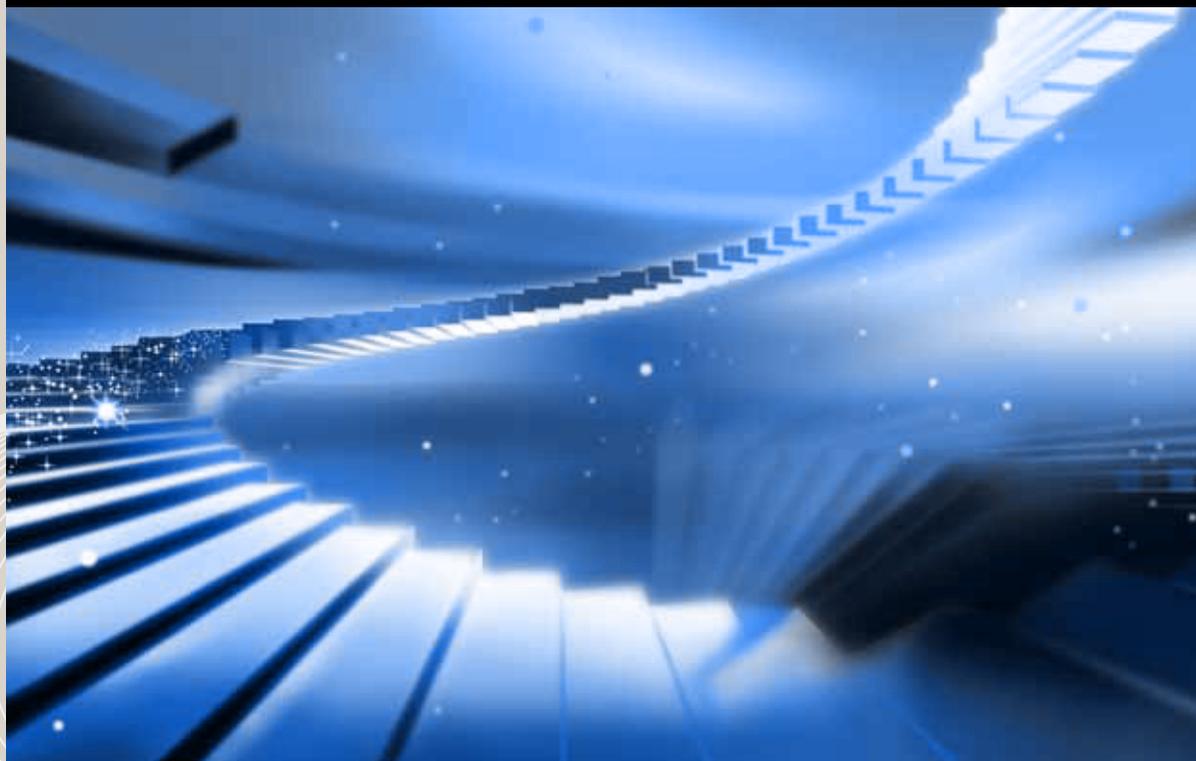


CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



MEMORIA DE ACTIVIDADES 2017 2017 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA

ÍNDICE

1	Presentación _____	5
2	Estructura _____	7
3	Objetivos de la Cátedra _____	11
4	Docencia _____	13
	<input type="checkbox"/> Grado _____	13
	<input type="checkbox"/> Máster _____	14
5	Resumen de actividades _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Difusión _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Investigación _____	29
	<input type="checkbox"/> Actividad docente _____	33
	<input type="checkbox"/> Jornadas de trabajo de la red de cátedras de empresa familiar _____	34
	<input type="checkbox"/> Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar _____	35
	<input type="checkbox"/> Aparición en medios de comunicación _____	36

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

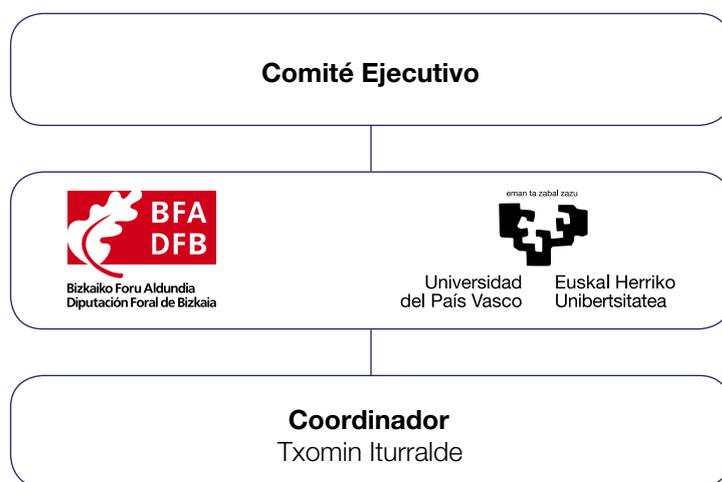
2 ESTRUCTURA

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

Docencia de Grado y Postgrado	
Dirección y gestión de la empresa familiar (Grado)	– Mikel Alayo
Gobierno y control de la empresa familiar (Máster)	– Gloria Aparicio
	– Unai Arzubiaga
	– Idoia Idigoras
	– Txomin Iturralde
	– Amaia Maseda
	– Arturo Rodríguez
	– Valeriano Sanchez
Organización y gestión	
Coordinación académica	– Idoia Idigoras

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
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 desarrollo económico y territorial 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 “La transformación de la empresa familiar: Garantía de futuro”, ha ofrecido 17 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias.



Jornadas de difusión y sensibilización

Título: “La sociedad familiar, ¿por qué construir una sociedad?”

Fecha: 2 de marzo de 2017

Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO

Horario: de 9:30 a 13:30 h.

Ponente: **Pablo Martín de Gordejuela**. Socio de Martín Abogados Bufete Legal

Objetivo: Explicar de forma sencilla las razones por las que puede ser conveniente constituir una sociedad mercantil y cómo funciona ésta una vez creada. Se trata de entender “quien es quien” y los derechos y deberes que implica su cargo en una sociedad. Se analizarán algunos aspectos que merecen especial atención al preparar los estatutos sociales, los supuestos más frecuentes de conflicto entre socios y algunos mecanismos para intentar su desbloqueo.

Programa:

- Sociedades “empresariales” vs. Sociedades “patrimoniales.”
- Consideraciones civiles:
 - » Limitación de responsabilidad. Argumento en crisis.
 - » Sucesiones. Control de familiares. Sociedad vs Comunidad de Bienes.
- Consideraciones fiscales:
 - » Impuesto sobre Sociedades vs. IRPF.
 - » La “interposición” de Sociedades.
 - » Operaciones vinculadas
 - » Sociedades Patrimoniales. Historia de una discriminación.

Título: “Cómo preparar la empresa frente al reto de la sucesión familiar”

Fecha: 27 de abril de 2017

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Horario: de 9:00 a 11:30h .

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

Objetivo: Dar a conocer brevemente las acciones típicas y habituales que en la práctica es conveniente analizar antes de afrontar e implementar un proceso de sucesión en una Empresa Familiar. El proceso de sucesión es un proceso complejo, y si bien, es cierto que cada empresa requiere de soluciones a la medida, hay determinadas cuestiones que deben de ser analizadas por la generalidad de las empresas y de los empresarios. En la Jornada, y desde la experiencia de ELKARGI en el desarrollo y acompañamiento en los procesos de sucesión, se abordarán aquellos aspectos que se consideran vitales para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Programa:

- ¿Cómo transmitir la empresa evitando o minimizando el impacto fiscal de la transmisión? Bien mediante transmisiones inter vivos o mortis causa.
- Las previsiones testamentarias: La Ley de Derecho Civil Vasco: Nueva herramientas y posibilidades para la transmisión de la Empresa Familiar.
- Reestructuraciones societarias al servicio de la continuidad de la Empresa Familiar: Sociedades Holding y/o Patrimoniales.

- Modificaciones estatutarias habituales: Régimen de transmisión; Modificaciones relacionadas con la gestión, etc.
- Jubilación del empresario: Replantearse su posición dentro de la Empresa Familiar. ¿Es compatible con el cargo de Administrador de la Empresa Familiar?
- La incidencia del Régimen económico matrimonial en la Empresa Familiar.
- El Protocolo Familiar: Como acuerdo marco que regula las relaciones entre los distintos integrantes de la Empresa Familiar. ¿Cómo realizarlo? Contenidos habituales.



Título: “La mujer en la Empresa Familiar”

Fecha: 25 de mayo de 2017

Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO

Horario: de 9:30 a 13:30 h.

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

Objetivo: El objetivo es analizar con los ponentes como abordar el proceso de sucesión en las empresas familiares y el papel que la mujer tiene, desde los puntos de vista de empresaria, mujer, madre, hija y hermana, así como la elección del liderazgo en la siguiente generación (por sus capacidades).

Programa:

- Criterios Generales Sobre las Familias Empresarias
- Reflexiones sobre las Diferentes Perspectivas de la mujer en la Empresa Familiar
- La Planificación Testamentaria
- La Esposa / Madre en el Proceso de Sucesión
- La Empresa de Hermanos
- Situaciones especiales con Hijos Problemáticos
- La Familia Política y la Empresa Familiar
- Conclusiones

Título: “Transformación digital y gestión del talento digital en la Empresa Familiar”

Fecha: 16 de junio de 2017

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Horario: de 9:00 a 11:30 h.

Ponente: **José María Visconti**. Director de Marketing - Outdoors en MAXAM

Objetivo: En esta sesión revisaremos los distintos pilares del modelo de transformación y de la gestión del talento que nos permitan entender los cambios que están ocurriendo y cuáles son las claves en las que las compañías deben trabajar a la hora de implantar sus modelos de transformación y de gestión del talento digital para poder competir en este nuevo entorno:

Programa:

- El cliente como eje central del negocio
- Revisar las estrategias de comunicación y distribución con los clientes; estrategia omnicanal
- Rediseñar los procesos, tanto internos como externos; digitalización e incorporación de sistemas de inteligencia.
- Impulsar la generación de nuevas oportunidades, a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio
- Gestión del talento digital
- Y por último, promover la cultura digital de la Empresa Familiar

Título: “Protocolo Familiar: por qué unos funcionan y otros no”

Fecha: 19 de octubre de 2017

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Horario: de 9:00 a 11:30 h.

Ponentes: **Mario de Gandarillas**. Socio Director de Gandarillas, Mora & Asociados

Objetivo: Desde finales de los 90, el Protocolo Familiar ha irrumpido con gran fuerza como uno de los pilares básicos que toda empresa familiar que buscara la continuidad, debía tener. El resultado ha sido que, a lo largo de los últimos 20 años, un porcentaje muy alto de empresas familiares lo han desarrollado, sin haber conseguido resolver los motivos que les llevaron a contratar este tipo de consultoría.

La sesión pretende analizar la eficacia de este instrumento, como garante de la continuidad y, sobre todo, explicar por qué no siempre es el camino más adecuado para resolver las dificultades naturales que la combinación de la empresa y la familia, tienen.

Programa:

- Objetivos de la sesión.
- Breve análisis de la evolución del protocolo familiar en los últimos 20 años.
- Protocolo Familiar:
 - » Concepto.
 - » Tipologías.
- ¿Por qué algunos Protocolos funcionan y otros no?
 - » La Familia como factor de fracaso.
 - » El consultor como factor de fracaso
- Tres reglas básicas:
 - » ¿Estamos de acuerdo sobre lo que realmente queremos resolver?
 - » ¿Cómo definir de manera conjunta lo que queremos resolver?
 - » Plan Estratégico Familiar.

- Distintas necesidades, distintas metodologías.
- Decálogo.
- Ejemplos prácticos.

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

Fecha: 22 de noviembre de 2017

Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO

Horario: de 9:30 a 13:30 h. (a las 9:15 comienza la entrega de la documentación)

Ponentes: **Nuria del Río**. Director de PwC Tax & Legal Services, **Pablo Fid.** Socio de PwC Tax & Legal Services

Objetivo: El objetivo de la jornada es analizar la optimización fiscal en las personas físicas con patrimonio empresarial y personal mediante la planificación de las estructuras societarias, el Impuesto sobre sociedades y el Impuesto sobre la Renta de las personas físicas.

Programa:

- Estructuras societarias en el Impuesto sobre Sociedades:
 - » Sociedades patrimoniales
 - » Microempresas, pequeñas y medianas empresas
 - » Consolidación fiscal
- Fuentes de renta en el IRPF:
 - » Rentas del trabajo, actividades económicas
 - » Rendimientos de capital e incrementos de patrimonio

Talleres de difusión y sensibilización

Título: “Cómo gestionar con éxito la convivencia de diferentes generaciones y ramas en la Empresa Familiar”

Fecha: 31 de marzo de 2017

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Horario: de 9:30 a 13:30 h.

Ponente: **Pilar Ramirez Dabán**. Founder & Managing Director Arisses, Creating Business Value through Your People

Objetivo: En este seminario se abordarán las problemáticas más comunes ofreciendo soluciones para alinear estrategias entre generaciones y ramas, ofreciendo pautas de trabajo que faciliten el éxito de la organización.

Programa:

- Perspectivas generacionales en la Empresa Familiar: valores, prioridades y necesidades
- El proceso de toma de decisiones en la Empresa Familiar: factores que influyen en la elección de una buena decisión

- Cómo gestionar la disparidad de caracteres y enfoques para evitar que impacten en la gestión cotidiana
- Conflictos y discrepancias entre generaciones-cómo prevenir, afrontar y resolver
- Conflictos y discrepancias entre ramas familiares-particularidades de la relación profesional con hermanos, primos y sobrinos
- Recomendaciones para mejorar la convivencia y aumentar la eficacia en una empresa familiar con diversidad generacional

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

Fecha: 13 de diciembre de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 9:30 a 13:30 h.

Ponentes: **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

Objetivo: Explicar los fundamentos de la valoración de empresas, incidiendo en la relación que guarda con los inductores de valor. Desarrollar un modelo de valoración de la empresa familiar que trate de recoger los aspectos diferenciales que deberían ser tenidos en cuenta en este tipo de empresas. Dichos aspectos pueden tener un impacto directo en los inductores de valor o bien pueden ser tenidos en cuenta a modo de ajuste post valoración.

- La valoración de empresas, contexto general, métodos y variables relevantes: los inductores de valor.
- Aspectos específicos de la valoración de la Empresa Familiar: ¿cómo se ven afectados los inductores de valor en la Empresa Familiar?
- El seminario tendrá un enfoque práctico, desarrollándose diferentes modelos de valoración de empresas en Excel. Cada asistente tendrá a su disposición un ordenador y los ejemplos tratados. Por lo tanto, para un aprovechamiento adecuado es necesario disponer de conocimientos básicos de Excel



Título: “¿Es por mi o por mi apellido?, Cómo ganarme la autoridad en la empresa de mi familia”

Fecha: 21 de septiembre de 2017

Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO

Horario: de 9:30 a 13:30 h.

Ponente: **Pilar Ramirez Dabán.** Founder & Managing Director Arisses, Creating Business Value through Your People

Objetivo: Este taller proporcionará abordaremos pautas útiles para generar criterio propio e incrementar la autoridad ante socios y equipo.

Programa:

- Como ser yo mismo, más allá de la estela de mi familia
- Valores familiares y valores personales: cómo hacer valer lo mejor de cada uno, y cómo conciliar las posibles diferencias
- Cómo integrarme, de verdad, en un equipo ya consolidado
- Encontrar mi lugar: cómo identificar los ámbitos donde puedo aportar valor y ser feliz en el seno de la empresa familiar.
- Cómo ganarme la confianza y el respeto del equipo

■ Conferencias de difusión y sensibilización

Título: “Operaciones de integración como alternativa al crecimiento orgánico de la Empresa Familiar”

Ponente: **Joaquin Moral.** Consejero Delegado y Director General de Confianza

Fecha: 23 de febrero de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: 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:

1. Plantearnos una operación de compra de un competidor.
2. Plantearnos una fusión.
3. 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: “Riesgos penales en la Empresa Familiar. Aplicación del art. 31-bis del Código Penal”

Ponente: **Jon Sánchez.** Socio Director de Ticam Consulting

Fecha: 7 de marzo de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: El artículo 31 bis del Código Penal establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas y su exención si estas tienen un modelo de organización y gestión de sus posibles delitos penales. El contenido y alcance del modelo va a ser clave para determinar su validez como sistema que transmite una cultura de cumplimiento en la empresa, que es en definitiva lo que se busca. Los modelos estándar no sirven, cada empresa tiene su propia cultura y forma de gestionar sus riesgos. Los sistemas de cumplimiento, en definitiva, forman parte de las buenas prácticas de las compañías mercantiles. La empresa familiar es permeable al “buen hacer”, su objetivo de continuidad refuerza la idea de que los sistemas de cumplimiento le pueden aportar un mejor posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva.



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

Ponente: **Alberto Guerra**. Garrigues.

Fecha: 14 de marzo de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: 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.

Fecha: 28 de marzo de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: 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: “La profesionalización de la empresa familiar”

Ponente: **Manuel Urrutia**. Consejero Delgado y Director General de Confianza.

Fecha: 11 de abril de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: 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 competitividad de la empresa vasca en el entorno internacional”

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

Fecha: 25 de abril de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: Descripción de los principios elementos de la escena político-económico internacional, las implicaciones sobre la actividad empresarial y las tendencias de futuro que manejan los expertos para situar el marco de entorno en el que se desarrollará la batalla por la competitividad empresarial en los próximos años. En base a esos escenarios futuros se analizarán las políticas públicas desplegadas y por desplegar desde las instituciones vascas para acompañar a nuestras empresas a generar mejores estadios de sostenibilidad. Se abordarán las claves de competitividad de las empresas vascas (fundamentalmente de las industriales) para competir en esos mercados: mecanismos de inserción internacional, manufactura avanzada, el impacto de la digitalización, la servitización y la mejora de la experiencia de los clientes, la personalización de la oferta, las comunidades de personas, etc. Finalmente, analizaremos las perspectivas que se abren para la empleabilidad de las personas en estos nuevos escenarios competitivos.



Título: “Fomentar el espíritu emprendedor en las empresas familiares”

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

Fecha: 2 de mayo de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: Con los asistentes a la conferencia se cuestionará si existe el Espíritu Emprendedor y cómo se manifiesta y otra si este espíritu emprendedor, se puede crear y hacer crecer y qué pasos dar para conseguirlo.

Factores como la **Familia**, el **ambiente social**, el **académico**, la **percepción del mundo de la empresa**, la **conducta de los líderes empresariales**, hacen más favorecedor el surgimiento de los emprendedores que otros factores intrínsecos a la persona.

La principal capacidad de los emprendedores por encima de todas es la de **liderazgo** expresado como personas que **generan confianza y absorben las incertidumbres**, también están dotadas estas personas emprendedoras de: Alto compromiso, determinación y perseverancia; Una fuerte voluntad de alcanzar objetivos y crecer; Creatividad e iniciativa personal; Persistencia y tenacidad para superar dificultades; Clara conciencia de las propias limitaciones; Un potente sentido analítico de “Maestro de Ajedrez”; Gran confianza en las propias capacidades; Saben aguantar el vértigo de la soledad de las decisiones; Pueden imaginar la visión de un largo horizonte desde la cúspide; Asumen el riesgo del resultado adverso como una posibilidad sin hundir su voluntad ni su entusiasmo; Actúan con decisión y urgencia si su visión es clara; Saben crear equipos y generar entusiasmo y confianza; A veces desprecian el status y el poder a cambio de alcanzar su misión; Buscan y seleccionan pocos datos pero esenciales para tomar las decisiones emprendedoras; Aguantan nadando contra-corriente, seguros de sus propósitos; Al final de la ponencia, el ponente y los asistentes intercambiarán opiniones sobre el espíritu emprendedor y liderazgo.



Título: “Roles, funciones y tareas, su definición y asignación: cuestión fundamental para el buen curso en la empresa familiar”

Ponente: **Jorge Alconero**. Director de Planifica tu Éxito

Fecha: 16 de mayo de 2017

Lugar: Salón de grados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Contenido: Saber diferenciar y reconocer las diferentes facetas que envuelven una vida es fundamental como puerta de entrada hacia una vida ordenada y balanceada, ya que no existen facetas o áreas independientes estancas en la vida de las personas, todo afecta a todo. La conciliación familia-empresa, es aquello de lo que muchos hablan y pocos consiguen poner en práctica de forma exitosa y duradera.

La familia a la empresa, la empresa a la familia poder articular adecuadamente ambas facetas es clave para el buen curso y desarrollo de la dinámica cotidiana. La diferencia entre lo esperado y lo obtenido, la toma de decisiones importantes, las expectativas económicas previstas, y tantas y tantas cuestiones que forman parte del día a día, deben de estar bajo un plan ordenado y consensuado que a su vez debe ser debidamente comunicado a todos los implicados en el mapa Familia-Empresa. Para ello, es fundamental

establecer puentes de comunicación entre los integrantes, la definición de roles CLARAMENTE definidos, las funciones específicas de cada miembro, la elaboración de un protocolo familiar que recoja los acuerdos establecidos y que en caso de conflicto sean la referencia que disuelva el problema y una lista amplia de cuestiones tan necesarias como delicadas, son indispensables para garantizar el buen rumbo y futuro de nuestra empresa familiar.



Denominación de la Actividad	Lugar	Asistencia	
		Empresas	Alumnado
JORNADAS		225	0
La Sociedad Familiar, ¿por qué constituir una sociedad	CEBEK	38	0
Cómo preparar la empresa frente al reto de la sucesión familiar	CAMARA	43	0
La Mujer en la Empresa Familiar	CEBEK	18	0
Transformación digital y gestión del talento digital en la EF	CAMARA	22	0
Jornada-Protocolo familiar: por qué unos funcionan y otros no	CAMARA	22	0
Planificando el cierre fiscal en la Empresa Familiar	CEBEK	82	0
TALLERES NUEVAS GENERACIONES		51	0
Taller Nuevas Generaciones: Cómo gestionar con éxito la convivencia de diferentes generaciones y ramas en la EF	CAMARA	22	0
¿Es por mi o por mi apellido?. Como ganarme la autoridad en la empresa de mi familia	CEBEK	14	0
Taller de valoración de la Empresa Familiar	Facultad de Economía y Empresa (UPV/EHU)	15	0
CONFERENCIAS		62	448
Operaciones de integración como alternativa al crecimiento orgánico de la Empresa Familiar	Facultad de Economía y Empresa (UPV/EHU)	6	54
Riesgos penales en la empresa familiar. Aplicación del art. 31-bis del Código Penal		14	60
“El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores”		7	65
Trabajando la estrategia de la propia familia empresaria		9	51
La profesionalización de la empresa familiar		6	55
La competitividad de la empresa vasca en el entorno internacional		5	58
Fomentar el espíritu emprendedor en la empresas familiares.		6	52
Roles, funciones y tareas, su definición y asignación: cuestión fundamental para el buen curso en la empresa familiar.		9	53
RESUMEN TOTAL		338	448

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Organización del seminario internacional de investigación, EIASM 2017

European Institute for Advanced Studies in Management, Bilbao 2017



Familia
Enpresaren katedra
Cátedra
Empresa Familiar



13TH WORKSHOP ON FAMILY FIRM MANAGEMENT RESEARCH “Creativity and Family Businesses”

Bilbao, 25 - 27 May 2017



ORGANIZED BY

University of the Basque Country, UPV/EHU

Chair of Family Business, UPV/EHU in collaboration with DFB/BFA

With the collaboration of:





Participación en el Seminario Investigación sobre Empresa Familiar

10 de febrero de 2017

Seminario de Investigación sobre Empresa Familiar Sección de Empresa Familiar (ACEDE)

Universidad de Sevilla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Salón de Grados

Av. Ramón y Cajal, 1 - 41018 Sevilla

10:30-10:45. Recepción

10:45-11:00. Bienvenida e Inauguración del Seminario

11:00. Innovation in family firms and SMEs: Distinctive features and research challenges, Alfredo De Masis, Lancaster University Management School / Free University of Bozen-Bolzano

12:00. Café

12:15. Empresa familiar y orientación emprendedora: implicaciones y cuestiones para la reflexión. M^a Jesús Nieto Sánchez Universidad Carlos III de Madrid

13:15. La Empresa Familiar en España 2017. Desarrollo del proyecto. Concepción López Fernández Universidad de Cantabria

13:45. 13th Workshop on Family Firm Management Research Bilbao / 25 - 27 mayo de 2017. Presentación . Txomin Iturralde Universidad del País Vasco

14:00. Clausura



Publicaciones

- ▭ Aparicio, G.; Basco, Rodrigo; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia (2017): "An exploratory study of firm goals in the contest of family firms: an institutional logics perspective", *Journal of Family Business Strategy* 8(3), pp. 157-169, .
- ▭ Arzubaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (Forthcoming). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4

- ┌ Arzubuaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T (Forthcoming). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, doi.org/10.1007/s11846-017-0239-y
- ┌ Sanchez Famoso, Valeriano; Maseda Garcia, Amaia; Ibone Erezuma (2017) Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Espacios*, 38 (11), 1-15

Working papers

- ┌ Arzubuaga, 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 cuarta revisión en la *Australian Journal of Management*)
- ┌ Arzubuaga, 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*).
- ┌ 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 *Europeana Management Journal*).
- ┌ Alayo, M;., Maseda, A., Iturrlade, Tx, Arzubuaga, U. Family Firms' Internationalization: the effect of Entrepreneurial Orientation and Family Involvement in the TMT. (en segunda revisión *International Business review*)
- ┌ Danes, S.; Sanchez-Famoso, V.; Aparicio, G.: Iturralde, T.; Maseda A.; "Review of the Theory in Internal Social Capital and Family Firms Research: New Avenues and Empirical Advances". (En revision en la *Family Business Review*)
- ┌ Alayo, A., Iturralde, Tx., Maseda, A., & Aparicio, G. (2017). Mapping the intellectual and social structure of family firms' internationalization field: A bibliometric review. Working paper

Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- ┌ Arzubuaga, Unai; Iturralde Txomin; Maseda Amaia "Family firm image and access to financial resources in different family SMEs: how does it work?", *International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zadar*, (Croacia) Junio 2017.
- ┌ Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia; Cooper, Sarah y Boulkeroua, Lofti: "An empirical examination of ownership structure in first-, second- and subsequent-generation of family SMEs", :XXVI International Conference of the *Europeana Academy of Management and Business Economics*, en Reggio Calabria (Italia), septiembre 2017.
- ┌ Alayo, Mikel; Aparicio, Gloria.: "A bibliometric review on family firms' internationalization: Analyzing the evolution of the research field", : XXVI International Conference of the *Europeana Academy of Management and Business Economics*, en Reggio Calabria (Italia), septiembre 2017. (Premio a la mejor ponencia en *Empresa Familiar*)
- ┌ Catherine Beaucage ; Sanchez Famoso, Valeriano; Luis Felipe Cisneros Martinez; Bérange Deschamps "Analyzing the Importance of Networks Mobilization during Entrepreneurial Take Over Pro-

cesses in Family Business”, FERC (Family Enterprise Research Conference), Carolina del Norte, Junio 2017

- ▭ Alayo, Mikel; Iturralde, Txomin; Aparicio, Gloria; Maseda, Amaia; “Research on family firms’ internationalization: A bibliometric review”, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Bilbao, Mayo 2017
- ▭ Arzubia, Unai; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia; “The influence of firm age and firm size on the relationship between family image and access to financial resources among family smes with different indebtedness levels”, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Bilbao, Mayo 2017

Proyectos de Investigación

- ▭ Participación en el Grupo de investigación de la UPV/EHU “Gobernanza, Emprendimiento y Empresa Familiar”, 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 Arzubia, Mikel Alayo y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar
- ▭ Participación en el Proyecto de investigación financiado por FESIDE (Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo de la Economía de la Empresa) “:Actitud, recursos y valores propios de la empresa familiar. Su influencia en la mentalidad emprendedora y en la creación de valor de la empresa familiar”, 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 Arzubia, Mikel Alayo y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar

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”**
- Joaquin del Moral, 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. Sevilla, febrero 2017
- Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Toledo noviembre 2017

■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- ┌ *XXXI Congreso nacional del AEDEM, organizado por AEDEM, celebrado en Madrid, junio 2017*
- ┌ *XXVI International Conference of European Academy of Management and Business Economics, organizado por AEDEM, celebrado en Reggio Calabria (Italia), Septiembre 2017*
- ┌ *XIX 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 Toledo, Noviembre 2017*
- ┌ *IX Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas. Vitoria, Noviembre 2017*
- ┌ *Family Enterprise Research Conference Brasil, Junio 2017*
- ┌ *International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zadar, (Croacia) Junio 2017.*
- ┌ *European Institute for Advanced Studies in Management Conference, Bilbao, Mayo 2017*

■ APARICIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

<http://radiopopular.com/el-84-de-nuestro-tejido-empresarial-son-empresas-familiares-txomin-iturralde/>

herriirratia
radiopopular

¿Quiénes somos? Programación Podcast Es noticia

Publicidad Contacto



EGUINON RIZKAIA

“El 84% de nuestro tejido empresarial son empresas familiares”: Txomin

<http://www.diariovasco.com/economia/201704/07/firmas-familiares-suponen-tejido-20170407113747.html>

Las firmas familiares suponen el 84% del tejido empresarial vasco . dia... <http://www.diariovasco.com/economia/201704/07/firmas-familiares-s...>

Newsletters

Apíntate

ECONOMÍA

Las firmas familiares suponen el 84% del tejido empresarial vasco

Generan el 55% del empleo, según un informe de la UPV

FERANDO SEGURA | BILBAO

7 abril 2017
13:36

Las empresas familiares son la columna vertebral de la economía vasca. Así se constata en un estudio realizado por la UPV y Aefame, la asociación que reúne a este tipo de compañías. El documento ha sido presentado esta mañana en Bilbao por Txomin Iturraide, director de la Cátedra de la Empresa Familiar.

Entre los datos más relevantes destaca que este tipo de firmas suponen el 84% del tejido empresarial de Euskadi y generan el 55% del empleo (150.000 personas). El valor añadido que aportan es de 7,7 millones de euros, es decir, el 45% del peso de la economía vasca.

La empresa familiar ha sido determinante en el mantenimiento del empleo. Durante la crisis, en estas compañías se destruyó el 7%, frente al 13% de las no familiares.

En el acto también ha participado Marcos Pineda, director general corporativo de Sidenor. Pineda ha destacado la importancia de mantener los centros de decisión de las empresas en Euskadi. En este sentido, ha subrayado que el "efecto arrastre" sobre inversiones, proveedores, I+D y empleo "es brutal". Pineda ha puesto de relieve que la autonomía fiscal posibilita una "enorme capacidad de gestión" que permite revertir los impuestos en Euskadi.

Pineda puso como ejemplo de la importancia de mantener las sedes sociales en Euskadi el caso de Gerdau-Sidenor. El paso de la propiedad de la brasileña a manos vascas "ha permitido que vayamos a asignar 50 millones de euros a inversiones, 40 de ellos a inversiones estratégicas", en tanto que la multinacional, según ha indicado, solo presupuestó partidas para mantenimiento.



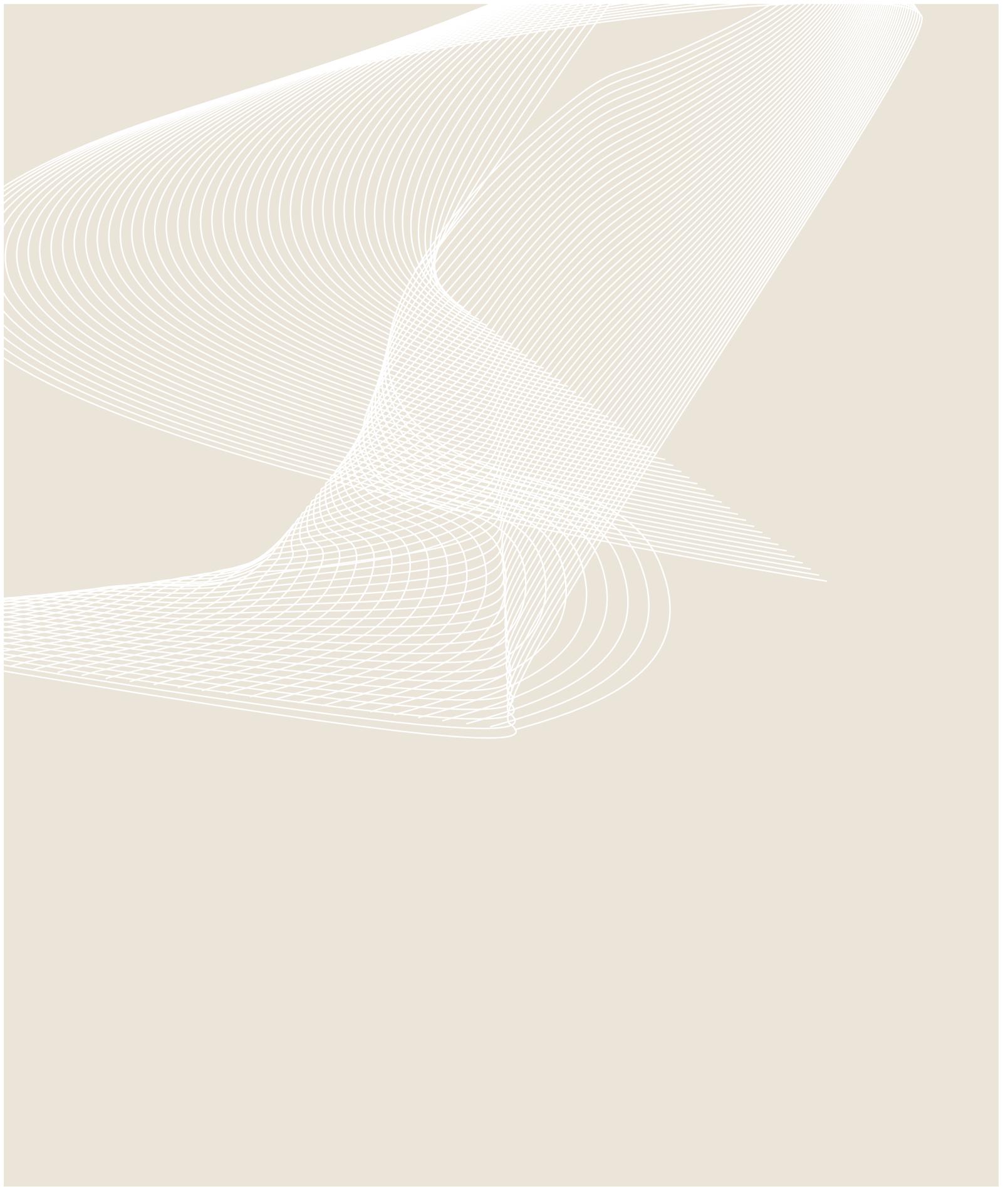
Multiplicadora de 12 piezas

OFERPLAN PRODUCTOS. Envío a domicilio o recogida en tienda

LLÉVATELO

<http://www.eitb.tv/es/video/teleberri-tb-mediodia/4104821071001/122003/07-04-2017/>






CÁMARABILBAO

CEB EK
Confederación
Empresarial de
Bizkaia Bizkaiko
Enpresarien
Konfederazioa


**Cátedra
de la Empresa Familiar**

www.ehu.eus