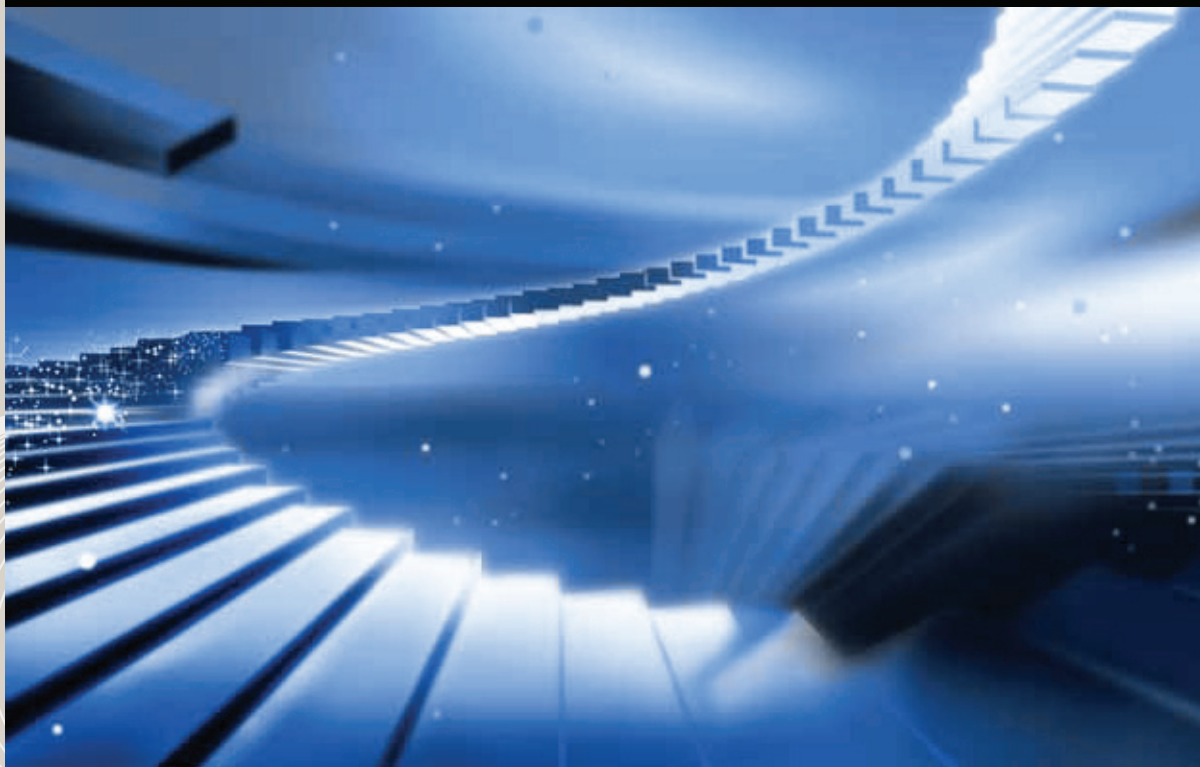


# CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



## MEMORIA DE ACTIVIDADES 2016 2016 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA

# ÍNDICE

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | Presentación _____   | 5  |
| <b>2</b> | Estructura _____   | 7  |
| <b>3</b> | Objetivos de la Cátedra _____  | 11 |
| <b>4</b> | Docencia _____   | 13 |
|          | <input type="checkbox"/> Grado _____   | 13 |
|          | <input type="checkbox"/> Máster _____  | 14 |
| <b>5</b> | Resumen de actividades _____   | 15 |
|          | <input type="checkbox"/> Actividades de Difusión _____                                       | 15 |
|          | <input type="checkbox"/> Actividades de Investigación _____                                  | 26 |
|          | <input type="checkbox"/> Actividad docente _____   | 28 |
|          | <input type="checkbox"/> Jornadas de trabajo de la red de cátedras de empresa familiar _____ | 29 |
|          | <input type="checkbox"/> Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar _____      | 29 |



# 1 PRESENTACIÓN

La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU forma parte de las Cátedras de Extensión Universitaria de la Universidad del País Vasco. Son estructuras universitarias sin personalidad jurídica, cuya función principal es la investigación y la divulgación social del conocimiento.

La Cátedra de Empresa Familiar se crea en el marco del Convenio de Colaboración suscrito por la Universidad del País Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia, rubricado el 15 de noviembre de 2006, en el que ambas Instituciones muestran su interés en un ámbito esencial de la actividad económica y empresarial de la Comunidad Autónoma del País Vasco y del Territorio Histórico de Bizkaia, el de la empresa familiar. Esta Cátedra inicia formalmente sus actividades en el curso académico 2007-2008 y está financiada por la Diputación Foral de Bizkaia.

La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU tiene como finalidad la docencia, investigación y sensibilización respecto de los valores de la empresa familiar, para lo que desarrolla actividades de formación, de investigación, de apoyo y asesoramiento a estas empresas. Entre sus actividades docentes se encuentra la impartición de una asignatura de libre configuración de seis créditos en la formación de grado, y otras actividades complementarias de formación de master y doctorado, acciones de difusión, apoyo y sensibilización, así como el desarrollo de proyectos de investigación en este ámbito de estudio.

Fruto del acuerdo de colaboración firmado en diciembre de 2007 entre la Universidad del País Vasco y el Instituto de la Empresa Familiar, la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU se integra en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar. El convenio de colaboración firmado con CEBEK, la Confederación Empresarial de Bizkaia, en diciembre de 2010, permite además consolidar el marco de actuación de la Cátedra en Euskadi. En el año 2012 se llegó también a un acuerdo con la Cámara de Comercio para organizar las actividades de forma conjunta



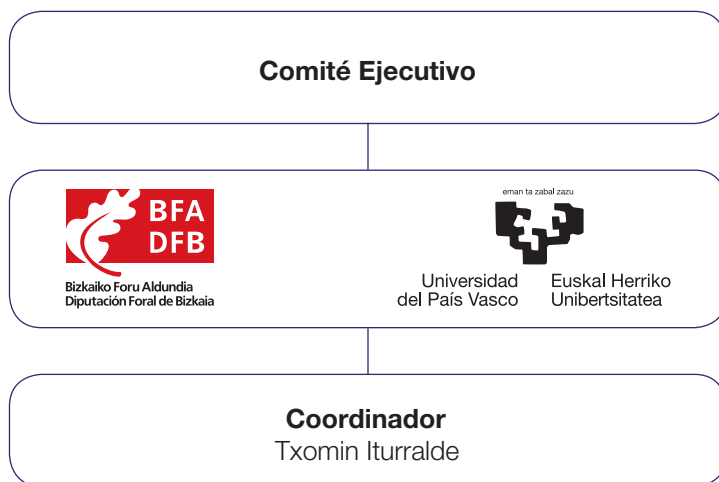
## 2 ESTRUCTURA

La organización de la Cátedra de Empresa Familiar se estructura a partir de un Comité Ejecutivo, que es el órgano colegiado de dirección. Está compuesto por un representante de la UPV/EHU y otro de la DFB/BFA.

El Comité Ejecutivo ejerce funciones de aprobación de las orientaciones generales de la Cátedra. Examina y da su visto bueno al plan anual de actividades, así como al presupuesto.

El Coordinador de la Cátedra es la persona encargada de impulsar la actividad de la Cátedra, asumiendo bajo su dirección la ejecución del programa de actividades.

El Coordinador de la Cátedra es Txomin Iturralde Jainaga, Profesor Titular de Universidad, que fue nombrado mediante Resolución del Rector de la Universidad del País Vasco, de 21 de abril de 2009.



Junto al Coordinador de la Cátedra se suma un equipo docente e investigador de la UPV/EHU de diferentes áreas relacionadas con la dirección y administración de empresas, apoyado por profesionales y expertos en empresa familiar. Se configura así un grupo multidisciplinar con el objetivo de generar y transferir el conocimiento en este ámbito, divulgar y asesorar a las empresas familiares del entorno, así como facilitar las relaciones entre el mundo universitario y el empresarial. De este modo, el equipo de personas vinculado con la Cátedra se estructura en base a estas figuras:

- ☐ Coordinador de la Cátedra y responsable de las relaciones institucionales y con la empresa
- ☐ Personal Investigador
- ☐ Personal docente colaborador
- ☐ Personal docente e investigador visitante
- ☐ Personal colaborador externo
- ☐ Apoyo a la organización y gestión

El personal de la UPV/EHU implicado en las distintas actividades desarrolladas por la Cátedra es el siguiente:

| Coordinación  |                  |
|---|------------------|
| Dirección de la Cátedra   | Txomin Iturralde |
| Relaciones con instituciones, empresas y demás agentes sociales |                  |

| Investigación  |  |
|--|--|
| <b>Líneas de investigación:</b>  | <b>Personal Investigador:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno corporativo y empresa familiar</li> <li>- Social capital en la empresa familiar</li> <li>- Gestión financiera en Pymes familiares</li> <li>- Emprendizaje y empresa familiar</li> <li>- Generación y sucesión en la empresa familiar</li> <li>- Internacionalización de la empresa familiar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Txomin Iturralde</li> <li>- Amaia Maseda</li> <li>- Gloria Aparicio</li> <li>- Valeriano Sánchez</li> <li>- Unai Arzubiaga</li> <li>- Covadonga Aldamiz-echevarría</li> </ul> <p><b>Personal Investigador en Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikel Alayo</li> </ul> |

| Docencia de Grado y Postgrado                      |                    |
|--|--------------------|
| Dirección y gestión de la empresa familiar (Grado) | – Gloria Aparicio  |
| Gobierno y control de la empresa familiar (Máster) | – Idoia Idigoras   |
|  | – Txomin Iturralde |
|  | – Amaia Maseda     |
|  | – Arturo Rodríguez |

| Organización y gestión |                     |
|------------------------|---------------------|
| Coordinación académica | – Idoia Idigoras    |
| Apoyo a la gestión     | – Valeriano Sánchez |
|                        | – Unai Arzubiaga    |
|                        | – Mikel Alayo       |

## LOCALIZACIÓN Y CONTACTO

Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU  
 Campus de Bizkaia  
 Zubiria Etxea  
 Avda. Lehendakari Agirre, 83  
 48015 Bilbao

Teléfono: 94 601 7128 / 3811  
[www.ehu.eus/catedra-empresa-familiar](http://www.ehu.eus/catedra-empresa-familiar)  
[catedra.empresa-familiar@ehu.eus](mailto:catedra.empresa-familiar@ehu.eus)





### 3 OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

La Cátedra de Empresa Familiar tiene como finalidad la docencia, investigación y sensibilización respecto de los valores de la empresa familiar, para lo que desarrolla actividades de formación, de investigación y de apoyo relacionadas con la realidad y perspectivas de estas empresas. En concreto:

- ┌ El desarrollo de la docencia, la investigación y la sensibilización en torno a la empresa familiar en el ámbito universitario.
- ┌ El impulso a la formación de empresarios, emprendedores y profesionales en las características propias de este tipo de empresas.
- ┌ El análisis y seguimiento de la situación de las empresas familiares en Euskadi en general, y en el Territorio Histórico de Bizkaia, en particular
- ┌ El impulso de la relación con otras Cátedras de Empresa Familiar de Universidades españolas y extranjeras.
- ┌ El desarrollo de las vinculaciones con empresarios familiares de Bizkaia.
- ┌ La asistencia técnica y aval al Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia en las actuaciones que éste realice en el ámbito de la empresa familiar.

En definitiva, lograr que esta Cátedra no sea un proyecto unilateral de las Instituciones que lo respaldan -Universidad del País Vasco y Diputación Foral de Bizkaia- sino un proyecto compartido con las empresas familiares y otras organizaciones empresariales de nuestro Territorio, con el fin de lograr un acercamiento de la Cátedra a su realidad económica, social, laboral, de gestión y de gobierno.



# 4 DOCENCIA

## GRADO

### Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

<http://www.ekonomia-enpresa-zientziak.ehu.es/p242-home/es/>



### Oferta docente de la asignatura “Dirección y Gestión de la Empresa Familiar” del Departamento de Economía Financiera II de la UPV/EHU.

El objetivo central consiste en proporcionar conocimientos teórico-prácticos sobre la problemática y actuación específica de las empresas que se caracterizan por tener una familia como referencia del capital invertido y de la gestión. Los objetivos específicos que se persiguen son:

- ☐ Conocer qué es una empresa familiar y sus características distintivas
- ☐ Analizar la evolución de la empresa familiar y las fases de su ciclo de vida.
- ☐ Analizar las fortalezas y también los principales problemas de la empresa familiar, así como los cauces para superarlos.
- ☐ Identificar los diferentes agentes sociales que intervienen en la empresa familiar.
- ☐ Presentar una serie de instrumentos eficaces para articular el gobierno de la empresa
- ☐ Estudiar el protocolo familiar como instrumento eficaz para regular las relaciones familia-empresa y asegurar la continuidad de la empresa familiar.
- ☐ Comprender el proceso de sucesión, así como las fases y situaciones críticas de dicho proceso.
- ☐ Identificar los pasos a seguir para planificar el proceso de sucesión.

## ■ MASTER



<http://www.ehu.es/direccionempresarial>

Dentro del programa formativo del Master oficial de Dirección Empresarial desde la Innovación y la Internacionalización, se imparte el curso de 3 créditos ECTS denominado **“Gobierno y control de la empresa familiar”**, impartido por profesorado de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU.

Este curso se orienta a la formación de alumnos en un campo de investigación emergente, el de gobierno, dirección y control de la empresa familiar.

La mayoría de las empresas de pequeño y mediano tamaño, así como las empresas no cotizadas, tienen estructuras de propiedad concentradas en las que el control lo ejerce un número muy reducido de accionistas, muchos de ellos de carácter familiar. La presencia de estructuras de propiedad concentrada, deja a un lado el clásico problema de agencia entre directivos y accionistas, dando paso a un conflicto entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Existe, por tanto, una clara diferencia en los problemas de agencia que surgen en las empresas familiares y en las no familiares.

El comportamiento de este tipo de organización, en el que las relaciones entre stakeholders se derivan de vinculaciones familiares, precisa que se establezcan además de los mecanismos de control propios del ámbito de la empresa, unos mecanismos de gobierno adicionales en el ámbito de la familia, con el objetivo de solucionar los conflictos familiares y los derivados de la relación entre familia y empresa.

De este modo, el objetivo principal del curso es comprender las características propias de la estructura organizativa de la empresa familiar, lo que requiere un modelo de gobierno que se adecue a su especificidad.

Los objetivos secundarios que se derivan de este principal son:

- Definir el concepto de empresa familiar y mostrar sus rasgos diferenciadores.
- Aplicar el concepto de empresa familiar en diferentes tipos de empresa.
- Estudiar las distintas teorías que explican el comportamiento diferenciado de la empresa familiar.
- Estudiar el modelo de gobierno corporativo de la empresa familiar.

## 5 RESUMEN DE ACTIVIDADES

### ■ ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

Es un objetivo primordial de la Cátedra lograr la sensibilización de los empresarios y su formación en estos temas específicos.

El acuerdo alcanzado con la Cámara de Comercio de Bilbao y con Cebek ha permitido organizar un abanico de acciones dirigidas a las empresas familiares que, bajo el título “El reto de la continuidad” ha ofrecido 17 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias.

#### ■ Jornadas de difusión y sensibilización

**Título: “El plan estratégico familiar. La hoja de ruta”**

**Fecha: 9 de marzo de 2016**

Ponente: **Manuel Pavón.** Socio Responsable del departamento consultoría de empresas familiares de Garrigues

Las familias empresarias que perduran en el tiempo tienen, entre otros rasgos diferenciadores, una cultura de planificación estratégica que les lleva a reflexionar constantemente sobre sus propósitos y objetivos de continuidad. Ello les aporta una mayor capacidad para anticiparse a los cambios y es una fuente de motivación y compromiso para sus miembros.

Jornada ha pretendido presentar los conceptos básicos que subyacen a la planificación estratégica familiar que llevan a cabo las familias propietarias, para establecer la Hoja de Ruta a seguir, en los ámbitos de su Misión y Visión como familia empresaria y los objetivos estratégicos que pueden plantearse a nivel económico y en sus relaciones familia-empresa.



## Título: “Empresa y Familia. Fiscalidad de dos patrimonios conectados”

Fecha: 14 de abril de 2016

Ponente: **Pablo Martín Ruiz de Gordejuela**, Socio de Martín Abogados Bufete Legal, Asesores Fiscales de Cebek.

Familia y empresa son dos mundos que están especialmente conectados en la empresa familiar. La separación de patrimonios y riesgos, la remuneración de la familia y la sucesión en estas empresas son aspectos que afectan a cualquier empresa, pero que en la familiar tienen especial importancia. La legislación tributaria ha prestado especial atención a esta realidad, unas veces para facilitar y suavizar la carga fiscal pero en otras los riesgos y la incertidumbre son especialmente relevantes. Se tratará de exponer las oportunidades y los riesgos fiscales de estas empresas en un entorno normativo en permanente cambio.

## Título: “Oportunidades para la sucesión de la Empresa Familiar. ¿Cómo incide el nuevo Derecho Civil Vasco?”

Fecha: 18 de mayo de 2016

**Mikel Alberdi**, Abogado de Elkargi Consultores, S.L.U.

Ante la entrada en vigor, el pasado 3 de octubre, de la nueva Ley 5/2015, de 25 de junio, de Derecho Civil Vasco se abordarán, de manera breve y concisa, los aspectos más relevantes de la nueva ley y su incidencia en la empresa familiar vasca. Se presentarán las nuevas posibilidades testamentarias que se ponen a disposición de las personas para poder transmitir su empresa familiar, aligerando las legítimas y obligaciones existentes en cuanto a la transmisión de los bienes y derechos de una persona a su fallecimiento. Del mismo modo, se analizará lo concerniente a los distintos regímenes matrimoniales, y las implicaciones que conlleva cada modalidad para la empresa familiar.



## Título: “El reto de la continuidad en la Empresa Familiar: La necesidad de ganar tamaño y de hacerlo de forma rentable”

Fecha: 27 de octubre de 2016.

Ponente: **Manuel Urrutia**. Consejero Delegado y Director General de Confianz

Analizar el reto de la continuidad en la Empresa Familiar y la necesidad de las empresas familiares de plantearse seriamente su continuidad, crecimiento y rentabilidad, ha sido el objetivo de la jornada

La continuidad empresarial consiste en iniciar un proceso para fortalecer la posición competitiva de nuestra empresa.

El fortalecimiento de nuestra posición competitiva puede suponer el inicio de un proceso de transformación, un análisis de situación para decidir si podemos y debemos seguir como estamos, buscando una sucesión directiva interna o externa, o nos planteamos llevar a cabo, con el tiempo, acciones de integración, que tengan como objetivo la sostenibilidad y el crecimiento.



## Título: “Preparando el cierre fiscal de las sociedades y sus socios/as”

Fecha: 23 de noviembre de 2016

Ponentes: **Nuria del Río**. Directora de PwC Tax & Legal Services

Se ha pretendido orientar en la optimización fiscal en las personas físicas con patrimonio empresarial y personal mediante la planificación de: su estructura societaria en relación al Impuesto sobre Sociedades: Sociedades patrimoniales, Microempresas, pequeñas y medianas empresas y la Consolidación fiscal; Y sus fuentes de renta en el IRPF: Rentas del trabajo, actividades económicas y Rendimientos de capital e incrementos de patrimonio



## Título: “Modelos de remuneración y sistemas de valoración de ejecutivos familiares”

Fecha: 13 de diciembre de 2016

Ponente: **Manuel Baldelana**. Gerente Senior Unilco, S.L.

Es indudable la importancia que los salarios tienen para cualquier empresa. Retribuir a los empleados de manera objetiva y equitativa es un proceso complejo que requiere de adecuados principios y políticas adaptadas al contexto y a las estrategias de negocio de la empresa familiar.

En el caso de la empresa familiar, la complejidad de las políticas retributivas se agudiza: ¿es justo establecer salarios diferentes entre empleados familiares y no familiares cuando tienen cargos similares? ¿Cuánto y cómo retribuir a los miembros de la familia empresaria sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos desvirtúen el proceso?.

El principal problema retributivo que se presenta en la empresa familiar estriba en la posible confusión entre la retribución de los empleados familiares y los derechos económicos de la propiedad.

La retribución se configura, pues, como uno de los principales y más claros distintivos de las relaciones del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de las personas que trabajan en ella. Por este motivo, es fundamental una adecuada gestión basada en políticas y procedimientos precisos y objetivados.



## Talleres de difusión y sensibilización

### Título: “Taller de resolución práctica de los problemas habituales de la Empresa Familiar”

Fecha: 23 de junio de 2016

Ponente: **Manuel Baldelana**. Gerente Senior Unilco, S.L.

La finalidad del Taller es reflexionar con los asistentes sobre las diferentes trampas en las que no se debe caer en la empresa familiar, tanto por la implicación de sentimientos familiares en problemáticas

empresariales, como por no saber resolver a tiempo algunas de las decisiones que a veces, con gran dolor por sus consecuencias personales, se deben tomar para que las empresas familiares continúen.

Por medio de este taller los asistentes conocen de una forma directa las problemáticas que han vivido los actuales líderes de empresas familiares y cómo han sabido superar aquellas equivocaciones o errores que tuvieron en la gestión del negocio o en las relaciones con la familia, transmitiendo también los caminos que tomaron para realizar las rectificaciones necesarias y cómo a través de los mismos actualmente son empresas y familias de éxito.

## **Titulo: “Valoración específica de la empresa Familiar. Cómo poner en valor sus ventajas competitivas”**

Fecha: 13 de julio de 2016

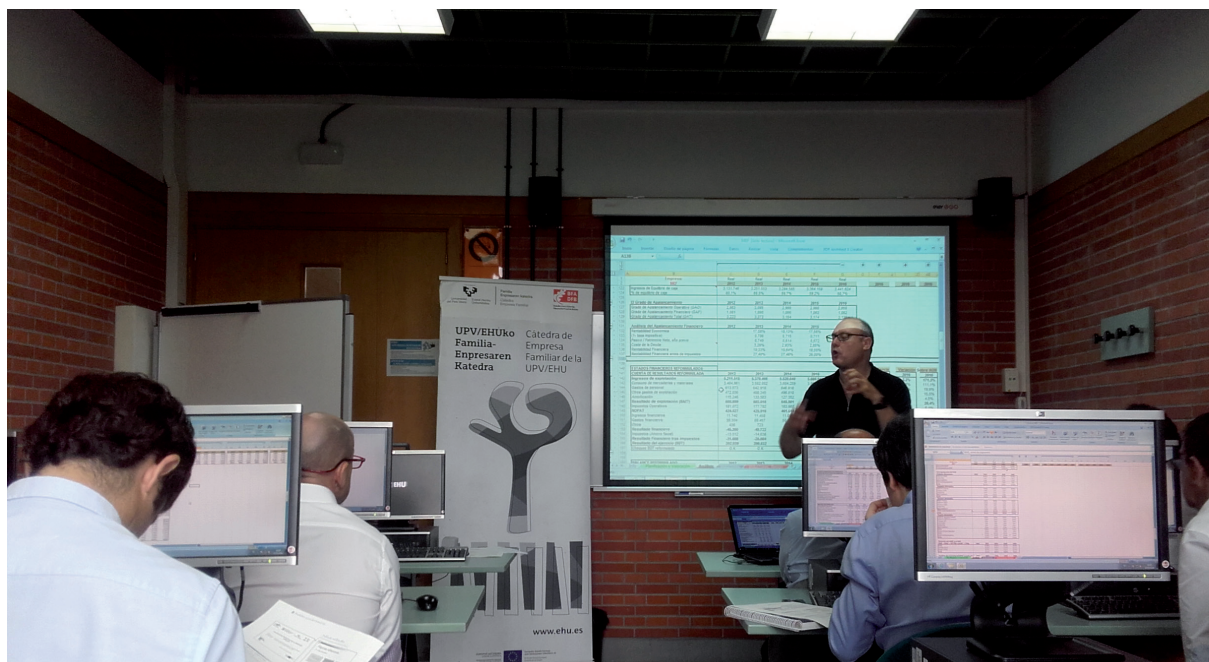
Ponente:

**D. Alfonso Rodríguez.** Cátedra de la Empresa Familiar Universidad de Santiago

**D. Txomin Iturralde.** Coordinador de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU

La Empresa Familiar es fundamentalmente Empresa, y por eso debe desarrollar su actividad y atender a su mercado en condiciones competitivas, para poder sobrevivir y alcanzar sus objetivos. Pero, indudablemente, su carácter Familiar le confiere ciertas características que la diferencian de otras modalidades de empresa. Algunas de estas características propias influyen notablemente, positiva o negativamente, en su nivel de competitividad y en su valor.

La competitividad percibida de la Empresa Familiar condiciona su valor, y conocerlo es primordial. La valoración de empresas es importante en cualquier momento para calibrar hasta qué punto la gestión está siendo adecuada, ante posibles cambios en la estructura de propiedad, incluida la sucesión, para tener una referencia clara respecto al nivel de endeudamiento real que soporta, para acceder a nuevo endeudamiento, etc. En el caso de la Empresa Familiar, quizás sea el momento de la sucesión el más importante. El modelo de valoración de la empresa familiar debe considerar, por tanto, las características diferenciales de las empresas, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa.



## Título: Taller: Desarrollo de competencias de liderazgo en Empresas Familiares”

Fecha: 28 de septiembre de 2016

Ponente: **Javier Macías**. Consultor de Empresa Familiar especializado en Comunicación y liderazgo. Profesor MBA internacional de EAE Business School.

Taller eminentemente práctico basado en el concepto de gestión empresarial: “el arte del liderazgo se aprende, no puede enseñarse”. Los participantes entrenarán habilidades de liderazgo en base a situaciones ficticias tomadas de ejemplos reales de la vida cotidiana. El taller está dirigido por un entrenador experto en generar situaciones de aprendizaje fuera de la zona de confort en un contexto de confianza y seguridad.

El taller propone tres ejercicios de entrenamiento de habilidades: Modelar las conductas de líderes de referencia e integrarlas en tu abanico de conductas, posibles; Identificar tu pauta emocional predominante, ese decir, aquella que dirige tu comportamiento y te dificulta responder con atino en situaciones de estrés y • Entrenar hasta 15 conductas diferentes en reuniones de equipo y orientarlas hacia un objetivo común.

## Conferencias de difusión y sensibilización

### Título: “Conseguir el tamaño rentable. Principal reto de la Empresa Familiar”

Ponente: **Manuel Urrutia**. Consejero Delegado y Director General de Confianz

Día: 11 de febrero de 2016

La continuidad empresarial consiste en iniciar un proceso para fortalecer la posición competitiva de nuestra empresa.

El fortalecimiento de nuestra posición competitiva puede suponer el inicio de un proceso de transformación, un análisis de situación para decidir si podemos y debemos seguir como estamos, buscando una sucesión directiva interna o externa, o nos planteamos llevar a cabo, con el tiempo, acciones de integración, que tengan como objetivo la sostenibilidad y el crecimiento, como, por ejemplo:

- Plantearnos una operación de compra de un competidor.
- Plantearnos una fusión.
- Plantearnos una operación de venta total o parcial de nuestra empresa a un competidor, a un capital riesgo, o al propio equipo directivo En definitiva, el plan de continuidad requiere una reflexión estratégica, planteada en estos términos.



## Título: “La financiación para la Empresa Familiar.”

Ponente: **Jon Gotzon Hervás**. Responsable de Financiación de Empresas de la Dirección Comercial de Empresas de País Vasco-Cantabria de Caixabank.

Día: 23 de febrero de 2016

El ponente analizará el efecto de la crisis y la convulsión del sistema bancario a la financiación de las empresas; la influencia del rating y Basilea III en la financiación de las empresas; los aspectos más valorados por las entidades financieras en la concesión de riesgo; las diferentes opciones de financiación; cómo afrontar una situación de crisis en la empresa y la reestructuración.

## Título: “El Gobierno corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes”

Ponente: **Alberto Guerra**. Garrigues.

Día: 1 de marzo de 2016

No existen dos empresas familiares idénticas, ni un modelo único de organización y gestión. Sin embargo, hay una serie de prácticas denominadas de buen gobierno cuya aplicación contribuye a generar valor, reducir riesgos e incrementar la confianza en la transparencia de la gestión corporativa.

Conscientes de que la actual coyuntura económica exige redescubrir las bondades del buen gobierno corporativo, se ha desarrollado esta conferencia en la que, además de realizar una puesta al día sobre la materia, se presentarán algunas recomendaciones.

## Título: “Trabajando la estrategia de la propia familia empresaria”

Ponente: **Juan Villanueva**. Director Gerente de Careche.

Día: 15 de marzo de 2016

Toda familia empresaria que persiga mantener su proyecto debe dedicar tiempo y recursos a diseñar una “estrategia familiar” a medio y largo plazo que le ayude a definir sus objetivos para saber hacia donde va y para guiar sus actuaciones en los ámbitos de su empresa, su patrimonio, y en la propia familia. Los diferentes instrumentos disponibles (Juntas y Consejos, Acuerdo de Familia, Consejo de Familia, Oficina de Familia, Asamblea de Familia, Sindicato de socios, etc.) aportarán, además de una gestión profesional de todos los asuntos familiares, la cohesión necesaria para la continuidad familiar.



## Título: “CEO Familiar versus CEO no familiar”

Ponente: **Manuel Urrutia**. Consejero Delgado y Director General de Confianza. Participación de dos CEO empresa familiar.

Día: 7 de abril de 2016

La conferencia se va a centrar en la gestión de la empresa familiar. Analizando la conveniencia, como alternativa a la gestión familiar, de la contratación de un externo para la llevar la gestión de la empresa, y compararemos ambos modelos de gestión con dos ejemplos prácticos, un gerente familiar y un gerente externo.



## Título: “La empresa que queremos en el mundo que deseamos”

Ponente: **Sabin Azua**. Socio Director de B+I Strategy.

Día: 19 de abril de 2016

Horario: de 18.00 a 19.30

“El mundo se ha vuelto cada vez más complejo. Los constantes cambios en las dinámicas de los mercados, la creciente competencia de los países emergentes, la generación de nuevos modelos de negocio, la complejidad geo-estratégica, etc., condicionan fuertemente la capacidad de competir de las empresas. La empresa vasca tiene que hacer un esfuerzo notable de adaptación y aprovechamiento de ese nuevo entorno competitivo internacional. Sólo podremos hacerlo desde empresas industriales con una fuerte vocación internacional, especializadas en nichos de mercado, con modelos de negocio cercanos a las necesidades de segmentos de clientes más reducidos, generando productos de mayor valor añadido, integradas por comunidades de personas fuertemente involucradas en el futuro de la organización a través de estructuras de participación, etc.”

## Título: “Mapa de riesgos de las Empresas Familiares”

Ponente: **Manuel Baldelana**. Gerente de UNILCO

Día: 3 de mayo de 2016

La finalidad de la ponencia del “Mapa de riesgos de las empresas familiares” es la creación de un debate entre el ponente y los asistentes sobre los riesgos que existen en la empresa familiar y propuestas de soluciones, para ello analizarán una definición del mapa de riesgos de la empresa familiar, determinando quien elabora su contenido y aplicación. Se entrará en profundidad en el análisis de tantos los riesgos familiares, como los empresariales que pueden surgir en la empresa familiar, catalogándolos en graves, costosos y asumibles, con el objetivo de proteger a la Familia Empresaria y determinar su tratamiento, diferenciando claramente el ámbito de la propiedad, gestión y familia.

Finalmente se realizará un mapa de riesgos real, especificando claramente el factor de riesgo, importancia, responsable y las medidas a desarrollar, consiguiendo que todos los asistentes asimilen los riesgos existentes en las empresas familiares y puedan llegar a preparar un mapa de riesgos como si fueran consultores de empresas familiares, pudiendo aplicarlo a sus propias empresas o a otras y que esas soluciones ayuden a frenar la desaparición de las empresas familiares, ya que el 80% del tejido industrial de Euzkadi son empresas familiares y sin embargo de primera a segunda generación desaparecen más del 50% y de segunda a tercera el 75%.



## **Título: “Innovación, también en familia”**

Ponente: **Alejandro Ormazabal**. Vicepresidente de Velatia.

Día: 12 de mayo de 2016

El reto de toda familia empresaria es generar valor y perdurar en el tiempo. Velatia es una empresa familiar que crea riqueza en su entorno gracias a la capacidad para interpretar las necesidades de los clientes, desarrollar nuevas capacidades e ir transformándose de manera continua los últimos 50 años. Además, en el plano familiar, la familia debe adaptarse e integrar la cada vez mayor complejidad inherente al crecimiento de la propia familia. Y para que empresa y familia puedan evolucionar de manera equilibrada y exitosa, es necesario que fluyan las claves ligadas a la innovación, también.

| Denominación de la Actividad  | Asistencia |            |            |
|---|------------|------------|------------|
|   | Empresas   | Alumnado   |            |
| <b>JORNADAS</b>   | <b>301</b> | <b>0</b>   | <b>301</b> |
| El plan estratégico Familiar: La hoja de Ruta   | 58         | 0          |            |
| Empresa y Familia. Fiscalidad de dos patrimonios conectados                                       | 55         | 0          |            |
| Oportunidades para la sucesión de la empresa Familiar. ¿Cómo incide el nuevo Derecho Civil Vasco? | 50         | 0          |            |
| El reto de la Continuidad en la EF: La necesidad de ganar tamaño y de hacerlo de forma rentable   | 17         | 0          |            |
| Preparando el cierre fiscal de las sociedades y sus socios/as                                     | 70         | 0          |            |
| Modelos de remuneración y sistemas de valoración de ejecutivos familiares                         | 51         | 0          |            |
| <b>TALLERES</b>   | <b>49</b>  | <b>0</b>   | <b>49</b>  |
| Taller de resolución práctica de los problemas habituales de la EF                                | 12         | 0          |            |
| Taller de valoración de la Empresa Familiar   | 18         | 0          |            |
| Desarrollo de competencias de Liderazgo en Empresas Familiares                                    | 19         | 0          |            |
| <b>CONFERENCIAS</b>   | <b>73</b>  | <b>501</b> | <b>574</b> |
| “La continuidad de la Empresa Familiar”. ”  | 7          | 60         |            |
| “La financiación para la empresa familiar”.   | 5          | 55         |            |
| “El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores”       | 10         | 58         |            |
| La estrategia familiar y los instrumentos al servicio de una familia empresaria.                  | 12         | 54         |            |
| Equivocaciones que nos hicieron triunfar.   | 0          | 59         |            |
| CEO Familiar versus CEO no Familia,   | 8          | 51         |            |
| “La empresa que queremos en el mundo que deseamos”.   | 6          | 55         |            |
| Mapa de riesgos de las empresas familiares.   | 12         | 52         |            |
| “Innovación y estrategia, también en la familia”  | 13         | 57         |            |
| <b>RESUMEN TOTAL</b>  | <b>423</b> | <b>501</b> | <b>924</b> |



# ■ ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

## Publicaciones

- ☐ Sanchez-Famoso, V.; Iturralde, T.; Maseda A.; “Importance of Top Management Team Diversity in Family Firms for the Relationships between Internal Social Capital and Innovation”. *Journal of Management & Organization*. Forthcoming
- ☐ Iturralde, Tx., Maseda, A., Arosa, B., García-Ramos, R. (Forthcoming) “Boards of directors in SMEs: An empirical evidence of board task performance”. *South African Journal for Business Management*
- ☐ Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A. y Arzubiaga, U. (2016), Critical Factors for Successful Succession of Family Firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 85, 89-103
- ☐ Arzubiaga, Unai; Maseda, Amaia; Iturralde, Txomin (2016). Familia enpresak eta finantzazioa: zuzendaritza organoen ezaugarri eta erabakiak. *Uztaro: giza eta gizarte-zientzien aldizkaria*,
- ☐ Sanchez-Famoso, Valeriano; Aparicio, Gloria; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia; (2016) Social Capital Literatura Review. En “People, source of Innovation and Value Creation in the Organization”, *European Academic Publishers*, pp. 206-231

## Working papers

- ☐ Arzubiaga, U.; Maseda A.; Iturralde, Tx. Looking for new driver of entrepreneurial orientation in family firms: The moderating effect of the strategic involvement of the board. Working paper (en tercera revisión en la *Australian Journal of Management*)
- ☐ Arzubiaga, U; Kotlar, J.; De Massis, A.; Maseda A.; Iturralde, Tx. Strategic involvement of the board of directors: implications for entrepreneurship and innovation in family SMEs Working paper (en tercera revisión en la *Journal of Business Venturing*).
- ☐ Arzubiaga, U; Maseda A.; Iturralde, Tx. (2015). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management Working paper (en tercera revisión en la *Review of Managerial Science*)
- ☐ Sanchez-Famoso, V., Pittino, V.; Chirico, F., Maseda, A Iturralde, Tx.,. Joint Effects of Family and Non-Family Social Capital on Family Firm Innovation -Moderating Role of Family and Generational Involvement-. (en revisión en la *Journal of Business Venturing*).
- ☐ Arzubiaga,U., Iturralde, Tx Maseda, A Massis, A...,Kotlar, J., De From Entrepreneurial Orientation to Firm Performance in Family Firms: The Role of Gender Diversity and Family Involvement in Boards with Different Strategic Involvement Levels. (en revisión SBE)
- ☐ Alayo, M;., Maseda, A., Iturrlade, Tx, Arzubiaga, U. Family Firms’ Internationalization: the effect of Entrepreneurial Orientation and Family Involvement in the TMT. (en segunda revisión JFBS)

## Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- ┌ Alayo, Mikel; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia, Arzubiaga, Unai “Family firms’ internationalization: the effect of entrepreneurial orientation and family involvement in the TMT”, 2nd International Family Business Research Forum en Napoles, Italia, septiembre 2016.
- ┌ Sanchez-Famoso, Valeriano; Aparicio, Gloria; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia: “Social Capital Literatura Review”, : XXV International Conference of the European Academy of Management and Business Economics, en Riga (Letonia), septiembre 2016.
- ┌ Alayo, M., Maseda, A. y Iturralde, T. “Family Firms’ Entrepreneurial Internationalization”, I Jornadas Doctorales de la UPV/EHU, Bilbao, Julio 2016
- ┌ Sanchez-Famoso, V.; Maseda Garcia, Amaia; Iturralde, Txomin “Influencia del Paternalismo en la Sucesión del a Empresa Familiar ¿Cuestión de Género?”, XXX Annual Conference of the European Academy of Management And Business Economies, en Las Palmas de Gran Canaria, Junio de 2016.
- ┌ Alayo, M; Iturralde, Txomin; Arzubiaga, U. “International Entrepreneurship in Family Firms”, XXX Annual Conference of the European Academy of Management And Business Economies, en Las Palmas de Gran Canaria, Junio de 2016.
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Pittino, D. .; Chirico, F., Maseda, A Iturralde, Tx., “Analyzing the complementarity of family and non-family social capital in familyfirm innovation. The moderating role of family and generational involvement”, FERC (Family Enterprise Research Conference), Brasil, Junio 2016.
- ┌ Mikel Alayo; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia; Arzubiaga, Unai; “family firms’ internationalization, entrepreneurial Orientation and the role of family involvement in Management”, EURAM, Paris, Francia, Mayo 2016.
- ┌ Aparicio, Gloria; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia; Basco, Rodrigo; “An explorative study of family business goal””, EURAM, Paris, Francia, Mayo 2016.

## Proyectos de Investigación

- ┌ Participación en el proyecto de investigación de la UPV/EHU “Gobierno, propiedad, orientación emprendedora y desempeño empresarial en empresas familiares vs no familiares. Valores y responsabilidad social corporativa”, en el que el Amaia Maseda, miembro de la Cátedra, es el Investigador principal y en el que también participan como investigadoras, Txomin Iturralde, Coordinador de la Cátedra, Gloria Aparicio, Unai Arzubiaga, Mikel Alayo y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar.
- ┌ Desarrollo de la investigación “Identificación de los objetivos de la empresa familiar”, en el que participan Gloria Aparicio, Txomin Iturralde y Amaia Maseda, Miembros de la Cátedra de Empresa Familiar Rodrigo Basco, Profesor de la Witten University.

## ACTIVIDAD DOCENTE

Docencia de Grado de la asignatura de libre elección “Dirección y gestión de la empresa familiar”

Esta asignatura es una asignatura de libre elección, para el alumnado de segundo ciclo de todas las titulaciones impartidas en la Facultad. Los alumnos y alumnas matriculados en este curso han sido 65, de los cuales 29 son mujeres y 36 hombres.

En el desarrollo de la asignatura han participado, además de todo el profesorado que se integra en la Cátedra, personas estrechamente vinculadas con la empresa familiar. En concreto, los ponentes y los temas tratados en las clases impartidas durante el curso académico 2016-2017 han sido:

- Josu Arrospide, Consultor de Empresas Familiares. Tema **“Empresa y Familia: comunicación, conflictos y negociación”**.
- Elena López, Consultora en Empresa Familiar. Tema **“Protocolo y sucesión en la Empresa Familiar”**.
- Jon Sánchez, Director General de Ticamconsulting. Tema **“El diagnóstico en la empresa familiar como fundamento de la sucesión”**
- Manuel Urrutia, Consejero Delgado y Director General de Confianz. Tema **“Planificación patrimonial de la empresa familiar”**.
- Manuel Baldelana, Gerente de UNILCO. Tema. **Equivocaciones que nos hicieron triunfar**
- Alberto Guerra, Garrigues, Tema **“Mecanismos preventivos para la continuidad de la Empresa Familiar”**.

## Visita a la empresa Celulosas Vascas



## ■ JORNADAS DE TRABAJO DE LA RED DE CATEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR

Estas Jornadas de trabajo no sólo tienen valor formativo, sino que además son el marco idóneo para el intercambio de experiencias y comunicación entre los miembros de las Cátedras.

- ▢ Jornada de trabajo de la red de Cátedras de la Empresa Familiar. Madrid, enero 2016
- ▢ Jornada de trabajo de la red de Cátedras de la Empresa Familiar. A Coruña, noviembre 2016

## ■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- *XXX Congreso nacional del AEDEM, organizado por AEDEM, celebrado en Gran Canaria, junio 2016*
- *XXV International Conference of European Academy of Management and Business Economics, organizado por AEDEM, celebrado en Riga (Letonia), Septiembre 2016*
- *XVIII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que sirve de foro de reunión para todos los miembros de las Asociaciones territoriales de la empresa familiar y del Instituto de Empresa Familiar. En a Coruña, Noviembre 2016*
- *VIII Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas. Vitoria, Noviembre 2016*
- *Family Enterprise Research Conference Brasil, Junio 2016*
- *European Academy Management Conference, Paris, Mayo 2016*
- *European Institute for Avanced Studies in Management Conference, Zwolen, Holanda, Mayo 201*



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Social Europeo

  
**Cátedra**  
de la Empresa Familiar