen y poder resolver los pro-

blemas generacionales que son inherentes a este tipo de estructuras empresariales», señaló en su intervención.

Durante su intervención, el profesor Pindado incidió en señalar los valores que describen a las familias empresarias como otro de los elementos importantes que no siempre se tienen en cuenta a la hora de establecer los mecanismos para evitar o minimizar los conflictos. «La ética empresarial y el compromiso social son elementos que contribuyen a consolidar estas organizaciones. De ahí la importancia de crear un capital emocional que cohesione a los miembros de la familia» explicó, conectando este apartado con las políticas de responsabilidad social empresarial.

Decidir el proceso de sucesión antes de que la persona que cede el poder alcance los 65 años, diseñar un calendario, consultar a los interesados en el proceso de traspaso de poderes, tomar las decisiones teniendo en cuenta el mérito y la capacidad por delante de otros atributos como la edad, tener una alternativa por si el plan inicial falla, y ser capaces de respetar las decisiones que puedan creerse equivocadas fueron algunas de las pautas que Pindado ofreció a los sucedidos.

Y respecto a los sucesores, los consejos giraron en torno a adquirir la formación necesaria, actuar de acuerdo a las normas del mercado en el que se mueve la empresa, contar con la persona que da el relevo y crear su propio equipo como claves para asegurar una correcta transición.

La creación de comisiones con capacidad para resolver los conflictos generacionales fue otra de las propuestas del académico, que contó con la intervención de varios de los empresarios que componían el auditorio, como el veterano Santos Carrasco, para completar una jornada en la que el IME se ofreció a las firmas chacineras como instrumento de formación, investigación y asesoramiento.

En el acto también participaron el concejal de Economía y Hacienda del consistorio guijuelense, Ángel Picado, así como el presidente de la Denominación de Origen Jamón Guijuelo, Juan Carlos González, y el de la Asociación de Industrias de la Carne, Francisco Javier Benito.