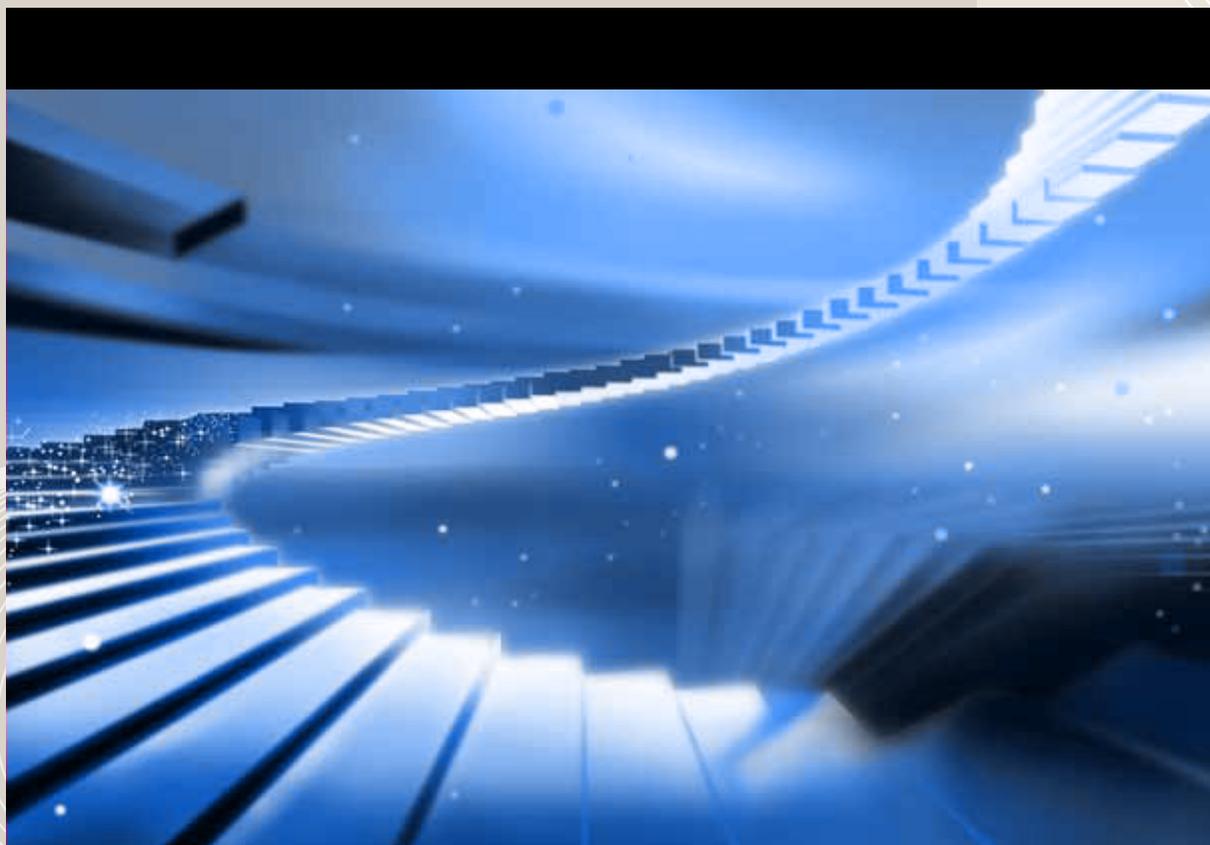


# CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA



## MEMORIA DE ACTIVIDADES 2018 2018 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-Difusión _____	30
	<input type="checkbox"/> Actividad docente _____	31
	<input type="checkbox"/> Jornadas de trabajo de la red de cátedras de empresa familiar _____	32
	<input type="checkbox"/> Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar _____	32
	<input type="checkbox"/> Aparición en medios de comunicación _____	33



# 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> <li>- Estrategia de branding en 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>- Covadonga Aldamiz-echevarría</li> <li>- Unai Arzubiaga</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)	– Mikel Alayo
Gobierno y control de la empresa familiar (Máster)	– Gloria Aparicio
	– Unai Arzubiaga
	– Idoia Idigoras
	– Txomin Iturralde
	– Amaia Maseda
	– 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](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 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 “Claves para generar competitividad en la Empresa Familiar”, ha ofrecido 16 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias.



## Jornadas de difusión y sensibilización

### Jornada 1

**Título:** “La incorporación de terceros a la empresa familiar”

**Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

**Fecha:** 6 de marzo de 2018

**Hora:** de 9:00 a 11:00h

**Ponente:** Elías Martínez Fernández. Socio de IMAP Albia Capital

### Contenido

Las empresas familiares son la base del tejido empresarial y se encuentran sometidas además de los retos propios del negocio/mercado a los específicos de su carácter familiar. Uno de los mayores desafíos a los que se tienen que enfrentar es cómo ganar dimensión y tamaño en un entorno cada vez más incierto y globalizado.

¿Cuál es el camino, una alianza, una compra, una venta?, ¿Cuántos recursos se necesitan? ¿Hacerlo en solitario o acompañado?, etc ... son algunas de las preguntas que se hacen los responsables de las empresas familiares a la hora de considerar alternativas.

### Objetivo

Tratar de abordar los aspectos a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia en este sentido, las alternativas a considerar y los cauces más adecuados para llevarla a cabo.



## Jornada 2

**Título:** “Es el momento de planificar o revisar los pactos de la familia empresaria y la estructura patrimonial de la empresa familiar”

**Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

**Fecha:** 24 de abril de 2018

**Hora:** de 9:00 a 11:30h

**Ponente:** José Ángel Almuzara. Director de Asevalia

### Presentación

El contexto económico y social en el que la recesión económica y la crisis sufrida ha afectado a la mayor parte de nuestras empresas, ha puesto de manifiesto que determinadas reglas de funcionamiento en el seno de la empresa familiar han sido muy útiles pero otras no. De igual manera, estructuras patrimoniales adecuadas han contribuido a posibilitar la continuidad de los negocios e incluso su fortalecimiento.

### Objetivos

Realizar una aproximación a los conceptos básicos de los pactos familiares en el seno de la empresa, Protocolo Familiar, y la conveniencia de su revisión ante cambios en el entorno en el que han de aplicarse.

Incidir en la conveniencia de contar con una estructura patrimonial adecuada en la empresa familiar, cómo hacerlo, y principales ventajas estratégicas que ello representa.

### Programa

- Los pactos de la familia empresaria: El Protocolo Familiar. Concepto y contenido básico
- Importancia de las cláusulas de revisión. Alcance y contenido.
- Estructura patrimonial en la empresa familiar. Modalidades y características.
- Importancia de una estructura patrimonial adecuada. Elección de la misma y ejecución.



## Jornada 3

**Título:** “La responsabilidad de la familia en la empresa”

**Fecha:** 8 de mayo de 2018

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

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

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

### Programa

- 1.0. BREVE REFERENCIA A LOS SUPUESTOS DE RESPONSABILIDAD.
- 1.1. EMPRESA Y MATRIMONIO.
  - 1.1.1. Regímenes Económicos Matrimoniales.
  - 1.1.2. La responsabilidad por deudas del empresario y su cónyuge.
  - 1.1.3. La responsabilidad de los herederos.
- 1.2. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA. ASPECTOS CIVILES.
  - 1.2.1. ¿Cuándo irse? ¿Cómo hacerlo?
  - 1.2.2. ¿Cómo transmitir a los hijos la empresa familiar?
  - 1.2.3. Cuando no se quiere perder el control: El cargo de Administrador.
- 1.3. FISCALIDAD DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA.

### Objetivo

La jornada se dividirá fundamentalmente en dos apartados: En primer lugar se recordarán los principales supuestos de responsabilidad de socios y administradores, centrándonos en como estas deudas pueden incidir en el patrimonio familiar, especialmente en los casos de matrimonios y sucesiones. Para ello se explicarán los diferentes regímenes económico matrimoniales, su funcionamiento general y como se responde de las deudas. Igualmente se tratará de la responsabilidad por deudas en las herencias.

En la segunda parte se tratará de la sucesión en la empresa familiar, las diferentes herramientas disponibles para prepararla y su incidencia fiscal, centrándonos en algunos de los errores más frecuentes y las consecuencias de una mala planificación.

## Jornada 4

**Título:** “Retribución y Gestión del Talento para empleados/as familiares como herramienta estratégica”

**Fecha:** 18 de septiembre de 2018

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

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

**Ponentes:** Josep Capell. Socio Director de Ceinsa.

La gestión de los RRHH (especialmente la compensación y la gestión del talento) en todos los casos, pero especialmente en el caso de los empleados familiares, no puede enfocarse por separado de la política estratégica de la compañía.

La necesidad de captar y retener a los mejores, la reducción de márgenes empresariales, el cambio cultural, etc. requiere prestar atención a muchas cosas diferentes que hacen inclinar la balanza a nuestro favor, también el concepto de equidad en los empleados familiares.

Nos enfrentamos a un desafío sin comparación a otras generaciones. Las generaciones requieren más flexibilidad, proyectos interesantes, más autonomía, mejores recompensas y sobretodo, mejor conciliación.

En definitiva, según los últimos estudios, encontrar un modelo organizativo más horizontal, un sistema retributivo ajustado a las necesidades de la empresa y retener el talento será la preocupación más importante de la dirección durante los próximos años, (¿dejará de serlo algún día?).

## Programa

1. Orden, equidad interna y competitividad salarial. Optimizar la masa salarial. Encaje de los empleados familiares. Rol propietario/accionista.
2. Remunerar más a quien más aporta; sistemas de incentivos y remuneración variable, motivación, alineamiento y rentabilidad.
3. Remuneración flexible, ventajas e implicación de las personas.
4. Desarrollo y desempeño en los sistemas retributivos y como fuente de ventajas competitivas



## Jornada 5

**Título:** “La influencia del factor humano en la empresa familiar”

**Fecha:** 17 de octubre de 2018.

**Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

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

**Ponente:** Yolanda Mora. Socia de Gandarillas, Mora & Asociados

### Objetivos

El objetivo de esta sesión es tomar conciencia de la influencia del Modelo Sistémico en la comunicación y en las interacciones que tienen lugar en las familias empresarias. A lo largo de la jornada, se repasarán algunos de los riesgos más importantes para la continuidad de las empresas familiares, en los que el factor

humano se presenta como base del problema. Se reflexionará acerca de los motivos que originan las distintas situaciones y se proporcionarán las herramientas adecuadas para afrontarlas. Entender la importancia de las relaciones familiares en la empresa es fundamental para lograr dos objetivos a veces esquivos: la armonía familiar y la eficiencia empresarial.

## Contenidos

1. Características de la Empresa Familiar: complejidad de la situación
2. Las Familias Empresarias: un sistema
3. Qué suele entorpecer la comunicación
4. Claves para una buena comunicación
5. La comunicación familiar y sus “complicaciones”
6. Algunos problemas recurrentes en las empresas familiares



## Jornada 6

**Título:** “Preparando el cierre fiscal de las personas físicas del IRPF y del Impuesto sobre Sociedades. Novedades 2018”

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

**Fecha:** 22 de noviembre de 2018

**Hora:** de 9:30 a 13:30 h.

**Ponentes:** **Nuria del Río.** Directora de PWC Tal & Legal Services  
**Pablo Fid.** Socio de PWC Tal & Legal Services

### Programa:

09:15: Entrega documentación.

09:30: Impuesto sobre Sociedades.

- Novedades fiscales reforma fiscal 2018
- Las sociedades patrimoniales

- Las microempresas, pequeñas y medianas empresas y su impacto en la tributación definitiva por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

11:30: Pausa

12:00: Fórmulas de retribución, planificación y novedades de 2018 para las personas físicas.

Optimización fiscal del cierre del primer ejercicio con el nuevo Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

13:15: Preguntas

13:30: Cierre

## Objetivo

Análisis del Impuesto sobre Sociedades:

- Reforma fiscal 2018 (Novedades)
- Sociedades patrimoniales
- Microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Optimización fiscal en las personas físicas con patrimonio empresarial y personal mediante la planificación de:

- Sus fuentes de renta, origen de fondos

## Talleres de difusión y sensibilización

**Título:** “El mapa de riesgo de la empresa familiar”

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

**Fecha:** 23 de mayo de 2018

**Hora:** de 9:30 a 13:30 h.

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

### Programa:

- Qué es y para qué sirve un Mapa de Riesgos en la empresa familiar
- Diferencias con un Mapa de Riesgos convencional
- Contenido de un Mapa de Riesgos
- Utilidad práctica de tener elaborado un Mapa de Riesgos
- Responsabilidad de los Administradores y Propietarios ante el Mapa de Riesgos
- Seguimiento de un Mapa de Riesgos

### Objetivo

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 tanto de 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 consul-

tores 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 Euskadi son empresas familiares y sin embargo de primera a segunda generación desaparecen más del 50% y de segunda a tercera el 75%.

**Título:** “Lectura e interpretación de los estados financieros en la empresa familiar” / ¿Cómo leer e interpretar los estados financieros de la Empresa Familiar?

**Fecha:** 20 de junio de 2018

**Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

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

**Ponentes:** D. Amaia Maseda. y D. Txomin Iturralde. Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU

### Objetivo

Esta jornada pretende aportar a las y los asistentes conocimientos elementales del modelo contable para que, sin necesidad de ser expertos o expertas contables, sean capaces de identificar e interpretar los conceptos clave que proporcionan los estados financieros

La jornada se presenta como una herramienta para entender el mundo empresarial, ya que indaga en algo tan esencial como los instrumentos de captación, medida y representación de su realidad económica.

Las personas que asistan a este seminario entenderán como se construye un balance y una cuenta de resultados, en base a las partidas constitutivas más comunes para las PYMES.



## Conferencias de difusión y sensibilización

**Título:** “La mejora de la comunicación y la resolución de conflictos en la empresa familiar”

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

**Día:** 13 de febrero de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

### Contenido

La conferencia del próximo día 13 de febrero el ponente transmitirá a los asistentes que una buena gestión de la comunicación fortalecerá la unidad familiar y mejorará el funcionamiento de la empresa, pero la mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande.

En la sistemática familiar es complicada la comunicación fluida de la familia en la empresa familiar, ya que coexisten en dos ámbitos de relación diferentes, donde el vínculo propio de la familia son los lazos de afecto mientras que en la empresa son lazos contractuales, dando lugar a conflictos estructurales (se debe clarificar los límites entre la propiedad y los accionistas. la familia y la empresa), conflictos generacionales (cuando se cuenta con diferentes criterios, perspectivas y puntos de vista dispares) y conflictos entre hermanos/primos (buscar lo que les une en el Proyecto de Modelo Empresarial, alimentar ese sueño común de luchar y mantener ese legado familiar).



**Título:** “La certificación UNE 19601 sistema de gestión de compliance penal”

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

**Día:** 21 de febrero de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

### 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 riesgos 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. En mayo de 2017, se publica la Norma UNE19601, sistemas de gestión de compliance penal, estableciendo los requisitos y facilitando las directrices para adaptar, implementar, mantener y mejorar continuamente políticas de compliance penal y el resto de los elementos del sistema en las empresas. La Norma es certificable y un buen punto de partida para el desarrollo de un eficaz sistema de cumplimiento normativo, fundamento 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 ventaja competitiva.



**Título:** “El Gobierno corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores”

**Ponente:** Alberto Guerra. Garrigues Bilbao

**Día:** 7 de marzo de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

**Lugar:** Auditorio Baroja, Bizkaia Aretoa  
Avda. Abandoibarra, 3

### 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:** “Operaciones de integración como alternativa Al crecimiento orgánico de La empre”

**Ponente:** Joaquin Moral, CONFIANZ, S.A.P.

**Día:** 22 de marzo de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

**Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao**

### 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:** “Transformación social y repercusiones en La estrategia empresarial”

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

**Día:** 11 de abril de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

### Contenido

El mundo está sufriendo una profunda transformación. La creciente globalización de la actividad económica, el impacto de las redes sociales, la profundización de las desigualdades sociales en un gran número de áreas geográficas, la importancia que están adquiriendo las nuevas economías emergentes, la precarización del mercado laboral en muchos países, la importancia de la automatización para mejorar la productividad y su impacto sobre millones de empleos de poco valor añadido, los grandes retos de sostenibilidad medioambiental, los flujos migratorios, la aparición de nuevos modelos económicos de generación de riqueza, la sublimación de los populismos en muchas zonas del mundo, la discusión entre lo global y el mantenimiento de la identidad propia de los países, etc., son algunos de los elementos que están en permanente evolución.

Analizaremos estos cambios y sus repercusiones en la generación de estrategias empresariales competitivas que se adapten al nuevo entorno mundial y a las exigencias que generan sobre la gestión empresarial.



**Título:** “La profesionalización de la empresa familiar”

**Ponente:** Iñaki Aldama, CEO (familiar) de Algitech y ALgios; y Alberto Laidler CEO (no Familiar)

**Moderador** Joaquin del moral, Consejero Delgado y Director General de Confianza.

**Día:** 26 de abril de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

### 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 financiación para la empresa familiar”

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

**Día:** 9 de mayo de 2018

**Horario:** de 18.00 a 19.30 h.

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

## Contenido

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.



Denominación de la Actividad	Lugar	Asistencia	
		Empresas	Alumnado
<b>JORNADAS</b>		<b>223</b>	<b>0</b>
La incorporacion de terceros a la empresa familiar	CAMARA	39	0
Es el momento de planificar o revisar los pactos de la familia empresaria y la estructura patrimonial de la empresa familiar	CAMARA	16	0
La responsabilidad de la Familia en la Empresa	CEBEK	33	0
Retribución y Gestión del Talento para empleados/as familiares como herramienta estratégica	CEBEK	31	0
La influencia del factor humano en la Empresa Familiar	CAMARA	23	0
Preparando el cierre fiscal de las personas físicas del IRPF y del Impuesto sobre Sociedades. Novedades 2018	CEBEK	81	0
<b>TALLERES NUEVAS GENERACIONES</b>		<b>34</b>	<b>0</b>
El mapa de riesgo de la empresa familiar	CEBEK	14	0
Lectura e interpretacion de los estados financieros en la EF	CÁMARA	20	0
<b>CONFERENCIAS</b>		<b>53</b>	<b>440</b>
“La mejora de la comunicación y la resolución de conflictos en la Empresa Familiar”	Facultad de Economía y Empresa (UPV/EHU)	7	55
La certificación UNE19601 sistema de gestión de compliance penal	Facultad de Economía y Empresa (UPV/EHU)	12	58
El gobierno corporativo en la EF. Derechos y deberes de los administrados	BIZKAIA ARETOA	8	54
Operaciones de integración como alternativa al crecimiento orgánico de la EF	Facultad de Economía y Empresa (UPV/EHU)	6	53
Transformación social y repercusiones en la estrategia empresarial		5	58
La profesionalización de la EF		6	54
La financiación para la EF		5	56
Transformarse o morir: el desafío de la innovación en la empresa familiar.		4	52
<b>RESUMEN TOTAL</b>		<b>310</b>	<b>440</b>

# ■ ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN-DIFUSIÓN

## Publicaciones

- ▭ Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A.; Maseda, A., & Iturralde, T (2018). Entrepreneurial Orientation and Innovation in Family SMEs: Unveiling the (Actual) Impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing* 33, pp. 455-469.
- ▭ Arzubiaga, U.; Iturralde, Tx.; Maseda, A.; Kotlar, J.. (2018) "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* . 14, pp 217-244.
- ▭ Arzubiaga, 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, V., Pittino, V.; Chirico, F., Maseda, A Iturralde, Tx.,. (forthcoming) Capital and Innovation in Family Firms. The Moderating Roles of Family Control and Generational Involvement. *Scandinavian Journal of Management*
- ▭ Alayo, Mikel; Maseda, A.; Iturralde, Tx.; Arzubiaga, U (forthcoming) Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*
- ▭ Maseda, A.; Iturralde, Tx.; Aparicio, G.; Boulkeroua, L.; Cooper, S. (forthcoming), Family board ownership, generational involvement and performance in family SME: a test of the S-shape hypothesis. *European Journal of Management and Business Economics*

## 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 revisión en la *Australian Journal of Management*)
- ▭ Danes, S.; Sanchez-Famoso, V.; Aparicio, G.: Iturralde, T.; Maseda A.; " The Potential of Internal Social Capital in Organizations: An Assessment of Past Empirical Research and Suggestions for the Future". (en revisión en la *Journal Small Business Managment*)
- ▭ Alayo, A., Iturralde, Tx., Maseda, A., & Aparicio, G. Mapping the intellectual and social structure of family firms' internationalization field: A bibliometric review. (en revisión en la *Journal Small Business managment*)
- ▭ Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. Accessing to finance during credit constraint: The effect of family-firm image in firms with different age, size, and debt level. (En revision en la *Journal of Family Business Strategy*)
- ▭ Alayo, A., Iturralde, Tx., Maseda, A., & Calabro, A. The Internationalization of Family Firms: The Influence of Identification with the Firm. (En revision en la *European Management Review*)

## Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- ▭ Arzubiaga, Unai; Iturralde Txomin; Maseda Amaia "Family involvement and the entrepreneurial orientation success: analyzing the joint effect of the different family involvement degrees in management and board levels", International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zwollen (Netherlands) Junio 2018.

- Alayo, Mikel; Calabro, Andrea; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia “Who you are tells me what you do! Understanding family firms internationalization choices through the lens of socioemotional wealth and corporate governance”, International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zwollen (Netherlands) Junio 2018.
- Sanchez-Famoso, Valeriano; Iturralde, Txomin; Aparicio, Gloria; Maseda, Amaia “Topics in Internal Social Capital: A Bibliometric and Content Analysis Review”, International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zwollen (Netherlands) Junio 2018.
- Alayo, Mikel, Calabro, Andrea, Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia. Socioemotional Wealth and Corporate Governance: Are Determinant Elements of the Internationalization of family firm”, International Conference of the European Academy of Management and Business Economics, en Bucarest (Rumania), septiembre 2018.

## 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 Arzubiaga, 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) “: Intangibles propios de la empresa familiar Recursos únicos para la generación de valor”, 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

## 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 82, de los cuales 34 son mujeres y 48 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 2017-2018 han sido:

- 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. **El mapa de riesgos en las Empresas Familiares.**
- Alberto Guerra, 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, febrero 2018
- ☐ Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Valencia noviembre 2018

## ■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- ☐ *XXXII Congreso nacional del AEDEM*, organizado por AEDEM, celebrado en Gandia, junio 2018
- ☐ *XXVII International Conference of European Academy of Management and Business Economics*, organizado por AEDEM, celebrado en Bucarest (Rumania), Septiembre 2018
- ☐ *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 2018
- ☐ *X Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas*. Vitoria, Noviembre 2018
- ☐ International Family Enterprise Research Association (IFERA) Zwollen (Netherlands) Junio 2018.

# ■ APARICIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Entrevista en el Correo a Yolanda Mora. Ponente en uno de los seminarios impartidos dentro del ciclo de actividades en Empresa Familiar en el 2018

## Economía

Tu economía [Consultorios: Inversión](#) [Fiscal](#) [Laboral](#) [Autónomos](#) [Mercado laboral](#) [Consumo](#)

### «Los conflictos en la empresa familiar se pueden anticipar»



Yolanda Mora. / BORJA AGUDO

**Yolanda Mora | Consultora**

**Directivos vascos se preparan para capear situaciones complicadas y resolverlas con éxito**

IRATXE BERNAL

Miércoles, 17 octubre 2018, 23:51

0 [f](#) [t](#) ... [🔖](#)

Según los expertos, de las empresas familiares (rentables, con futuro en el

mercado) sólo llega a la segunda generación una tercera parte. De esa tercera parte, a su vez, únicamente un tercio llega a una siguiente generación. Esa mayoría que se queda en el camino lo hace por no haber sabido resolver situaciones o conflictos (desde el relevo del fundador a desacuerdos entre hermanos) que «son recurrentes» y, por tanto, «se pueden anticipar». Esa es la opinión de Yolanda Mora, economista y psicóloga socia de la consultora especializada en empresa familiar Gandarillas, Mora & Asociados, que ayer asesoró sobre cómo prepararse para afrontar estas situaciones a los directivos y gerentes que asistieron a la jornada '**La influencia del factor humano** en la empresa familiar' organizada por la Cámara de Bilbao, Cebek y la UPV/EHU con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia.

**- ¿Ser una familia añade complejidad a la gestión de una empresa?**

- Inevitablemente. Si hablamos de una empresa de primera y segunda generación donde los actores conviven o han convivido toda la vida, es inevitable. Una empresa que no sea familiar tendrá los retos propios del mercado, proveedores, clientes, financiación... Pero la empresa familiar tiene que añadir un reto complicadísimo, que es incorporar eficientemente a esa empresa el sistema familiar. Y son dos planos que funcionan con parámetros muy distintos. La empresa busca rentabilidad y va a combinar sus factores productivos para lograr esa rentabilidad. En cambio, la familia funciona desde la protección, el afecto... Desde el mundo del amor. La familia es un sistema que mira hacia dentro mientras que la empresa debe hacerlo hacia fuera, hacia el mercado y la competencia. Y, a veces, ambas cosas chocan. La pertenencia a la familia es vitalicia y la aceptación en ella es incondicional, pero una empresa te tiene que mirar como trabajador y quiere que rindas y aportes a la rentabilidad y si no lo haces, te echa. Combinar esas cosas sin que haya un deslizamiento de la una hacia la otra es muy complicado.

**- Y separar ambas cosas es imposible.**

- Desde la consultoría siempre decimos a los empresarios que tienen que saber desde cuál de los dos ámbitos están abordando las decisiones empresariales, pero también sabemos que es casi imposible. Si te enfadas en la empresa con tu padre y después tenéis que comer juntos no vais a estar cómodos, o si tienes una rivalidad histórica con tu hermano y después tenéis que trabajar juntos... En las familias hay una dinámica, cada miembro tiene un rol, se crean filias y fobias y todo esto inevitablemente se lleva a la empresa porque trabajas con esas mismas personas. Y si eso no se gestiona bien, por bueno que sea el negocio, puede acabar con él.

**- ¿Se puede gestionar una situación de conflicto desde la propia familia?**

- Si se sabe identificar el conflicto, sí. Y si se sabe anticipar, también. Tendemos a pensar que son cosas que sólo nos pasan a nosotros, que son cuestiones personales. Pero no se trata de que tengas un conflicto con tu hermano o tu padre; en realidad son temas recurrentes que ocurren en todas las familias empresarias. Precisamente, lo mejor de jornadas como la de ayer es ver que la gente que acude se da cuenta de que no está sola, que hay mucha otra gente a la que le pasa lo mismo o algo muy parecido. Descubren además que hay a quién acudir, que no pasa nada por sacar el problema de casa. Lo fundamental es saber que por ser empresa familiar vas a tener que adaptarte a ciertos cambios evolutivos tanto de un plano como del otro, y que esos cambios son ineludibles y generan una serie de situaciones que pueden ser conflictivas con las que tendrás que lidiar. Si ya conoces qué conflictos pueden ser esos y, de entrada, ya sabes que se pueden gestionar, los vives como si fueran menos graves y, sobre todo, despersonalizas. Puedes además planificar cómo vas a actuar y puedes pactar cómo va a actuar también cada miembro de la familia. Si no estás sobre aviso caes en pensar que te tienen manía, que todo es irresoluble... Y ahí sí que hay que acudir a una persona de fuera.

**- ¿Qué más cambios recurrentes hay además del relevo generacional?**

- La sucesión desde luego es un hito muy importante, pero también lo es por ejemplo el período de transición, cuando conviven dos generaciones con distintas visiones. La primera suele conocer la empresa y el mercado desde la trinchera, mientras la segunda llega con una formación más académica y tienen que combinar ambos puntos de vista porque la propiedad aún está en manos del que tiene que irse y que suele ser también a quien la empresa toma como referencia. Luego están los derivados de la propia evolución de la empresa. Por ejemplo, puede haber también situaciones en las que se entienda que la empresa está tan especializada y ha crecido tanto que hay que profesionalizar la gestión y contratar a los mejores del mercado. Pero esa decisión puede chocar con las expectativas de algunos miembros de la familia que contaban con acceder a esos puestos y que incluso se estaban preparando para asumirlos.

**- Hay familias que son especialistas en eludir discusiones**

- Discusiones, sí. Conflictos, no. Hay familias que temen poner en entredicho la armonía familiar, sin darse cuenta de que la armonía sólo existe ya en las formas. Y cuando quieren reaccionar el conflicto ya está larvado. La comunicación es fundamental. Hay que entender de dónde surge cada conflicto para evitar creer que la otra parte actúa de mala fe o incluso acabar creando bandos. Si buscas aliados para sentirte respaldado rara vez tienes una contraparte que te matice sobre ninguno de los temas que pongas sobre la mesa, las posiciones se polarizan. Si se llega ahí ya es

muy difícil lograr empatizar con el otro grupo o plantearte que puede haber un punto de razón en sus planteamientos, porque uno se queda muy prisionero de su propio conflicto. Ahí sí que hay que acudir a terceros, que puede ser un consultor o una persona de confianza de la familia, alguien que ocupe un cargo en el consejo de dirección con un talante especialmente mediador, por ejemplo. Las herramientas existen, las técnicas de gestión de conflictos están ahí. Un conflicto no desaparece por mucho que lo silencies. La única manera de solucionarlo es airearlo. Desde el momento en que decides abordarlo ya tienes una oportunidad para solucionarlo. El primer requisito para afrontar un conflicto es transparencia; decirse 'vamos a hablar esto que nos incomoda'. Como consultor se pueden llamar por mil casos distintos, pero al final en el fondo de todos ellos siempre hay un problema de comunicación.

**- El primer requisito es la transparencia. ¿Y el segundo?**

- El respeto No sirve comunicarse de cualquier manera. Tú tienes que decirme que tienes un problema, pero yo tengo que escuchar. Escuchar de verdad. Sin prejuicios, sin pensar que ya sé lo que me vas a decir. Ah, y hay que cuidar las formas. La comunicación no verbal, todo lo que decimos con los gestos... Son cosas que con la familia solemos olvidar.

**- ¿Cree que se escapa mucho talento de estas empresas porque hay quien prefiere evitar conflictos y trabajar para cualquiera menos para su familia?**

- Sí que hay casos. No se pueden cuantificar, pero es una de las razones por las que las familias abandonan los negocios. Cuando los padres dicen que sus hijos no tienen interés por seguir en el negocio, a veces es porque efectivamente no les llama la atención la actividad de la empresa, pero otras porque hay hijos que prefieren eludir posibles conflictos. De hecho, hay padres que, sabiendo lo duro que es liderar una empresa familiar, en previsión de que haya problemas directamente deciden pasar la gestión de la empresa a profesionales de fuera de la familia y dejar a los hijos como felices propietarios.

▬ Informe especial sobre la red de Cátedras

Viernes / 30 de noviembre de 2018

INFORME ESPECIAL

CincoDías

# RED DE CÁTEDRAS

De la  
**universidad** a  
la **sociedad**



El Instituto de la Empresa Familiar puso en marcha en 1998 una red de conocimiento repartida por diferentes universidades españolas para transmitir a la sociedad los valores de la empresa familiar

ESTUDIO FERRÀN SENDRA

# Cátedras, formación e investigación sobre las empresas familiares

La red ha supuesto un proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial de nuestro país

**D**esde su constitución, la formación ha sido uno de los ejes principales de actuación del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), tal y como ha demostrado a través de una ingente tarea en el terreno formativo mediante la organización de conferencias, jornadas y cursos en los que participan empresarios, universitarios y expertos en la materia.

Sin embargo, estas acciones debían ser completadas incorporando la temática de la empresa familiar en los planes de estudios universitarios, motivo que estuvo en el origen de la creación de la Red de Cátedras de Empresa Familiar y que ha supuesto un proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial de nuestro país, cuya supervivencia depende, en buena medida, de la formación de los empresarios, directivos, trabajadores y el conjunto de personas e instituciones involucradas en las empresas familiares.

El elemento fundamental del modelo diseñado por el Instituto consiste en la creación de cátedras extraordinarias, mediante un convenio de colaboración entre la universidad sede de la cátedra, el IEF, la Asociación Territorial de Empresa Familiar, en cuyo ámbito geográfico se encuentre la sede de la misma y las empresas y/o instituciones que garanticen la financiación mediante el patrocinio de las actividades de las cátedras.

Dicha colaboración se orienta a garantizar un trabajo de interés mutuo en el intercambio de información y conocimientos en el ámbito de las empresas familiares; el desarrollo de actividades de estudio e investigación a través de proyectos específicos; el desarrollo de programas de formación basados en actividades conjuntas, y la organización de foros de encuentro entre académicos, empresarios y estudiantes que permitan el intercambio de conocimientos, experiencias e inquietudes.

Las cátedras tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia de la realidad,

casuística y perspectivas de dichas empresas desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes, ocupándose de desarrollar el programa formativo y las tareas de investigación que contribuyan a mejorar la formación de los alumnos. Dado su carácter multidisciplinar, puede impartirse en coordinación con los planes de estudio elaborados en Facultades como las de Administración y Dirección de Empresas, Derecho, Economía y Psicología.

Asimismo, asume la ejecución de un programa de actividades que incluye como mínimo la docencia, en el entorno de las titulaciones más cercanas a los temas de empresa familiar, de una o varias asignaturas, así como el desarrollo de seminarios y programas de postgrado, y la realización de proyectos de investigación.

Hay que destacar el continuo crecimiento de las actividades de las cátedras, que se han plasmado en la realización de diversos cursos de verano especializados en las distintas universidades, encuentros a nivel nacional, proyectos conjuntos entre cátedras, y la elaboración de un manual universitario, que comprende la práctica totalidad

**La formación es uno de los ejes de actuación del IEF**

de cuestiones relevantes en esta materia, económicas, jurídicas, psicológicas, etc.

En estos momentos, el número de académicos que dedican buena parte de su tiempo a analizar estos problemas no solo es muy elevado, sino que posibilita una misión múltiple, ya que las diversas especialidades universitarias se mueven en un amplio abanico.

Una de las características particulares de la docencia impartida por la Red de Cátedras reside en la variedad de las metodologías utilizadas. Junto al método clásico de la clase ma-



Arriba, alumnos realizando un examen. A la izquierda, Antonio Gallardo y José María Serra, quienes en su etapa como vicepresidente y presidente, respectivamente, del Instituto de la Empresa Familiar dieron un especial impulso a la Red de Cátedras.

gistrat, se introduce el llamado método del caso, característico de las escuelas de negocios, y se complementa con la presencia de destacados empresarios familiares y profesionales, que en mesas redondas y debates con los alumnos tienen la oportunidad de transmitir sus experiencias. También hay que añadir que las cátedras incluyen otras actividades externas en sus planes de formación, entre las que destacan la visita a empresas y la asistencia a actos convocados por el Instituto o por las asociaciones territoriales.

Como es lógico, la actividad universitaria no puede ser completa sin la existencia de un intenso esfuerzo de investigación, y es por este motivo que, desde la puesta en marcha de la red, se ha concedido un interés especial al desarrollo de proyectos

**Las cátedras estudian el tejido empresarial familiar**

de investigación individuales, entre diversas cátedras, y proyectos generales coordinados por el IEF.

La coordinación de la red implica, al margen de un contacto bilateral continuo entre el Instituto y cada una de las cátedras, la realización de jornadas de trabajo, en las que, además de revisar la actualidad de la empresa familiar, se incorporan ponencias impartidas por profesionales de máximo nivel, y se tratan en un entorno de asamblea todas aquellas cuestiones consideradas como relevantes por los miembros de la red.

No obstante, para garantizar el cumplimiento último de los objetivos marcados, la labor docente e investigadora de las cátedras se complementa con la realización de un amplio abanico de actividades orientadas a la difusión y a la divulgación de la cultura de la empresa familiar. Con respecto a este objetivo, las cátedras han intensificado su trabajo en la colaboración con medios de comunicación, con el fin de acercar la realidad y la casuística de las empresas familiares a un público amplio. Con el mismo objetivo, la oferta de conferencias, mesas redondas y otros actos académicos abiertos al público no universitario ofrecen posibilidades de involucrar a todo tipo de personas en el entorno de la empresa familiar. De especial interés son los actos organizados por las



## Retos

### La continuidad, una atención preferente

La continuidad de la empresa familiar goza de una atención preferente por parte de la Red de Cátedras. Se han analizado datos estadísticos y se han realizado estudios para valorar las tasas de supervivencia de

dichas empresas, así como los principales obstáculos para garantizarla. Dichos trabajos han aportado el valor añadido de centrarse en el entorno territorial propio de cada una de las cátedras, lo que ha permitido un mejor

conocimiento del tejido empresarial autonómico. A este respecto, destaca la labor realizada en el diseño y asesoramiento de programas de ayuda para la elaboración de protocolos familiares, unida a una divulgación de

sus características, objeto y contenidos, que sin duda han servido para crear un estado de opinión muy positivo con respecto a este y otros instrumentos de ayuda para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

cátedras con sus respectivas asociaciones territoriales, ya que permiten un intercambio de conocimientos muy directo entre el mundo académico y el empresarial.

En el plano internacional, la actividad de los miembros de la red es considerable, como puede comprobarse en las reuniones de los más destacados foros a nivel mundial, como el *Family Business Network*, el *Family Firm Institute* o IFERA. El número de ponencias y comunicaciones presentadas por profesores vinculados a la red es muy importante y contribuye a realzar su prestigio internacional.

La función docente, investigadora y de divulgación de las cátedras se ha centrado en el análisis de cuestiones relevantes para la empresa familiar, tanto

### La investigación ocupa un lugar destacado

desde el punto de vista económico y jurídico, como relacional. No obstante, dicha labor ha puesto el énfasis en algunos de los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares españolas.

Otra de las cuestiones más tratadas ha sido el proceso de profesionalización, que suele convertirse en un elemento estratégico clave para las empresas familiares, en particular a partir de la tercera generación. Los procesos de selección de directivos para la empresa, el papel de los directivos familiares, y los instrumentos para atraer,

motivar y retener a ejecutivos no familiares han sido estudiados a fondo por muchas cátedras.

Durante estos últimos años, y al margen de las cuestiones anteriores que pueden considerarse ya como clásicas, ha ganado preeminencia el análisis de las prácticas de buen gobierno en las empresas familiares. Los códigos empresariales de buen gobierno aportan sin duda muchos elementos de interés, pero la casuística específica de las empresas familiares aconseja adaptar dichas normas a la realidad de las mismas. La estructura completa de órganos de gobierno (empresarial y familiar), las relaciones entre empresa y familia o la planificación estratégica de la empresa son cuestiones que están en la agenda de la práctica totalidad de los integrantes de la red.

## Tribuna

### Una tarea enriquecedora



**Juan Corona**  
Director General  
del Instituto de la  
Empresa Familiar

La empresa familiar es una de las realidades más antiguas en el ámbito de las actividades económicas y, de hecho, muchos historiadores la señalan como la base sobre la que se han construido los sistemas económicos de mercado y, en definitiva, las economías modernas.

Aunque el origen de las empresas familiares se pierde en la noche de los tiempos, lo cierto es que su análisis científico es muy reciente, iniciándose su estudio con la metodología propia de la teoría general de sistemas. Los primeros estudios al respecto datan de los años sesenta y setenta del pasado siglo, aunque su impulso definitivo se gesta en EE UU a comienzos de la década de los ochenta. España se incorporó con una gran rapidez al movimiento en pro de la defensa y desarrollo de las empresas familiares, a partir de la constitución en 1992 del Instituto de la Empresa Familiar.

El Instituto se planteó como objetivos básicos el ayudar a los empresarios familiares a responder a los desafíos de su gestión, contribuir a la mejora del entorno legal y fiscal de la empresa familiar, dar a conocer la importancia económica y social del empresario familiar, impulsar y mantener el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones, defender los intereses de las empresas familiares en general, y fomentar el conocimiento de la empresa familiar en el entorno universitario.

Fue bajo la presidencia de José María Serra y con el impulso de Antonio Gallardo, vicepresidente del IEF y presidente de su Comisión de Formación, cuando el Instituto inició una activa colaboración con las universidades españolas para fomentar la creación de cátedras dedicadas al estudio de la casuística propia de las empresas familiares, objetivo en el que volcaron una parte muy relevante de sus esfuerzos.

Desde el punto de vista de la imagen que aporta la

red a la empresa familiar, hay que destacar su papel en la imagen pública de esta. Así, la experiencia nos demuestra que las cátedras se han convertido en un claro referente, en particular en su ámbito territorial. Este hecho se ve corroborado por su colaboración con diversas entidades representativas del mundo empresarial: patronales, cámaras de comercio, organizaciones sectoriales; y del mundo político: comunidades autónomas, diputaciones, etc.

Transcurridas dos décadas desde la puesta en marcha de este ambicioso proyecto interuniversitario y estrechamente vinculado al mundo empresarial, nuestra valoración no puede ser más positiva, y lo verdaderamente importante es que se ha logrado que el proyecto se consolide en una realidad con altos estándares de calidad. El esfuerzo que hubo que realizar para la puesta en marcha de las primeras cátedras ha dado paso a un enorme interés por parte de las propias universidades en disponer de una institución de estas características para acercarse con mayor intensidad a la realidad del mundo empresarial, que no es otra que la empresa familiar.

El trabajo realizado por la Red de Cátedras fue reconocido, en 2008, por la Red Española de Fundaciones Universidad Empresa (RED-FUE), otorgándole el premio en la categoría Formación y Empleo, en los III Premios Universidad Empresa, que valoraban el mejor proyecto de colaboración académica del mundo empresarial.

El tiempo transcurrido y la valoración continua que realizamos desde el IEF nos ha permitido apreciar el alto grado de satisfacción por parte de las universidades, de los alumnos que han cursado sus asignaturas, de las asociaciones territoriales de empresa familiar, y de los patrocinadores que nos han ayudado en esta difícil pero siempre enriquecedora tarea.

## Red de Cátedras de Empresa Familiar

### GALICIA



Universidad de A Coruña  
**2005**  
Dra. Berta Rivera Castiñeira



Universidad de Santiago de Compostela  
**2005**  
Dra. Begoña Barreiro Fernández



Universidad de Vigo  
**2005**  
Dr. Santiago Lago Peñas

### ASTURIAS



Universidad de Oviedo  
**2003-2014**  
Dra. Susana Menéndez Requejo

### CASTILLA Y LEÓN



Universidad de León  
**1999**  
Dra. María Teresa Mata Sierra



Universidad de Salamanca  
*Cátedra Santander*  
**1998**  
Dr. Julio Pindado García



Universidad de Burgos  
**2003**  
Dra. Esther de Quevedo Puente



Universidad de Valladolid  
**2001**  
Dr. Juan Hernández Barahona



Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid)  
*Cátedra Santander*  
**2009**  
Dr. José Antonio Otero Parra

### EXTREMADURA



Universidad de Extremadura  
**2006**  
Dr. Tomás Bañegil Palacios



Universidad de Castilla-La Mancha  
**2004**  
Dr. Felipe Hernández Perlines

### ARAGÓN



Universidad de Zaragoza  
**2002**  
Dra. Concepción Garcés Ayerbe

### MADRID



Universidad Complutense de Madrid  
**1999**  
Dr. Jesús Giménez Sánchez y Dra. Mª José Pérez Rodríguez



Universidad Carlos III Madrid  
*Cátedras de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar*  
**1998**  
Dra. Zulima Fernández



Universidad Rey Juan Carlos  
*Cátedra CEDE-URJC de Empresa Familiar y Emprendimiento*  
**2017**  
Dra. María Enciso Alonso-Muñumer

### CANARIAS



Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
**1999**  
Dra. María Katiuska Cabrera Suárez



### ANDALUCÍA



Universidad de Huelva  
*Cátedra Caja Rural del Sur*  
**2008**  
Dra. Mª Jesús Moreno Domínguez



Universidad de Sevilla  
*Cátedra Santander*  
**2002**  
Dr. José Carlos Casillas Bueno y Dr. Adolfo E. Vázquez Sánchez



Universidad de Córdoba  
*Cátedra Prasa*  
**2000**  
Dr. Ignacio Gallego Domínguez

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

**CANTABRIA**



Universidad de Cantabria  
*Cátedra Santander*  
**2008**  
Dra. María Concepción López Fernández

**PAÍS VASCO**

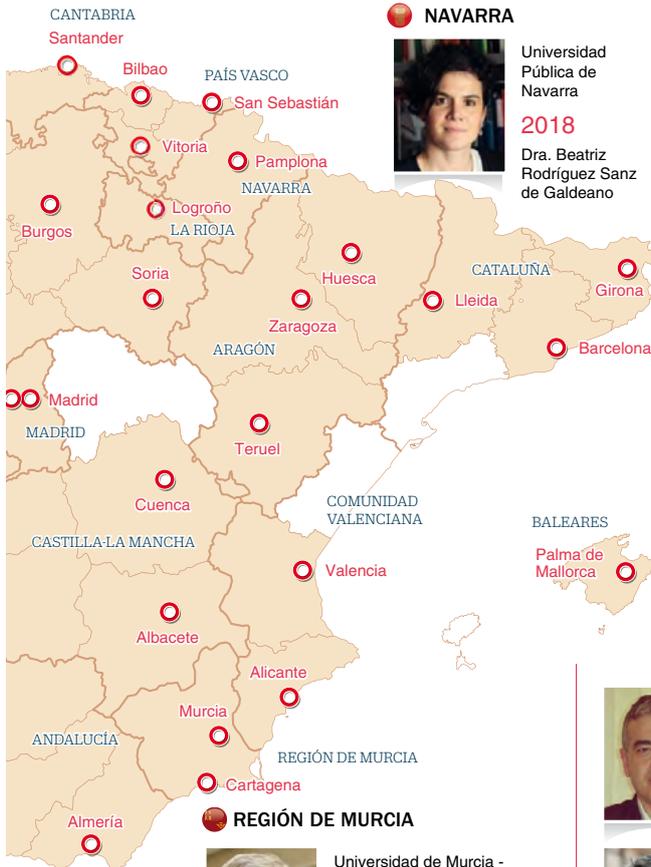


Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea  
**2007**  
Dr. Txomin Iturralde Jainaga

**LA RIOJA**



Universidad de La Rioja  
**2000**  
Dr. Juan Carlos Ayala Calvo



**NAVARRA**



Universidad Pública de Navarra  
**2018**  
Dra. Beatriz Rodríguez Sanz de Galdeano

**CATALUÑA**



Universitat de Barcelona  
**1998**  
Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo



Universitat Internacional de Catalunya  
**2014**  
D. Antoni Bosch Carrera



Universitat Abat Oliba CEU  
**2003**  
Dr. Juan Corona Ramón



Universitat de Lleida  
**2009**  
Dr. José Luis Gallizo Larraz

**ISLAS BALEARES**



Universitat de les Illes Balears  
**2004**  
Dr. Rafael Crespi Cladera



Universitat de Girona  
**2006**  
Dra. María del Pilar Marquès Gou

**COMUNIDAD VALENCIANA**



Universidad de Alicante  
*Cátedra Manuel Peláez Castillo*  
**2003**  
Dr. Vicente Sabater Sempere



Universidad Miguel Hernández de Elche  
**2004**  
D.ª Nunci Serrano Segarra



Universitat de València  
**2006**  
Dr. Alejandro Escribá Esteve



Universidad de Almería  
**2009**  
Dr. Alfonso A. Rojo Ramírez



Universidad de Jaén  
*Cátedra Santander*  
**1998**  
Dr. Manuel Carlos Vallejo Martos



Universidad de Cádiz  
*Cátedra Santander*  
**2004**  
Dr. José Daniel Lorenzo Gómez



Universidad de Málaga  
*Cátedra Santander*  
**2006**  
Dra. Vanesa Francisca Guzmán Parra



Universidad de Granada  
*Cátedra Santander*  
**2006**  
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza

# Docencia y relaciones con la sociedad

El Instituto de la Empresa Familiar aglutina 38 cátedras con sede en distintas universidades públicas y privadas

La red española de cátedras de empresa familiar, auspiciada y coordinada por el Instituto de la Empresa Familiar, aglutina un total de 38 cátedras con sede en distintas universidades públicas y privadas de España. La red cuenta con patrocinadores de prestigio, gracias a los cuales la intensa actividad llevada a cabo por las mismas es financieramente posible. A día de hoy, se puede afirmar que se trata de la mayor y más prestigiosa red de cátedras de este tipo del mundo, tal y como atestiguan los reconocimientos internacionales recibidos por su labor y desempeño y entre los que cabría mencionar por su importancia el otorgado por la Red Española de Fundaciones Universidad Empresa (REDFUE), en 2008, que le concedió el premio a la categoría Formación y Empleo en los III Premios Universidad Empresa.

Hasta alcanzar el nivel de desarrollo y reconocimiento actual, mucho ha sido el esfuerzo y el trabajo continuado, a menudo sin contraprestación alguna, realizado en estrecha colaboración con el IEF y motivado solo por el interés académico que despierta la empresa familiar.

El paso del tiempo ha permitido también concretar de forma

## Es la mayor red de cátedras existente en el mundo

clara y precisa cuál debe ser la actividad desarrollada por las distintas cátedras de empresa familiar, actividad que puede estructurarse en torno a dos grandes líneas de actuación: individual y grupal o de red.

A nivel individual, las cátedras de empresa familiar trabajan en su día a día en torno a tres grandes ejes: docencia, investigación y relaciones con la sociedad. Y lo hacen tanto en las universidades en las que han sido creadas, como en su entorno empresarial y social más cercano que, si bien no expli-



tado de forma expresa, de forma tácita se entiende que es su propia provincia.

En el desarrollo de esta actividad individual, la figura del director de cátedra es fundamental, pues se encarga en unos casos de ejecutar directamente dicha actividad y en otros de coordinarla y participar en la misma.

La acción de las cátedras en torno al eje de docencia aglutina todo lo que tiene que ver con la formación universitaria relacionada con la empresa familiar. El objetivo fundamental de esta acción docente es lograr que los estudiantes conozcan en profundidad las empresas familiares, sus características y los problemas más importantes que depara su gestión, de modo que su paso por las aulas universitarias les permita adquirir las competencias necesarias requeridas por un gestor, ya sea o no miembro de la familia propietaria, para desempeñar con solvencia labores de dirección en negocios de esta naturaleza.

Para este propósito las cátedras imparten asignaturas con temática específica de empresa familiar tanto en grado como en máster, en las que participan profesores universitarios, empresarios familiares y asesores

y profesionales que trabajan en empresas familiares (miembros y no miembros de las respectivas familias propietarias). Esta surtida paleta de profesionales permite transmitir a los estudiantes una visión muy completa sobre las empresas familiares, puesto que aglutina tanto la perspectiva académica como la profesional.

La investigación, por su parte, supone el segundo eje en torno al cual se vertebrará la ac-

## La red cuenta con patrocinadores de prestigio

ción de las cátedras. Este eje, probablemente el menos conocido o visible y no por ello menos importante, concentra todas las actividades que las cátedras desarrollan en aras de la generación y difusión de conocimiento en torno a la empresa familiar.

Son múltiples y variadas las líneas de investigación sobre las que las distintas cátedras trabajan, cuyos resultados son rigurosamente transmitidos a la comunidad científica en congresos internacionales de reconocido prestigio en el campo de la empresa, tales como IFFERA,



FERC o FFI, entre otros, para posteriormente, ser publicados como artículos en las revistas científicas de mayor impacto internacional con temática de empresa familiar, como *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *European Journal of Family Business*, etc.

Son frecuentes, de gran calidad e impacto las contribuciones que, a este tipo de congresos y revistas científicas, realizan los miembros de las cátedras anualmente.

El tercer y último eje de la actividad individual tiene que ver con lo que hemos denominado relaciones con la sociedad. Este eje de actuación tiene como fin último crear y fortalecer un estrecho vínculo entre el tejido empresarial familiar de cada provincia y las cátedras, que resulte ventajoso para ambas partes. Es decir, una relación *win-win* en la que todos ganan.

En este sentido, las herramientas más utilizadas por las cátedras para este propósito son la organización de foros de empresa familiar, de sesiones formativas para empresarios familiares y de mesas redondas y encuentros con empresarios fa-

miliares en distintas localidades de las respectivas provincias, amén de acciones de asesoramiento y consultoría.

Desde la perspectiva de los empresarios familiares, estas actuaciones les permiten imbuirse del conocimiento de profesores de las cátedras, de consultores especializados, así como de las propias experiencias de otros empresarios familiares. Desde la perspectiva de las cátedras, estas acciones son fundamentales para conocer de primera mano cuáles son los principales problemas que aquejan el día a día de la gestión de las empresas familiares.

También las cátedras participan activamente en los actos formativos organizados tanto por el IEF como por las distintas Asociaciones Territoriales de ámbito autonómico.

Con todo, esta acción relacional tiene entre una de sus principales bondades contribuir a erradicar notablemente el frecuentemente mencionado distanciamiento entre la Universidad y el mundo empresarial.

Entrando de lleno en la línea de actuación grupal o de red, se incluyen acciones en las que, coordinadas directamente por el IEF, participan de forma conjunta todas las cátedras de la red.



Olga Abad (Banco Santander), Javier Moll y Juan Corona, durante la presentación del estudio *La Empresa Familiar en España*.

## Una intensa labor **editorial**

La elaboración de informes y manuales ha aprovechado el potencial de la red de investigadores y docentes de empresa familiar más amplia del mundo

La red de cátedras de empresa familiar española ha venido desarrollando una intensa labor editorial, realizando estudios de muy diferente naturaleza tanto de forma individual en cada cátedra como de forma coordinada.

La elaboración de informes y libros de forma coordinada ha aprovechado el potencial de la red de investigadores y docentes de empresa familiar más amplia del mundo, así como las sinergias derivadas de agrupar académicos con formación y especialidades muy diferentes, que incluyen desde todas las ramas de la economía y administración de empresas hasta los especialistas jurídicos.

En el ámbito de la investigación destaca el trabajo *La Empresa Familiar en España 2015*, que supuso un hito importantísimo en el conocimiento preciso del peso efectivo de la empresa familiar en España. Este estudio ha convertido a nuestro país en uno de los pocos que disponen de una estimación precisa del peso de sus empresas familiares, así como de su distribución en el territorio nacional, tanto en términos de número de empresas (88,8% de las sociedades

generado (66,7% del empleo privado) y contribución al Valor Añadido Bruto (57,1% del generado por las sociedades mercantiles). Para realizar la estimación, se desarrolló una metodología de cálculo rigurosa y basada en datos secundarios que permitirá, en el futuro, actualizar las estimaciones y monitorizar la evolución del peso de las empresas familiares en nuestra economía. Un trabajo de esta envergadura difícilmente hubiera sido asumible por una única cátedra, pero la colaboración de todas ellas ha hecho posible que el estudio vea la luz.

### Destaca el trabajo 'La Empresa Familiar en España'

Este trabajo, resultado de la colaboración del Instituto y la red de cátedras, ha tenido su continuación con el trabajo *Factores de Competitividad y Análisis Económico-Financiero de la Empresa Familiar* que, elaborado también de forma conjunta y partiendo de las estimaciones del primer informe, ha profundizado en un análisis

empresas familiares españolas, poniendo el foco en sus principales desafíos competitivos y aportando sugerencias de cómo abordarlos. Ambos estudios han ofrecido a los empresarios familiares argumentos sólidos para explicar a la sociedad la relevancia de las empresas familiares españolas en la economía del país y sus diferentes territorios, las peculiaridades que tiene su gestión y la necesidad de que sean tenidas en cuenta a la hora de diseñar políticas públicas.

Por último, en el ámbito docente, destaca el manual de referencia en la docencia de empresa familiar en España: *Empresa Familiar: Análisis Estratégico* (Deusto Ediciones) que, con Juan Corona como editor, ha venido publicándose bajo diferentes nombres durante más de una década con la participación de diferentes cátedras.

Pero estos estudios conjuntos son solo la punta del iceberg de la amplia labor de producción editorial de las cátedras integradas en la red, dado que la mayoría de ellas han desarrollado numerosas iniciativas bajo diferentes formatos. Aunque es imposible citarlos todos, valgan a modo de ejemplo los siguientes.

Por un lado, cabe destacar

agrupado a nivel de sus Comunidades Autónomas para elaborar las versiones regionales del estudio *La Empresa Familiar en España 2015*. Este es el caso de los informes regionales elaborados por las cátedras andaluzas, el elaborado en Cataluña, así como los de Baleares, Cantabria, Murcia o La Rioja.

Por otro lado, las cátedras también realizan informes de seguimiento regulares de la realidad de las empresas familiares de sus ámbitos geográficos de referencia, como el Barómetro de la Empresa Familiar de Murcia, que ha venido elaborando primero la Cátedra de la Universidad de Murcia y actualmente la Cátedra Mare Nostrum, que agrupa a investigadores de la mencionada Universidad y de la Politécnica de Cartagena; o los informes sobre la situación de las empresas familiares en Extremadura o el País Vasco o los elaborados por la Cátedra de Vigo.

Otras cátedras han optado por realizar manuales, estudios y libros divulgativos orientados a empresarios y docentes, como es el caso de la numerosa producción de la Cátedra Mare Nostrum o la de la Universidad de Córdoba. Merece especial

centos, como el de *La Gestión de la Empresa Familiar. Conceptos, casos y soluciones* (Paraninfo) o el de *La gestión de las empresas familiares: Un análisis Integral* (Civitas). Por último, otras cátedras, como las de Vigo, A Coruña o Valencia, han completado su producción científica con colecciones de notas técnicas y *working papers* que abordan diversas problemáticas de las empresas familiares y que tratan de acercar la investigación desarrollada en las cátedras a los empresarios o de servir de primer ámbito de difusión de trabajos en curso.

### Las cátedras elaboran informes de seguimiento

Aunque en este caso no nos centramos en la producción de investigación publicada en artículos, cabe destacar la creación por parte de la cátedra de la Universidad de Málaga de la *Revista de Empresa Familiar*, ahora *European Journal of Family Business*. Todo este amplio abanico de publicaciones constituye una de las aportaciones de la red de cátedras a las empresas

# Ideas para mejorar

Los titulares de las Cátedras de Empresa Familiar opinan sobre los retos que deben afrontar y cómo atraer a los jóvenes al mundo empresarial

Los ejes en los que la Red de Cátedras ha de centrar su actividad en los próximos 20 años y cómo atraer a los jóvenes universitarios al mundo de la empresa son las dos cuestiones planteadas en una pequeña encuesta realizada entre los responsables de las cátedras de empresa familiar repartidas en las universidades españolas. La que sigue es una pequeña muestra de sus propuestas.

En general, los encuestados consideran que las cátedras juegan un papel muy importante en la interrelación entre los jóvenes universitarios y el mundo empresarial y que las prácticas en empresas familiares suponen un paso de gran relevancia para atraer a los jóvenes.

Hay tres aspectos transversales que han de tener prevalencia en el futuro de las cátedras: la innovación, la colaboración y la ética de los negocios.

Por otro lado, sugieren que se debería promover el espíritu emprendedor y acercar la realidad empresarial a los jóvenes de una forma atractiva. Además, una aspiración de la Red de Cátedras debería ser impartir una asignatura de Empresa Familiar en los grados de Economía y Empresa.

La internacionalización y el estrechamiento de lazos entre la universidad y la empresa son los grandes retos de futuro, según algunos profesores, así como el apoyo a las segundas generaciones para garantizar la continuidad de las empresas familiares.

Otra idea se refiere a la vinculación real con las asociaciones de empresa familiar de cada comunidad, que debe servir para canalizar las propuestas empresariales hacia la universidad y, a la vez, para enriquecer los planes de estudios.

## Hay que quitar el miedo a emprender de los jóvenes

Hay quien sugiere que el futuro de la red debería centrarse en la internacionalización, con especial atención a Latinoamérica, en un esfuerzo de coordinación, tanto en el ámbito de la investigación como de la docencia, y en entroncar las actuaciones sobre la empresa familiar con la línea en emprendimiento.

También se apunta la conveniencia de dar mayor visibilidad y participación en los actos y



Los directores de las Cátedras de Empresa Familiar, durante un encuentro mantenido en Madrid.

actividades que desarrolla el Instituto de Empresa Familiar a la red y a las cátedras.

Asimismo, es una opinión bastante compartida que para atraer a los jóvenes universitarios al mundo de la empresa familiar es muy importante quitar el miedo a emprender. En este aspecto, las acciones encaminadas a apoyar nuevas iniciativas empresariales y a orientar a los jóvenes para desarrollar sus ideas pueden ser muy útiles. En este sentido, la labor de las empresas familiares consolidadas puede resultar muy inspiradora; sería muy conveniente interactuar con la empresa familiar a través de prácticas. Esto es importante para que los jóvenes conozcan directamente las experiencias empresariales.

La creación de un consejo empresarial de fomento del espíritu emprendedor, dependiente del Instituto de Empresa Familiar y apoyado por la Red de Asociaciones Territoriales, la Red de Cátedras y los Embajadores de la Red de Cátedras, es otra sugerencia.

Los objetivos de la red siguen vigentes a día de hoy, 20 años después de su puesta en marcha. Y, sin lugar a dudas, los ejes de investigación y docencia siguen siendo fundamentales.

En este sentido, sería muy interesante que la red desarrollara un plan propio de investigación y concurrir a distintos proyectos europeos de investigación competitivos.

En el ámbito de la docencia, hay una propuesta centrada en desarrollar una estructura de másteres en empresa familiar, virtuales o semipresenciales, con carácter nacional, con un claustro internacional de profesionales, empresarios familiares de relevancia y profesores de la red de cátedras.

## Los objetivos de la Red siguen vigentes

Las cátedras, propone un profesor, han de acercar el mundo de la universidad a la sociedad, en general, y al mundo de la empresa familiar, en particular. Los empresarios familiares deben conocer las posibilidades que la universidad les brinda para mejorar su actividad.

Una curiosa sugerencia para atraer a los jóvenes es contactar con una productora de televisión y lanzar un concurso nacional de proyectos empresariales, donde

concurran equipos universitarios nacionales; también organizar programas de interacción tipo mentorización, acompañamiento, descubrimiento de sectores, etc. Y hay que plantear los aspectos positivos de las empresas familiares: son las que crean riqueza en un sistema de libre mercado, resaltar el esfuerzo, el trabajo en equipo, la colaboración, la importancia de la familia y el arraigo a la tierra...

Para fomentar el conocimiento de los negocios familiares, señala otro profesor, se deberían realizar visitas con recepción de los miembros de la familia y/o del cuerpo directivo que expliquen a los jóvenes las características de la empresa y de la familia propietaria.

En opinión de otro de los encuestados, la red debe centrar su actividad en prestar apoyo a las cátedras para que puedan continuar con sus actividades de docencia y de investigación. Para ello, la red debe continuar con el esfuerzo de recopilación y homogeneización de información sobre empresas familiares en España y dirigir este esfuerzo a la recopilación de datos sobre empresas familiares en otros países, coordinando el formato de recopilación con universidades e instituciones de otros países.

## Sugerencias

### Empresarios en las aulas

Las visitas de los empresarios a las aulas aportan un aspecto emocional que difícilmente trasladan los docentes universitarios, puesto que en dichas sesiones se puede transmitir algo más que un simple conocimiento sobre la empresa y a qué se dedica la misma, señala un encuestado. También resalta la importancia de que el alumno entienda cómo se crea una empresa, los problemas que surgen, así como los éxitos y los fracasos a los que se enfrenta el empresario durante toda su vida. De igual forma, es interesante que el alumno tenga la posibilidad de interactuar, preguntar y entender la realidad de la empresa y cómo funciona sin verla físicamente. Por otro lado, las visitas a la empresa también ayudan a comprender los procesos que subyacen en la gestión de la misma.



