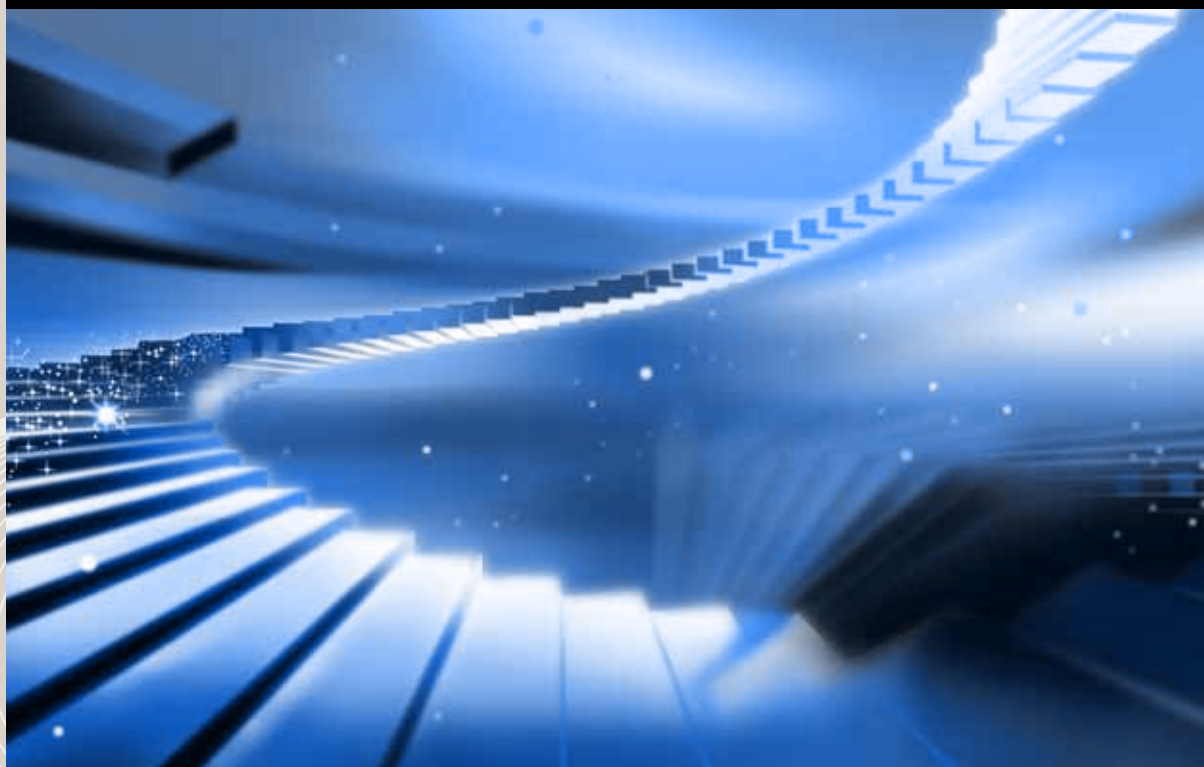


# CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



## MEMORIA DE ACTIVIDADES 2014 2014 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA



FAMILIA  
ENPRESAREN  
KATEDRA  
CÁTEDRA  
DE EMPRESA  
FAMILIAR



eman ta zabal zazu  
Universidad  
del País Vasco Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# ÍNDICE

<b>1</b>	Presentación _____	5
<b>2</b>	Organigrama _____	7
<b>3</b>	Objetivos de la Cátedra _____	11
<b>4</b>	Docencia _____	13
	<input type="checkbox"/> Grado _____	13
	<input type="checkbox"/> Master _____	14
<b>5</b>	Resumen de actividades _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Difusión _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Investigación _____	25
	<input type="checkbox"/> Actividad docente _____	27
	<input type="checkbox"/> Jornadas de trabajo de la red de cátedras de empresa familiar _____	27
	<input type="checkbox"/> Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar _____	27



# 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 y el Fondo Social Europeo, Programa Operativo del País Vasco, periodo de programación 2007-2013.

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



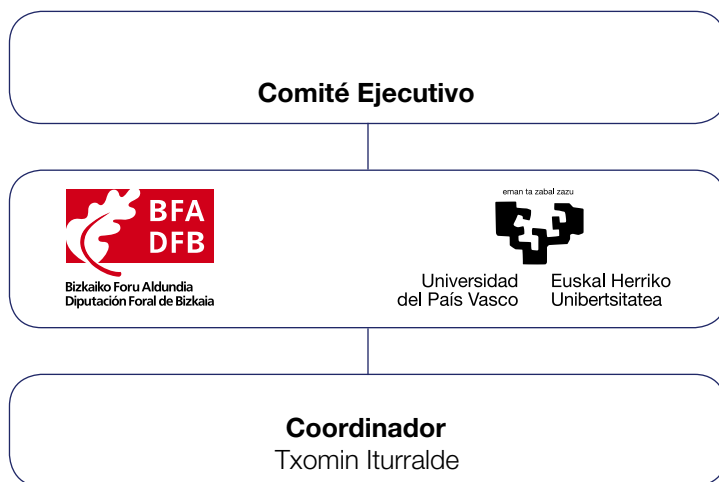
## 2 ESTRUCTURA

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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Txomin Iturralde</li> <li>- Amaia Maseda</li> <li>- Covadonga Aldamiz-echevarría</li> <li>- Valeriano Sánchez</li> </ul> <p><b>Personal Investigador en Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoia Idigoras</li> <li>- Unai Arzubiaga</li> <li>- Mikel Alayo</li> </ul>

Docencia de Grado y Postgrado	
Dirección y gestión de la empresa familiar (Grado)	- Blanca Arosa
Gobierno y control de la empresa familiar (Máster)	- Idoia Idigoras
	- Txomin Iturralde
	- Amaia Maseda
	- Arturo Rodríguez
Organización y gestión	
Coordinación académica	- Blanca Arosa
	- Idoia Idigoras
Apoyo a la gestión	- Valeriano Sánchez
	- Unai Arzubiaga

## 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

Fax: 94 601 7100

[www.ehu.es/catedra-empresa-familiar](http://www.ehu.es/catedra-empresa-familiar)

[catedra.empresa-familiar@ehu.es](mailto:catedra.empresa-familiar@ehu.es)





## 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 “Claves para generar competitividad en la Empresa Familiar”, ha ofrecido 17 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias

### ■ Jornadas de difusión y sensibilización

**Título: “Empresas Familiares de segunda generación ¿Hermanos o socios?” de las jóvenes generaciones en la Empresa Familiar”**

Ponente: Mario de Gandarillas. Consultor de Empresa Familiar Consultor de Empresa Familiar. Socio Responsable Área de empresa familiar de Hereditas - Empresa Familiar.

Una mayoría de las empresas familiares de Bizkaia se encuentra, en estos momentos, en manos de la segunda generación; es decir, son propiedad de un grupo de hermanos siendo este colectivo de empresas familiares las que sufren mayores amenazas para su continuidad. Durante la jornada, se han analizado los factores hay que tener en cuenta para consolidar un buen equipo de hermanos, analizando las técnicas más adecuadas para la eficaz gestión de los conflictos, en función de las distintas tipologías de familias empresarias que existen



## Título: “Aplicación práctica de las novedades fiscales 2014 para la empresa familiar

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

Recientemente se han publicado normativas de carácter fiscal de los principales impuestos que son de aplicación para el ejercicio 2014. Dado que estas normativas implican cambios importantes, esta jornada ha tenido el objetivo de exponer las principales modificaciones y novedades de carácter fiscal que afectan a la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Se han analizado las novedades en el impuesto de Sociedades, limitaciones a la deducción de gastos, las novedades en el IRPF y el impuesto de patrimonio.



## Título: “Estructuras societarias de las empresas familiares”

Ponente: Iñigo Pastor Pinedo. Responsable del área legal y fiscal en Bilbao de Mazars & Asociados y profesor del Master de Asesoría Fiscal del Instituto de Empresa en Madrid y del Master en Derecho de la Empresa de la Universidad de Deusto.

En la jornada se han expuesto las posibilidades que la legislación mercantil actual ofrece para la configuración de la propiedad de los negocios y actividades, así como de los diferentes modos de organizar la dirección de las mismas, en el entorno de los negocios y actividades desarrolladas por grupos familiares. Se ha analizado, entre otros temas, la Empresa y la Familia, la idiosincrasia de la empresa familiar, la propiedad de la empresa, la dirección de la empresa y las estructuras societarias,

## Título: “Claves prácticas para la administración diligente y eficaz en las pymes y empresas familiares”

Ponentes: Iñaki Arrieta. Director General del Grupo Oteic y profesor titular de la Universidad de Deusto. Consultor en temas de estrategia y diseño avanzado de organizaciones. Participa como asesor independiente en Consejos de Familia y Consejos de Administración.

**Maidier Barahona.** Abogada. Consultora Senior del Área de Legal y Corporate de Grupo Oteic. Participa como Letrada Asesora y, asesora independiente en Consejos de Administración y Consejos de Familia.

El Órgano de Administración es el máximo responsable de la Gestión y el Gobierno de las Sociedades Mercantiles, el desempeño del Buen Gobierno Corporativo, requiere una preparación y capacitación, cada día más exigente y competitiva, que aporte verdadero valor a la Gestión, con criterios de diligencia y anticipación. En la jornada se ha pretendido trabajar sobre herramientas prácticas, que contribuyan a que los Administradores gobiernen (Bien) la Organización, mediante la tracción de la Estrategia, el impulso de las actuaciones críticas para su competitividad y la adecuada Gestión y Gobierno de la Organización, junto con los Órganos de Dirección de la misma, aportar además, claves prácticas para el Buen Gobierno Corporativo, en términos de diligencia, anticipación y aportación de valor, que contribuyan a minimizar los riesgos y contingencias futuras por el ejercicio del cargo, en términos de cortafuegos y aseguramiento de la posición de los Administradores y establecer, para las Empresas Familiares o Cuasi- Familiares, las delimitaciones de las funciones, obligaciones y derechos de los miembros de la Familia en relación con la Organización en Organizaciones que compongan un Grupo Empresarial.



### **Título: “Como impacta la Dirección de Personas en la empresa familiar en el éxito del futuro del modelo de negocio. Riesgos clave que pueden ser evitados”**

Ponente: **Pilar Ramírez Dabán** - Ingeniera Industrial y Master en Filosofía de la Acción Directiva por la Universidad de Navarra, fundadora y directora de Arisses

Las empresas familiares con frecuencia mantienen prácticas y decisiones en materia de Dirección de Personas que son acordes con ciertos valores familiares o con la perspectiva de su fundador sobre la relación que debe existir entre empresa y empleado. Pero con el devenir de los años y tras la constatación de las competencias profesionales reales de cada persona, algunas de estas decisiones pueden mostrar no ser las más adecuadas para los intereses del negocio a medio y largo plazo. Estas situaciones generan a menudo debates en el seno de la familia y de la empresa, que en ocasiones provocan tensiones que ponen en peligro la armonía familiar y dificultan el alineamiento en la visión y la estrategia de futuro de la empresa.

En la jornada se ha analizado el impacto que las decisiones sobre Dirección de Personas tienen en el futuro del negocio, y conocer una metodología que permite calibrar su impacto en el contexto de la empresa familiar, identificando los aspectos clave que influirán en la profesionalización, supervivencia y continuidad del negocio, así como en la preservación de la armonía familiar.



## Título: “La Unión Familia y Empresa: Estrategias de Comunicación frente a los Conflictos”

Ponente: Javier Macias. Consultor de Empresa Familiar especializado en comunicación y liderazgo. Profesor MBA internacional de EAE Business School.

En la jornada se ha pretendido comprender qué conductas básicas conducen a una verdadera unión familiar, identificar la función del conflicto para la unidad familia y empresa y poner en práctica herramientas de comunicación para la resolución de conflictos.

Se ha analizado la organización empresarial: familias unidas vs. familias aglutinadas, la función del conflicto en la empresa familiar, los tipos de conflicto en empresas familiares, la dinámica de los conflictos en las organizaciones familiares y la estrategia de comunicación humana: herramientas resolución conflictos.



## Título: “Los primeros pasos en la sucesión de la empresa familiar: claves para un transición eficaz”

Ponente: Pilar Ramírez Dabán, Ingeniera Industrial y Master en Filosofía de la Acción Directiva por la Universidad de Navarra, fundadora y directora de Arisses.

Al plantear la entrada de nuevas generaciones de familiares en la gestión de empresa, es muy necesario elaborar un plan específico de entrenamiento y adopción gradual de responsabilidades, complementario a la formación académica, para que el familiar (hijo o hija, generalmente) entienda y se prepare para abordar con éxito las principales dificultades a las que se van a enfrentar durante los primeros años de ejercicio profesional al frente la empresa familiar. Incluso aunque haya pasado por otra empresa previamente, casi siempre se tropieza con las mismas “piedras”, ya que a partir de ahora va a desempeñar un rol esencial y básico para el futuro del negocio, al conllevar la responsabilidad de garantizar la continuidad de la empresa familiar y el desarrollo de su estrategia a largo plazo preservando los valores familiares que les caracterizan.

El objetivo de la jornada ha sido Proponer un modelo de transición para facilitar la entrada de las jóvenes generaciones en la empresa familiar, identificando los aspectos clave que más impactan en la gestión del negocio y en su éxito en el mercado, así como en el respeto y el cuidado de la armonía familiar.

## Talleres de difusión y sensibilización

### Titulo: “Estrategia Corporativa en la Empresa Familiar”

Ponente:

**Gonzalo Mota.** Socio Fundador de 4aktion. Socio Director de Alegiteam, s.l.

**Jose Angel Almuzara.** Socio Fundador de 4aktion. Director de Grupo ACKS Abogado y Consultor de empresa Familiar.

**Alex Ochoa de Aspuru.** Socio Fundador de 4aktion. Socio Fundador de Klap, laboratorio de creación industrial.

En torno a la gestión de la empresa familiar, subsisten universos de intereses, emotividades, competencias, conflictos, que deberemos desgranar si queremos tener el mapa de nuestra realidad empresarial, pudiendo plantearnos entonces, con acierto, el enfoque adecuado de nuestra empresa para lograr su competitividad.

El fin casi permanente de la empresa familiar y el elemento aglutinador de, al menos sus creadores, es la perdurabilidad en el tiempo.

Dependiendo de la envergadura económica de la empresa esa perdurabilidad adquiere matizaciones y entra en conflicto con el poder, el liderazgo, el peso individual, la significación social etc.

Nos centraremos en PYMEs familiares en las que, en ocasiones por su tamaño, no incorporan la revisión estratégica como una de sus prioridades. A menudo gestionamos en nuestras empresas las cuestiones de funcionamiento, pero no las de planteamiento, y sin ese análisis es fácil emplear nuestros recursos en la dirección equivocada. El funcionamiento de la empresa debe estar alineado con un planteamiento acorde a nuestros intereses, y ello requiere un análisis sencillo pero profundo.

En el taller se pretendía definir estrategia corporativa, buscando la perdurabilidad empresarial, facilitar la determinación objetivos, desgranar las posibilidades internas de la empresa familiar y focalizar la potencialidad y necesidad de la estrategia en el entramado organizativo familiar

### Título: Valoración específica de la empresa familiar. Cómo poner en valor sus ventajas competitivas.

Ponentes:

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

**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.

## ■ Conferencias de difusión y sensibilización

### Título: “La continuidad de la empresa familiar”

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

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: “Conflictos en la empresa familiar.”

Ponente: Juan Carlos Ayala, Coordinador de la Cátedra de empresa familiar de la Universidad de la Rioja  
Universidad de la Rioja. Consultor de Empresas Familiares



En la conferencia se ha tratado el conflicto desde una perspectiva positiva: el conflicto como oportunidad. Tras analizar las causas más habituales de los conflictos en la empresa familiar y sus implicaciones, tanto para la empresa como para la familia, se exponen las posibles maneras de abordarlo para lograr una solución satisfactoria (ganador-ganador) para todas las partes implicadas. El

ponente intercala en su exposición las experiencias vividas con las empresas familiares con las que ha trabajado durante los últimos 10 años.

## Título: “Gobierno Corporativo. El Consejo de Administración en la Empresa Familiar”

Ponente:

Alberto Guerra, Garrigues Bilbao  
Katya Azarkina, Garrigues Bilbao



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: “La estrategia empresarial como clave del éxito. Cómo conseguir que la familia la potencie y no la limite”

Ponente: Consultoría 4aktion

Las empresas familiares son organizaciones que, por su propia naturaleza, tradición, valores y composición habitualmente se enfrentan a su futuro empresarial de manera diferente a las no familiares.

Superada una adecuada estructuración societaria, conformación de los órganos de gestión y gobierno, y planificado el futuro de la Familia Empresaria sobre la base de unos acuerdos o pactos familiares, es obligado plantearse cómo abordar su desarrollo como empresa para los tiempos venideros a través de una buena estrategia.

En esta ponencia se pretende: Definir potencialidades y peligros de las empresas familiares, analizar el planteamiento de objetivos estratégicos, el procedimiento para establecer un Plan de acción y ejecutarlo y valoración resultados y reinicio del proceso

### **Título: “Patrimonio y Gobierno en la Empresa Familiar. Transmisión y profesionalización”**

Ponente: Jon Sanchez, Consultoría AFIBISA & BD

El gobierno en la empresa familiar tiene unas especiales características que le diferencian del resto de empresas, entre otros objetivos se ve obligado a diseñar una adecuada planificación estratégica que compatibilice las necesidades financieras de la empresa y las necesidades de la familia. Haremos una aproximación al como están afrontando este reto en los actuales tiempos de falta de financiación, y si esta situación exige un mayor grado de profesionalización, o la toma de otras decisiones. Así mismo, intentaremos aproximarnos al conocimiento de si las nuevas generaciones están dispuestas a entrar en la empresa familiar, o estas no son atractivas.



### **Título: “La empresa en el actual entorno financiero”**

Ponente: Jon Hervás Zúñiga. Responsable de Financiación de Empresas, Delegación General de Empresas de la Norte “la Caixa”.

El ponente ha analizado 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, la reestructuración y concursos de acreedores años.



## Título: “Gestión de la empresa familiar: CEO Familiar versus CEO no Familiar”

Ponente:

Manuel Urrutia, Consejero Delgado y Director General de Confianz.

Alejandro M. Olagüe, Director gerente de JESÚS OÑATE Y HNOS S.A

Javier Barrón, Gerente de MERRY HAT, S.L.

Día: 8 de mayo de 2014

La conferencia se ha centrado 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: “Rasgos esenciales de la empresa competitiva de nuestro tiempo”

Ponente: Sabin Azua, Socio Director de B-I Strategy.

El nuevo escenario competitivo internacional genera una necesidad imperiosa de transformar las empresas de nuestro entorno hacia una mayor capacidad de identificar segmentos de clientes de alto valor añadido, nuevos elementos de servitización de la producción industrial, mayor nivel de apertura internacional y de cooperación a todos los niveles, mejora de la capacidad de gestionar negocios multi-localizados, desarrollar nuevos sistemas de participación de las personas en la organización, mayor involucración con el territorio, apuesta por la incorporación de tecnologías convergentes y diferentes para generar nuevas propuestas de valor, diseño de nuevos modelos de negocio coherentes con la estrategia de futuro de la compañía y profundamente alineados con el desarrollo futuro de las estrategias de sus clientes.

<b>Resumen de actividades</b>			<b>Asistentes</b>	
<b>JORNADAS</b>			<b>261</b>	
Empresas Familiares de segunda generación ¿Hermanos o socios?			61	
Aplicación práctica de las últimas novedades fiscales en la Empresa Familiar.			77	
Estructuras societarias de la Empresa Familiar.			27	
Claves prácticas para la administración diligente y eficaz de las pymes y empresas familiares.			36	
Cómo impacta la Dirección de Personas en la Empresa Familiar en el éxito futuro del modelo de negocio: riesgos clave que pueden ser evitados.			10	
La unión Familia-Empresa: Estrategias de comunicación frente a los conflictos.			27	
Los primeros pasos en la sucesión de la Empresa Familiar. Claves para una transición eficaz.			23	
<b>TALLERES</b>			<b>40</b>	
La estrategia corporativa en la Empresa Familiar.			20	
Valoración específica de la empresa familiar. Cómo poner en valor sus ventajas competitivas.			20	
<b>CONFERENCIAS</b>		<b>Alumnos</b>	<b>Empresarios</b>	<b>520</b>
La continuidad de la Empresa Familiar.		62	7	69
Los conflictos en la Empresa Familiar.		55	4	59
Gobierno Corporativo. El Consejo de Administración en la Empresa Familiar.		58	4	62
La estrategia empresarial como clave del éxito. Cómo conseguir que la familia la potencie y no la limite.		53	6	59
Patrimonio y gobierno en la Empresa Familiar. Transmisión y profesionalización.		71	8	79
La empresa en el actual entorno financiero.		56	6	62
CEO Familiar versus CEO no Familiar.		64	8	72
Rasgos esenciales de la empresa competitiva de nuestro tiempo.		56	2	58
		475	45	
<b>RESUMEN TOTAL</b>			<b>821</b>	

## ■ ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

### Publicaciones

- ┌ Arzubiaga, U. Iturralde, Tx. (2014): "Entrepreneurial Orientation and Innovation in a context of crisis: some relevant factors in the case of family firms", en Rudiger, K; Peris-Otirz, M, Blanco-Gonzalez, A.: (Ed): Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis. Springer
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Maseda, A (2014): "The role of social capital in family firms to explain the innovation capabilities in recession time. An empirical study", en Rudiger, K; Peris-Otirz, M, Blanco-Gonzalez, A.: (Ed): Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis. Springer.
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, Tx. (2014) The Role of Internal Social Capital in Organisational Innovation. An Empirical Study of Family Firms. *European Management Journal*, 32, pp. 950 -962
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Akhter, N.; Iturralde, Tx., Chirico, F., Maseda, A. Is Non-Family Social Capital also Important for Family Firm Performance?". *Human Relations*. Forthcoming.
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Iturralde, Tx., Maseda, A. Internal Relationships and Innovation in Spanish Family Firms: The Moderating Role of Family Involvement. *European Journal of International Management*. Forthcoming
- ┌ Sanchez Famoso, V., Maseda Garcia, A., Iturralde Jainaga, Tx. (2015) Familiaren Kapital Sozialaren eta Berrikuntzaren Azterketa: Familiaren Efectua Kapital Sozialean Aztertzen, *UZTARO*, 92, PP. 1-15

### Working papers

- ┌ Arzubiaga, U; Maseda A.; Iturralde, Tx. (2014). How does the professionalization of the family firm moderate the effects between family firm internal variables and entrepreneurial orientation?. Working paper (en revision en la *Small Business Economics*)
- ┌ 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". Working Paper (en revision en la *Journal of Management & Organization*)

### Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- ┌ Arzubiaga, Unai, Iturralde, Tx., Maseda, A. "The impact of the Top Management Team in the Entrepreneurial Orientation of Family Firms: What is the Role of the Board of Directors?", 10 th Workshop on Family Management Research Conference organizada EIASM, The European Institute of Advanced Studies in Management, en Bergamo, Italia en Mayo de 2014.
- ┌ Arzubiaga, Unai, Iturralde, Tx., Maseda, A. "Why do some boards of Directors in Family Firms Outperform others when strategizing? Analysing the importance of entrepreneurial orientation". *XXIII International Conference of European Academy of Management and Business Economics*, organizado por AEDEM, celebrado en París, Francia 2014.



## 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 Catedra, es el Investigador principal y en el que también participan como investigadoras, Txomin Iturralde, Coordinador de la Cátedra, Unai Arzubiaga 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 66, de los cuales 32 son mujeres y 34 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 2013-2014 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”**.
- Alberto Guerra y Olatz Otaola, Garrigues, Tema **“Mecanismos preventivos para la continuidad de la Empresa Familiar”**

## 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 2014
- Jornada de trabajo de la red de Cátedras de la Empresa Familiar. Alicante noviembre 2014

## ■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- *XXVIII Congreso nacional del AEDEM*, organizado por AEDEM, celebrado en Trujillo, junio 2014
- *14th International Family Business Research Conference*, organizada por The International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Lapeenranta (Finlandia) junio de 2013
- *10th Workshop on family firms management research*, organizado por EIASM, The European Institute of Advanced Studies in Management, Bergamo (Italia), Mayo 2014
- *XXIII International Conference of European Academy of Management and Business Economics*, organizado por AEDEM, celebrado en París (Francia), Septiembre 2014
- *XVI 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. Alicante, Noviembre 2014
- *VI Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas*. Bilbao, Noviembre 2014



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Social Europeo

  
**Cátedra**  
de la Empresa Familiar