

## Arturo Rodríguez: "En la empresa familiar hay una mayor vinculación territorial y cada empleado no va a lo suyo"

La Diputación de Bizkaia y la UPV acaban de poner en marcha una Cátedra de Empresa Familiar que pretende ser un foro de análisis y apoyo para un tipo de sociedad que aporta el 70% de la riqueza vasca. Su coordinador analiza los retos de estas compañías



Rodríguez posa en la sede de la Cátedra de Empresa Familiar, ubicada en Zubiria Etxea, en el campus de Sarriko. FOTO: JAVI GARCÍA

IBAI CEREIJO

### BILBAO. ¿Qué importancia tienen las empresas familiares para la economía vasca?

Sabemos que alrededor de un 90% del total de empresas es empresa familiar. Creemos que un 60% de las empresas de más de diez trabajadores también lo es y, globalmente, creemos que entre un 60% y un 70% de la riqueza que se crea procede de las empresas familiares, así como un 50% o un 60% del empleo.

### ¿Qué importantes empresas familiares puede citar?

Yo destacaría el grupo Artetxe y Ormazabal, que son empresas importantes y que ya tienen una buena expansión internacional. Pero hay bastantes...

### ¿Incluso de gran tamaño?

Incluso de gran tamaño, lo que pasa es que suelen ser muy discretas.

### ¿Por qué?

No quieren que se les conozca demasiado debido al problema de la extorsión de ETA.

### ¿Por qué les cuesta tanto a este tipo de empresas sobrevivir a través de las generaciones?

Hay varios problemas que están interrelacionados. Puede suceder que las siguientes generaciones no estén implicadas porque no les gusta la dirección o porque prefieren otras actividades. Aunque les guste, los sucesores pueden no tener capacidad de liderazgo. Las empresas familiares son creadas por personas con mucho empuje, pero eso no garantiza que sus descendientes lo tengan. Además, puede haber fuertes conflictos entre los miembros de la familia. La siguiente generación son los hijos, y también entran sus cónyuges, y en la tercera generación ya son los primos... Eso hace que muchas empresas desaparezcan o que dejen de ser familiares.

### ¿Qué nivel de mortandad tienen las empresas familiares?

Un estudio clásico dice que a la segunda generación pasan una tercera parte de las compañías, y a la siguiente una tercera parte de la tercera parte... Es decir, sólo un 10%. El problema se agudiza con las pymes y micropymes, que son una fuente importante de empleo y riqueza, pero a las debilidades de ser empresa familiar se unen las de su escaso tamaño.

### En el caso de empresas que no encuentran un sucesor con madera de empresario, ¿qué pueden hacer? ¿Venderla? ¿Introducir consejeros externos?

Es tan importante gestionar la empresa como gestionar la familia. Lo ideal sería que hubiese un consejo de familia que decidiese qué hacer. Lo primero es decidir si quieren responsabilizarse de la empresa, tanto a nivel de propiedad como a nivel de gestión. Se puede seguir siendo dueño de una empresa pero encargando la gestión a un profesional, aunque es deseable que haya familiares en tareas de dirección, para que propiedad y gestión no se alejen demasiado.

### ¿Son habituales los modelos mixtos? Es decir, en los que parte de la empresa permanece en manos de la familia pero también se da entrada a accionistas externos.

Hay de todo. En las empresas familiares típicas, el consejo de administración suele estar bajo control de la familia, pero puede haber consejeros independientes que no pertenezcan a la familia. En cuanto a la gestión, lo más acertado es que los puestos directivos sean ocupados por los profesionales mejor capacitados, sean de la familia o no.

### Las estadísticas colocan en bastante mal lugar la capacidad de gestión de los hijos y a los nietos de los fundadores. ¿Suele faltar ambición a los gestores que han sido ricos desde la cuna?

No necesariamente. Puede ser que los descendientes tengan simplemente otra vocación. Ese dicho de que 'el padre crea la empresa, el hijo la consolida y el nieto la dilapida' no siempre es cierto [ríe]. No siempre pasa que los hijos viven muy bien y que, por tanto, no se quieren meter en problemas.

### Dice la máxima que no conviene mezclar negocios y familia o amigos. En el caso de las empresas familiares, esto es imposible. ¿Es posible dejar los sentimientos y las emociones fuera del despacho?

Existen fórmulas. Una de ellas es el protocolo en el que se establece la relación entre la familia y la empresa. Se separa el consejo de la familia del consejo de administración, se determina la distribución del capital y qué condiciones han de cumplir los familiares para ser directivos.

### ¿Qué tipo de condiciones?

Formación y experiencia. Un principio habitual es que un miembro de la familia debe pasar su periodo de formación práctica en una empresa ajena. Para que aprenda cómo se gestiona y para que no esté siempre bajo el paraguas del padre.

### Algunos estudios apuntan que una de las tentaciones de la empresa familiar es fijar los salarios de los dueños y las promociones al margen de la lógica del mercado.

Eso es peligroso y hay que intentar evitarlo porque puede conducir al desastre. Al margen de su participación en el capital y de los dividendos que obtenga con ella, un directivo debe tener una remuneración en la media del sector. Me acuerdo de un caso muy curioso en el que una empresa riojana pagaba al sobrino del dueño una cantidad todos los meses sin ninguna contraprestación. La empresa fue a la quiebra y el propietario explicó en el juicio que era un pago que se le hacía al sobrino para que no montase una empresa competidora.

### Las empresas familiares, ¿se sienten reconocidas y respaldadas por la legislación mercantil y el marco fiscal vigente?

Mi percepción es que el tratamiento fiscal de las sucesiones ha mejorado bastante y empieza a haber un reconocimiento legal y público del protocolo familiar.

### Hemos apuntado varios inconvenientes de la empresa familiar. Pero supongo que también tendrá ventajas, ¿no?

Desde luego. Tienen una vinculación territorial mucho mayor. Las familias están enraizadas y el problema de la deslocalización es menor. Son una fuente estable de empleo y riqueza. Además, la cohesión familiar contribuye a la estabilidad. No se da el caso de una compañía normal en la que cada empleado va a lo suyo.

### La Cátedra de Empresa Familiar pretende ser un lugar de encuentro. ¿Qué proyectos tienen en ese sentido?

Queremos crear un foro de discusión en la página *web* para que las empresas planteen sus inquietudes, y hemos pensado en formar un grupo estable de empresas que estén vinculadas a la Cátedra como consejo asesor. También queremos cooperar con los organismos interesados en la empresa familiar, como la Spri, la Diputación, las asociaciones empresariales y las Cámaras de Comercio.

### ¿En qué se va a centrar su labor investigadora?

Vamos a elaborar un estudio de la situación de la empresa familiar en Bizkaia. La idea es crear una base de datos para distribuir las por tamaño, sectores de actividad y ubicación comarcal. Más adelante vamos a hacer una encuesta para perfilar mejor los resultados. En nuestro equipo hay un investigador haciendo su tesis sobre el gobierno de la empresa familiar y hay dos tesis en marcha. Además, apoyaremos las investigaciones de otros profesores.

---

#### © DIARIO DE NOTICIAS DE ÁLAVA

Avda. Gasteiz 22 bis 1ª Oficina 13 · Vitoria - Gasteiz · ÁLAVA · Tel 945 163 100 · Fax Administración 945 154 344 · Fax Redacción 945 154 346

Oficina Comercial Calle Portal del Rey, 24 (Esquina calle Paz). Tel 945 201000. Correo electrónico [oficinacomercial@noticiasdealava.com](mailto:oficinacomercial@noticiasdealava.com)

**Enlaces patrocinados:** Hoteles en Barcelona | Hoteles en Madrid | Hoteles en Andorra | Limpieza | Alquiler de coches | Viajes | Tatuajes | Decoración | Peluquerías | Pintores | Muebles de cocina | Casas rurales | Apartahoteles | Pisos e inmobiliarias | Disfraces | Agencias de publicidad | Electrónica | Disfraces | Agencias de publicidad | Cirujanos y cirugía estética | Restaurantes | Guarderías | Gimnasios | Informática | Bancos | Trabajo |