



Moreno es doctor en Derecho. :: c. m.

# «Las empresas familiares tienen una visión a largo plazo»

**David Moreno Utrilla**  
**Profesor del Instituto Internacional San Telmo**

«Lo deseable es que las decisiones se tomen de manera libre, pero es algo que en este ámbito no siempre sucede»

:: J. M. M.

**BADAJOS.** Con una amplia experiencia docente, David Moreno, doctor en Derecho por la Universidad de Sevilla y profesor del Instituto Internacional San Telmo, fue el encargado de moderar el foro que se celebró ayer en las instalaciones del Diario HOY.

– **¿Influye la personalidad del empresario en el desarrollo de la empresa familiar?**

– Sí, sobre todo en la primera generación y se va moderando en las siguientes. Los liderazgos no se heredan y en primera generación no se discute, pero en las siguientes hay que construirlos y se debe buscar la ‘auctoritas’, el reconocimiento de los demás. Una empresa no se puede desarrollar sin un proyecto, unos objetivos y unas reglas. Las empresas familiares tienen una visión a más largo plazo porque el concepto de los empresarios es más de administración que de propiedad. Es decir, han recibido algo de sus padres para trasladarlo a sus hijos. Cuando se educa empresarialmente a los hijos para recibir ese algo, se favorece la duración de la empresa familiar.

– **Durante la mesa redonda ha utilizado la expresión ‘unidos en libertad’, ¿qué quiere decir?**

– Cuando alguien está obligado a algo, al final hay conflicto. Si dos socios discuten y uno abandona la empresa, se termina el conflic-

to. Pero si no hay salida posible, deriva en pelea. Hay que buscar instrumentos de libertad para los socios a la vez que se posibilita la continuidad de la empresa. Por ejemplo, si una empresa no reparte dividendos nunca, tiene una patología. Los socios deben tener cierta libertad para seguir o abandonar.

– **¿Existe esa libertad en un entorno familiar?**

– Hay más presiones. Lo deseable es que se tomen decisiones de manera libre en una empresa familiar. Pero no siempre sucede. Si las decisiones se toman por las presiones y no por voluntad propia, no es bueno para la duración de la empresa.

– **¿Cómo afecta el aspecto sentimental en estas empresas?**

– Influye mucho en las decisiones que se toman. Es algo que se debe conjugar con la adaptación y creación de los proyectos empresariales.

– **¿Los creadores de una empresa familiar se retiran?**

– Es un dato que los empresarios de primera generación no se retiran. Si se sabe gestionar y los espacios no se superponen, es muy constructivo.

– **¿Es positivo para las empresas familiares contar con un consejo de administración?**

– Es una forma de buscar el compromiso de más personas en el proyecto empresarial. La creación de un consejo de administración depende de la formación del empresario en cuestión, de los tiempos actuales, porque en la actualidad es más habitual, y del momento en la evolución de la empresa. Hacerlo en las primeras generaciones significa ir por delante.