

Las Fundaciones, fórmula del impulso del arraigo. El caso fundación Antonio Aranzábal

Antón Aranzábal (Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal), María Teresa Aranzábal (Miembro del patronato de Fundación Antonio Aranzábal y profesora asociada del IE Business School), Jokin Aranzábal (Patronato y secretario de la Fundación Antonio Aranzábal)

14 June 2024

El artículo destaca el papel de las fundaciones en el arraigo de empresas, subrayando que su contribución es crucial para el bienestar y progreso de la sociedad, estando ligada a la competitividad de las empresas.

La Fundación Antonio Aranzábal (FAA), creada en 1998, se centra en el desarrollo de empresarios y el arraigo de empresas familiares vascas, promoviendo el intercambio de experiencias y nuevos modelos de gobernanza.

La FAA renueva su propósito fundacional y define pilares estratégicos basados en contribuir al enraizamiento de la familia empresaria, colaborar con otras organizaciones para abordar retos, y mejorar y retener el talento en el territorio.

Proyectos de la FAA incluyen el reconocimiento a la labor del empresariado a través del Premio Antonio Aranzábal, la Colección de Casos, un Taller de Gobierno Avanzado para jóvenes, y colaboraciones con entidades como Novia Salcedo Fundación y Rural Kutxa para atraer y retener talento. Además es miembro de AEFAME y participa en su Junta Directiva. La FAA adapta su estrategia a los desafíos sociales, renovando su fin fundacional y enfocándose en proyectos multidimensionales e interrelacionados para generar impacto a largo plazo.

Los emprendedores, además de impulsar empresas, pueden generar arraigo como impulsores de fundaciones, contribuyendo al vínculo con la sociedad y el territorio.

Introducción

Está generalmente aceptado que los emprendedores son la simiente de las empresas y que las empresas familiares están generalmente muy arraigadas. Sin embargo, pocas veces se destacan otras formas que los emprendedores tienen de generar arraigo, a saber, como impulsores de fundaciones. Esta forma organizativa también permite a los emprendedores poner al servicio de la sociedad su potencial y trabajar nuevas formas de arraigo. El arraigo es sinónimo de vínculo, de relación entre los agentes con su territorio (Pallares-Barbera et al., 2004). Las fundaciones aspiran a involucrar a la sociedad civil y colaborar con agentes territoriales para desarrollar sus actividades en favor del impacto social, medioambiental, cultural, artístico, etc. Todo ello, crea vínculos y promueve una cultura que favorece el arraigo allí donde operan.

El arraigo es un concepto que incluye elementos relacionales, culturales, políticos, institucionales, etc. y por lo tanto, es una aspiración permanente, nunca completamente alcanzada, que requiere una constante renovación (Bousquet, 2014). Se trata de una carrera de fondo que requiere de una perspectiva largoplacista. En este terreno, la labor de una fundación, que no busca retornos a corto plazo sino impactos en la sociedad, aunque estos lleguen a medio-largo plazo, puede ser muy fructífera. Máxime en el caso de fundaciones que son organizaciones familiares que buscan la continuidad intergeneracional y perpetuar así la contribución al bienestar que inició un día un emprendedor.

Con el fin de ilustrar esta realidad y compartir aprendizajes, presentamos en este artículo el caso de la Fundación Antonio Aranzábal (FAA) creada en 1998 por Antonio Aranzábal con el fin de promover y potenciar el desarrollo de empresarios en su entorno a través de la creación y difusión del conocimiento a sus directivos y líderes empresariales. Con su primera iniciativa, el Aula de Empresa Familiar que desarrolla en colaboración con Deusto Business School (DBS) desde el año 2000, ha creado un lugar para el intercambio de experiencias y la difusión de nuevos modelos de gobernanza y sucesión. Con ello aspira a permitir a las familias empresarias abordar mejor los retos a los que se enfrentan y que puedan enraizarse en su territorio.

Esta fue la primera organización que, de forma sostenida, se centró en la empresa familiar (EF) vasca promoviendo su arraigo. Para que esto siga así en el futuro, la nueva generación ha replanteado el propósito fundacional y ha validado y relanzado el proyecto sin perder su esencia, a saber, arraigar en nuestro territorio a empresas y familias empresarias.

El arraigo: desde el propósito fundacional hasta los proyectos concretos

El estudio “Perfiles de filantropía personal en España” (Cruz y Justo, 2021) recomienda a las fundaciones una mayor profesionalización, esto es, aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, altos niveles de transparencia y planificación de la sucesión, amén del uso de las nuevas tecnologías y la medición y gestión del impacto de forma continua y ágil. En este sentido, con el fallecimiento de la primera generación de los patronos de la FAA, el

patronato ha ido renovando sus miembros y hoy está constituido por la segunda generación de patronos con la familia al frente del mismo. Celebra dos reuniones anuales y la labor de la FAA se recoge en su página web.

El Patronato de la FAA1 plantea en 2022 una reflexión estratégica. Con ella busca actualizar su marco de actuación a los retos de la sociedad, renovando su fin fundacional con un nuevo propósito, esto es, el fin último o lo que responde a la pregunta qué queremos lograr al final, y unos pilares estratégicos que marquen su labor durante los próximos años.

Para ello, se apoya entre otros en los resultados presentados en la ponencia de Javier Ramos (2022) “Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición” que indican que hoy hay una menor ocupación, mayor desempleo, menor número de empresas y menor PIB per cápita que hace dos décadas. También se observa una mayor preferencia de los jóvenes hacia el sector servicios versus la industria. Por último, se aprecia un gap entre las demandas de la empresa y los jóvenes, quienes en la mayoría de los casos desconocen las oportunidades de trabajo en las empresas. En consecuencia, se espera que el mercado de empleo cambie radicalmente. El recurso escaso va a ser el humano, tanto por cuestiones demográficas como por ajuste de la oferta de empleo. La aproximación a ese talento joven va a ser distinta de la actual, se trabajará por proyectos, y se va a necesitar importar talento.

También integra en su reflexión los resultados del proyecto desarrollado durante los años 2016 y 2017 por la Cátedra de EF (DBS-FAA-AEFA-ME). Este estudio, dirigido por la Cátedra de EF de DBS y financiado por la Diputación Foral de Guipúzcoa, tuvo como promotores a FAA, AEFA-ME y DBS. Asimismo, la tesis que dio continuidad a este proyecto, dirigida por el mismo equipo y desarrollada por la Dra. Martínez-Sanchis, permitió identificar factores de arraigo de las familias empresarias al territorio (Martínez-Sanchis et al., 2021; Martínez-Sanchis et al., 2022). Entre los factores de arraigo, la FAA contribuye a los siguientes:

1. Reconocer la labor del empresariado y su aportación al bienestar de la sociedad.
2. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar.
3. Atraer y retener talento como la mejor forma de mantener la competitividad y el atractivo de los proyectos empresariales.

Fruto de esta reflexión, el Patronato de la FAA formula su propósito como “Contribuir al progreso de la sociedad a través del enraizamiento de las familias emprendedoras, el desarrollo de las empresas y la promoción del talento joven.” Asimismo, define los pilares estratégicos sobre los que este propósito va a construirse. Esto es, una Fundación:

- que contribuya al enraizamiento en nuestro territorio de la familia empresaria mediante la implantación de proyectos y mejores prácticas innovadoras.
- proactiva en la colaboración con otras organizaciones e instituciones para afrontar retos como la innovación y la mejora del empleo joven.
- que contribuya a mejorar y retener el talento en el territorio, identificando junto a las empresas, proyectos estratégicos atractivos para nuestros jóvenes.

Con base en estos pilares, se han evaluado los proyectos de la FAA, dando continuidad a iniciativas que ya estaban en marcha e impulsando nuevas propuestas que permitan materializar el propósito fundacional.

Reconocer la labor del empresariado: Premio Antonio Aranzábal y Colección de Casos

No hay empresas sin empresarios con impulso emprendedor y el arraigo pasa, entre otras cuestiones, por el reconocimiento social de la figura del empresario.

Por ello, la FAA promueve desde el año 2003 el reconocimiento público a la labor intergeneracional de nuestras familias y EFs con la entrega del premio Antonio Aranzábal a la familia empresaria. Fue pionera en reconocer la labor del empresariado en una época en que los premios estaban muy denostados. Las 21 familias empresarias premiadas hasta ahora destacan por su antigüedad (más de tres generaciones), su internacionalización, y su capacidad de innovación.

En la misma línea, ha consolidado la Colección de casos “Familias Empresarias-Empresas Familiares” que se inició en 2013 con la misma pretensión de recoger y poner en valor el esfuerzo que las familias empresarias han realizado en sus empresas familiares a lo largo de su historia. Hoy, una década más tarde, se han recogido y publicado en castellano, euskera e inglés las historias y experiencias de una veintena de familias empresarias, constituyendo la más importante colección de casos de empresas familiares de España.

Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar: Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar

Un factor de arraigo es la cultura de profesionalización del gobierno de las empresas y para cambiar esta cultura es importante trabajar también con los más jóvenes. El hecho de que hubiese generaciones de jóvenes que, proviniendo de EFs, no quisiesen involucrarse en ellas, o no proviniendo de

ellas, no tuviesen interés ni curiosidad en trabajar en ellas, daba a entender que podían tener lagunas en cuanto a la labor que dentro del gobierno podían desarrollar.

Por ello, se ofrece un Taller voluntario, extracurricular, a los estudiantes de DBS en los últimos años del grado de ADE y dobles grados. La idea es que entiendan mejor en qué consiste la EF y sus especificidades y comprendan las diferencias entre Propiedad, Gobierno y Gestión en las empresas.

Hoy el taller es una combinación de conceptos clave, muchos ejemplos prácticos y casos que se trabajan en grupo y ponencias de empresarios de EF que hablan de su caso personal. Más de un centenar de estudiantes han realizado el mismo y se han logrado varios de los objetivos principales propuestos.

Con relación a las nuevas generaciones de EF, el taller aspira a que entiendan que pueden involucrarse en ella desde diferentes facetas, no siempre sólo desde la gestión; susciten conversaciones en el seno de la familia y planteen temas de sucesión y entrada de no familiares en la gestión.

Con relación a las nuevas generaciones de EF, con el taller se pretende que entiendan las ventajas que tienen este tipo de empresas y vean el atractivo de trabajar en ellas.

Atraer y retener talento: Colaboraciones con Fundación Novia Salcedo y Rural Kutxa

Muchas empresas se quejan de la falta de personas de diferentes perfiles para trabajar. La baja natalidad actual que no tiene visos de cambiar a falta de políticas que motiven a los jóvenes a tener hijos o que inviten a familias de otras comunidades y países a instalarse en el País Vasco, llevará a las empresas a competir para atraer a los mejores. Como sociedad y territorio, caben plantearse políticas educativas menos inmersivas en materia lingüística que hagan el territorio atractivo a familias extranjeras o de otras comunidades.

Por todo ello, la FAA colabora con dos instituciones preocupadas por esta cuestión: por un lado, Novia Salcedo Fundación (NSF) y, por otro lado, en el proyecto Prácticas Empresa Familiar y Talento (PREFYT) junto con Rural Kutxa y DBS.

Colaboración con NSF

Esta colaboración se remonta a 2012 y busca promocionar el empleo joven. NSF desde 1980 acompaña a los jóvenes en la mejora de su empleabilidad y les apoya en el acceso a un trabajo decente. Para ello NSF tiene firmados convenios de colaboración con empresas que en formato de prácticas profesionales reciben a jóvenes con un grado de retención del 63% en el caso de universitarios y en el colectivo de jóvenes vulnerables con niveles de cualificación básicos este dato ha sido del 49% (datos de 2022). La FAA apoya esta labor porque considera fundamental para la inserción de los

jóvenes y conocer su realidad (valores, prioridades e intereses) y poder así tener un mayor impacto en su atracción a la empresa del territorio.

De hecho, el año pasado NSF recibió 2.267 currículum de jóvenes buscando empleo. Con 682 jóvenes hicieron planes formativos individualizados en empresa. La oferta de plazas en empresas duplicó los datos de casación. De los jóvenes que sí consiguieron ubicar en empresas, el 55% tenían entre 20 y 24 años y un 38% entre 25 y 30. Estos resultados confirman el éxito de este programa y su contribución al objetivo de atracción de perfiles jóvenes en empresas del entorno.

Colaboración con Rural Kutxa y DBS

PREFYT surge de la colaboración de la Cátedra de EF (FAA-DBS) con Rural Kutxa con el objetivo de conectar el talento joven con las EFs del territorio, evitando de esta manera que estas personas altamente formadas obvien oportunidades atractivas que hay en nuestro entorno por ignorarlas. En sus dos ediciones han participado 18 estudiantes y 12 EFs con muy alto nivel de satisfacción por ambas partes, lo que anima a dar continuidad a este proyecto surgido en 2021.

Los beneficios de este programa redundan en tres colectivos: el colectivo joven y formado, facilitando su participación en proyectos de interés y que puede conocer y ser conocido por empresas arraizadas del territorio; las EFs arraigadas, competitivas y dinámicas, que además de darse a conocer, se hacen visibles entre los jóvenes universitarios del territorio; y con ello, Guipúzcoa en su conjunto también gana, al permitir que nuestro territorio retenga tanto proyectos empresariales arraigados como talento en el territorio para evitar la fuga de jóvenes preparados y potenciar proyectos empresariales.

Este proyecto va a servir de piloto para iniciar la medición del impacto que nuestra labor tiene en la sociedad, para lo que estamos diseñando la Teoría del Cambio y los indicadores de medición.

Conclusión

Dos son los tipos de aprendizajes que la experiencia recogida en este artículo nos deja.

Por un lado, con relación a las fundaciones como agentes de impacto de los emprendedores. Primero, se muestra un caso de relevo intergeneracional en el seno de una fundación familiar, donde no sólo se renuevan los órganos de gobierno, sino que se reformula su propósito y su proyecto estratégico de forma consensuada. Segundo, el proceso de reflexión estratégica se apoya en estudios de instituciones, universidades y organismos oficiales que proporcionan datos para la identificación de oportunidades de actuación. Finalmente, la actuación se plantea en colaboración. Por eso, busca construir un ecosistema de colaboración entre empresas, en particular EFs, exitosas y jóvenes de gran talento que se vayan arraigando en el territorio. Es un trabajo

muy gota a gota, que va calando poco a poco, pero que, en el tiempo, con ayuda de otras acciones, genera un verdadero impacto.

Por otro lado y vinculado con el arraigo, la FAA plantea una estrategia dirigida primero a distintos segmentos, ya que sus proyectos están dirigidos a los jóvenes (Taller de Gobierno), a los profesionales (Premio Antonio Aranzábal), y a ambos en clave intergeneracional (NSF, PREFYT); segundo, con un enfoque multidimensional e interrelacionado, abordando proyectos de diversa índole para cambiar la cultura (Colección de casos), hacer pedagogía (Taller de Gobierno), crear vínculos (PREFYT, NSF) entre los que se desarrollan sinergias; y finalmente a largo plazo, combinando tanto refinar y actualizar los proyectos válidos como generar otros nuevos, midiendo en todo caso su impacto.

Esta fundación en segunda generación sigue la estela de su fundador en su compromiso con el territorio, y su búsqueda del emprendimiento, arraigo, impulso, innovación y mejora constante de las empresas, los jóvenes y las instituciones. Su experiencia profesional y colaborativa permite ilustrar con un caso el papel que las fundaciones pueden jugar en el arraigo de las empresas, sabiendo que el bienestar y progreso de la sociedad está unido en gran medida a la competitividad de sus empresas.

Referencias

Bousquet, F. (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME* (Doctoral dissertation, Bordeaux).

Cruz, C., & Justo, R. (2021) *Perfiles de Filantropía personal en España*, ie editorial, Caixabank.

Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., Radu-Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of Euro- pean entrepreneurial families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2019-0087>

Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635-649. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.03.004>

Ramos, J. (2022) *Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición*. Ponencia desarrollada en el Encuentro Protocolo de colaboración: Departamento de trabajo y empleo, Lanbide y clústeres del País Vasco, Bilbao 17/3/22.

