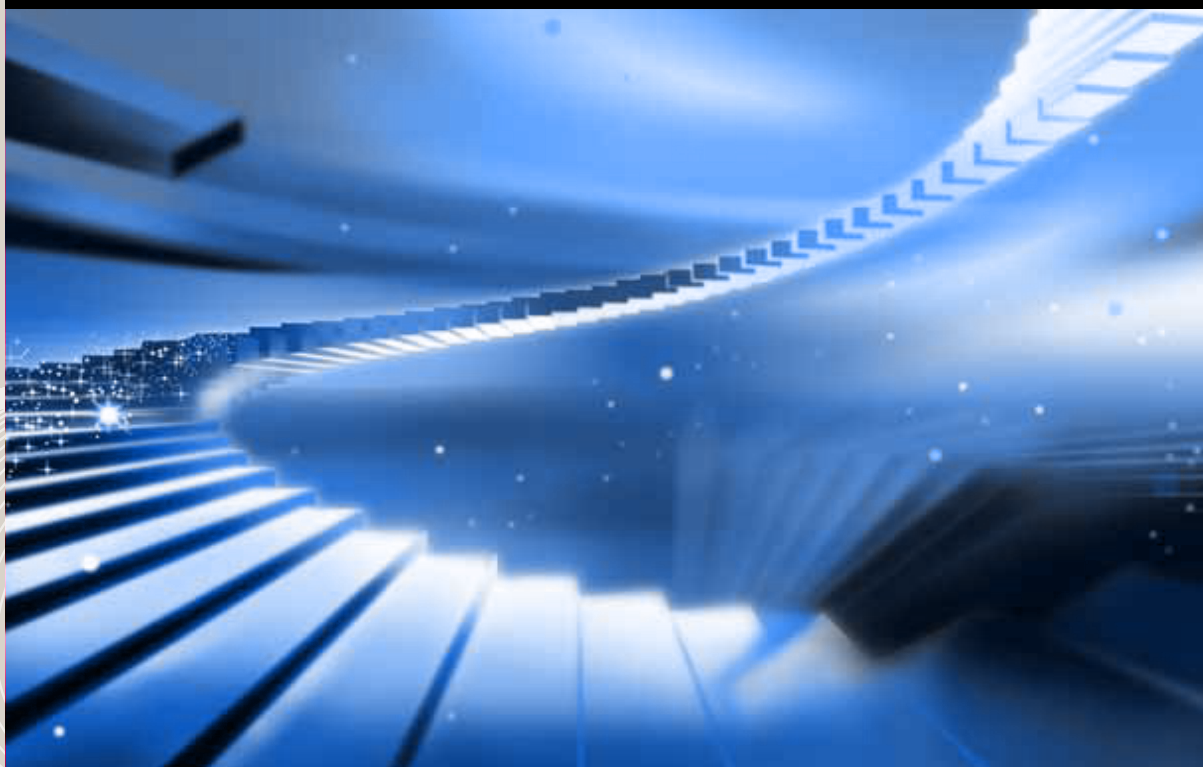


CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



MEMORIA DE ACTIVIDADES 2019 2019 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA



Familia
Enpresaren katedra
Cátedra
Empresa Familiar

ÍNDICE

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

1 PRESENTACIÓN

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

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

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

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

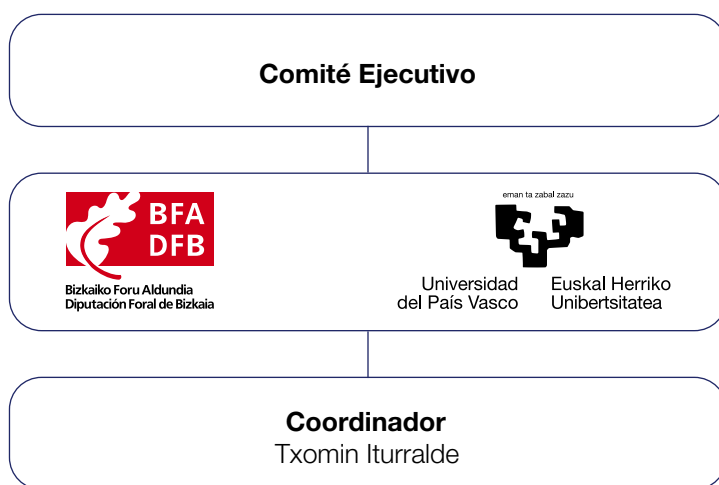
2 ESTRUCTURA

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Docencia de Grado y Postgrado	
Dirección y gestión de la empresa familiar (Grado) Gobierno y control de la empresa familiar (Máster)	<ul style="list-style-type: none"> - Mikel Alayo - Gloria Aparicio - Unai Arzubiaga - Idoia Idigoras - Txomin Iturralde - Amaia Maseda - Valeriano Sanchez
Organización y gestión	
Coordinación académica	<ul style="list-style-type: none"> - Idoia Idigoras

LOCALIZACIÓN Y CONTACTO

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

Teléfono: 94 601 7128 / 3811
www.ehu.eus/catedra-empresa-familiar
catedra.empresa-familiar@ehu.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 desarrollo económico y territorial de la Diputación Foral de Bizkaia en las actuaciones que éste realice en el ámbito de la empresa familiar.

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

4 DOCENCIA

■ GRADO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

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



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

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

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

■ MASTER



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

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

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

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

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

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

Los objetivos secundarios que se derivan de este principal son:

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

5 RESUMEN DE ACTIVIDADES

■ ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

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

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



Jornadas de difusión y sensibilización

Jornada 1

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

Fecha: 5 de marzo de 2019

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

Hora: 9:30 a 12:30 h

Ponentes: **Iñaki Arrieta.** Director General Grupo OTEIC

Maidier Baharona. Responsable del Área Legal y de Empresa Familiar del Grupo OTEIC

Objetivos:

- Reflexionar sobre alternativas de Estructuras o fórmulas diferentes de Gobierno en la Empresa Familiar y en las PYMES, en función de su “momento vital”, su estructura de capital, etc.
- Trabajar sobre herramientas prácticas, que contribuyan a que los Administradores y/o los Consejeros gobiernen (Mejor) la Organización, mediante la tracción de la Estrategia, el impulso de las actuaciones críticas para su competitividad y, la adecuada Gestión de la Organización o Grupo Empresarial, junto con los Órganos de Dirección de la misma.
- Aportar 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.
- Diferenciar en las Empresas Familiares o Cuasi-Familiares, las funciones, obligaciones y derechos de los miembros de la Familia, en relación con la Organización y, en función de su posición dentro de la Empresa y de la Familia.

Programa:

- Fórmulas de Gobierno y modos de administrar la Empresa Familiar: Aspectos críticos a considerar.
- Razones para desarrollar fórmulas activas de Consejo de Administración (frente al resto de alternativas legales posibles). Y cómo optimizar estos Órganos.
- ¿Por qué son importantes los Consejos de Administración en las Organizaciones y en qué aspectos deben centrar su actividad
- Funciones, deberes y responsabilidades de los Administradores y Consejeros. “Píldoras” de Diligencia a considerar.
- Estructuras de Buen Gobierno en la Empresa Familiar y en la Gestión de los ámbitos Familia - Empresa
- Aspectos Estratégicos y Operativos críticos para el Buen Gobierno Corporativo en las PYMES y las Empresas Familiares.



Jornada 2

Título: “La sucesión en la empresa familiar y su planificación, una cuestión de responsabilidad. Circunstancias sobrevenidas y consecuencias de la falta de planificación”

Fecha: 28 de marzo de 2019

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: 9:00 a 11:30h

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

Objetivos:

Analizar las alternativas que tiene la empresa familiar ante un proceso de sucesión, examinar cómo planificar anticipadamente cada una de las alternativas sucesorias, distinguir según la sucesión se produzca en la gestión, en el gobierno, en la propiedad, o en todas ellas, y revisar la importancia de tener correctamente estructurada la empresa, desde el punto de vista societario, para afrontar el proceso de sucesión en sus distintas variantes.

Programa:

- Alternativas posibles en un proceso de sucesión. La sucesión, familiar, la no familiar, la venta.
- La sucesión en la gestión, en el gobierno y en la propiedad
- El protocolo familiar y la reestructuración societaria como instrumentos de planificación
- La sucesión inesperada, el fallecimiento o incapacidad; medidas preventivas de planificación.



Jornada 3

Título: “La toma de decisiones en la empresa familiar”

Fecha: 24 de septiembre de 2019

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: de 9:30 a 13:30h

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

Objetivo:

Mejorar la calidad de nuestro análisis al tomar decisiones de negocio en el entorno de la Empresa Familiar.

Programa:

- ¿Qué puede hacer fracasar un negocio familiar?
- El proceso de toma de decisiones
- Efectos directos y efectos colaterales de una decisión
- Decisión y aprendizaje – un binomio que se retroalimenta
- 5 perspectivas clave para analizar el posible efecto de nuestras decisiones empresariales
- Valores personales que propician una buena toma de decisiones para el negocio
- Empresas tóxicas y empresas virtuosas

Jornada 4

Título: “Preparando el cierre fiscal de las personas físicas del IRPF y del Impuesto sobre Sociedades. Novedades 2019”

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

Fecha: 28 de noviembre de 2019

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

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

Pablo Fid. Socio de PWC Tal & Legal Services

Objetivos:

- Análisis del Impuesto sobre Sociedades:
- Analizando la base imponible
- Aplicando el resultado, la cuota y las deducciones
- Revisión Doctrina Administrativa
- Cerrando el año 2019 en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas:
- Reduciendo la base imponible
- Aplicando la tarifa y calculando las deducciones

Programa:

El cierre del ejercicio 2019 en el Impuesto sobre Sociedades.

- Corrección en materia de gastos e ingresos
- Correcciones al resultado e imputación temporal
- Deuda tributaria y deducciones
- Análisis Doctrina Administrativa

Optimizando las últimas decisiones en el IRPF del año 2019.

- La base imponible y las reducciones por aportaciones a sistemas de previsión social
- La tarifa general y del ahorro
- Las deducciones

Preguntas

Talleres de difusión y sensibilización

Taller 1

Título: “La comunicación en la empresa familiar: claves de éxito”

Fecha: 23 de mayo de 2019

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: de 9:00 a 13:00 h.

Ponentes: **Yolanda Mora.** Socia De Gandarillas, Mora & Asociados

Mario de Gandarillas. Socio director De Gandarillas, Mora & Asociados

Objetivo:

Los asistentes descubrirán:

- Cómo se generan las tensiones más frecuentes que se producen en el contexto de una empresa familiar.
- Las claves que sustentan una buena comunicación y los factores que la entorpecen.
- La importancia de cuidar las relaciones familiares en la empresa para lograr una armonía familiar y la eficiencia empresarial.

Programa:

- Características de la Empresa Familiar: complejidad de la situación
- Las Familias Empresarias: un sistema
- Qué suele entorpecer la comunicación
- Algunos problemas recurrentes en las empresas familiares
- Claves para una buena comunicación



Taller 2

Título: “La profesionalización de la empresa familiar: camino para crecer”

Fecha: 19 de junio de 2019

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: 9:00 a 13:00h

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

Objetivo:

Transmitir a los asistentes mediante un caso práctico, la visión del problema de una empresa familiar concreta y la perspectiva del consultor de empresa familiar que tiene para ayudar a solucionarlo, desde la perspectiva de la profesionalización.

Programa:

- Definición del Concepto de Profesionalización de la Empresa Familiar
- Índice de mortandad
- La Profesionalización de la Transición Generacional
- Protocolo Familiar
- Órganos de gobierno de la Empresa y de la Familia
- Conclusiones
- Caso Practico Grupo Laberinto



Taller 3

Título: “La valoración de la empresa familiar”

Fecha: 10 de julio de 2019

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

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

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

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

Objetivos:

Explicar los fundamentos de la valoración de empresas, incidiendo en la relación que guarda con los inductores de valor.

Desarrollar un modelo de valoración de la empresa familiar que trate de recoger los aspectos diferenciales que deberían ser tenidos en cuenta en este tipo de empresas.

Dichos aspectos pueden tener un impacto directo en los inductores de valor o bien pueden ser tenidos en cuenta a modo de ajuste post valoración.

Programa:

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

**Taller 4**

Título: “Lectura e interpretación de los estados financieros en la empresa familiar I”

Fecha: 23 de octubre de 2019

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

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:

Estas jornadas pretenden 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.

Las jornadas se presentan 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 estos seminarios entenderán como se construye un balance y una cuenta de resultados, en base a las partidas constitutivas más comunes para las PYMES.

Programa:

En concreto, los aspectos principales que se abordan son los siguientes:

- El proceso contable: reconocimiento y valoración de operaciones generadas por las transacciones realizadas por la empresa.
- Aspectos básicos en la elaboración de las cuentas anuales
- Balance
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- Memoria
- Las cuentas anuales como base del análisis contable.

Taller 5

Título: “Lectura e interpretación de los estados financieros en la empresa familiar II”

Fecha: 30 de octubre de 2019

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

Hora: 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:

Estas jornadas pretenden 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

Las jornadas se presentan 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 estos seminarios entenderán como se construye un balance y una cuenta de resultados, en base a las partidas constitutivas más comunes para las PYMES.

Programa:

En concreto, los aspectos principales que se abordan son los siguientes:

- El proceso contable: reconocimiento y valoración de operaciones generadas por las transacciones realizadas por la empresa.
- Aspectos básicos en la elaboración de las cuentas anuales
- Balance
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- Memoria
- Las cuentas anuales como base del análisis contable.

Conferencias de difusión y sensibilización

Conferencia 1

Título: “Grupo AM: el caso de una empresa familiar”

Ponente: **Juan del Hoyo**. CEO Grupo Azul Marino

Día: 14 de febrero de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido:

El ponente presentara la evolución del Grupo AM, centrándose en los aspectos mas importantes que les han permitido crecer en tiempos de crisis, “el saber aprovechar las oportunidades”. Antecedentes de la empresa, oportunidades que han tenido, ¿qué ha pasado con el grupo AM?, cómo lo han hecho, la situación del grupo AM actualmente y el papel de la familia en esta evolución.



Conferencia 2

Título: “Gestión de los conflictos en la familia empresaria”

Ponente: **Juan Carlos Ayala**, Director de la Asociación Riojana de la empresa familiar

Día: 20 de febrero de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido:

En la conferencia se trata 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.



Conferencia 3

Título: “El Gobierno corporativo en la empresa familiar. Derechos y deberes de los administradores”

Ponente: **Alberto Guerra**. Garrigues Bilbao

Día: 12 de marzo de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Auditorio Oteiza, 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.



Conferencia 4

Título: “CEO familiar versus CEO no familiar en la empresa familiar”

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

Día: 28 de marzo de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
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.



Conferencia 5

Título: “El proceso de sucesión en la empresa familiar: el choque de las diferentes generaciones”

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

Día: 10 de abril de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido:

Los problemas que existen en el Proceso de Sucesión y especialmente en el periodo de convivencia entre dos generaciones diferentes son sin duda uno de los factores que más influyen en la importantísima mortandad de la Empresa Familiar. La preparación del proceso de sucesión ha de empezar a gestionarse desde temprano, no dejarlo para el último momento. Es importante preparar el proceso de sucesión desde varias perspectivas, que podríamos separar en una visión técnica y otra sentimental.

Por ello, en la conferencia se planteara la realización de un proceso de sucesión dentro de una empresa familiar para que éste termine siendo plenamente satisfactorio.



Conferencia 6

Título: “La Responsabilidad Social en la empresa familiar como ventaja competitiva”

Ponente: **Dra. Ana Mata.** Consultora AM&ME Asociados

Día: 2 de mayo de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido:

La forma de hacer negocios y de dirigir las empresas está cambiando y las empresas ya no responden solamente ante los accionistas, sino también ante la sociedad en general.

Una empresa socialmente responsable cumple plenamente sus obligaciones jurídicas y se propone ir más allá invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

La RSC no se tiene que ver como un gasto, sino como una inversión a largo plazo que afecta positivamente a la rentabilidad final de las empresas, hecho que la convierte en una sólida ventaja competitiva.



Conferencia 7

Título: “Cultura compliance como ventaja competitiva en las empresas familiares”

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

Día: 8 de mayo de 2019

Horario: de 18.00 a 19.30 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido:

Los sistemas de cumplimiento normativo compliance, formalizan los valores y los criterios de decisión que definen la cultura organizativa de la empresa, la conducta que se espera de sus directivos y empleados, y gestionan su reputación. La empresa familiar es permeable al “buen hacer”, su objetivo de continuidad refuerza la idea que los sistemas compliance le pueden aportar un mejor posicionamiento en el mercado y ventaja competitiva



ACTIVIDADES 2019

Denominación de la Actividad	Fecha	Lugar	Asistencia	
			Empresas	Alumnado
JORNADAS			182	0
Herramientas para optimizar el funcionamiento consejos de administración	5-mar.	CEBEK	48	0
Circunstancias sobrevenidas y consecuencias de la falta de planificación de la sucesión en la ef	28-mar.	CAMARA	35	0
Toma de decisiones en la empresa familiar	24-sep.	CAMARA	33	0
Preparando el cierre fiscal de las personas físicas del IRPF y del impuesto sobre sociedades. Novedades 2019	28-nov.	CEBEK	66	0
TALLERES			91	0
Taller de comunicación familiar para miembros de familias empresarias	23-may.	CAMARA	16	0
La profesionalización de la empresa familiar: camino para crecer	19-jun.	CAMARA	16	0
La valoración de la empresa familiar	10-jul.	UPV-EHU (Facultad de E. y E.)	20	0
Lectura e interpretación de los estados financieros en la empresa familiar I	23-oct.	CEBEK	19	0
Lectura e interpretación de los estados financieros en la empresa familiar II	30-oct.	CEBEK	20	0
CONFERENCIAS			44	395
GRUPO AM: el caso de una empresa Familiar	14-feb.	UPV-EHU (Facultad de Economía y Empresa)	4	61
Gestión de los conflictos en la Familia Empresaria	20-feb.		7	62
El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores	12-mar.		9	55
CEO familiar versus CEO no familiar en la la empresa familiar.	28-mar.		8	58
El proceso de sucesión en la empresa familiar: el choque de las diferentes generaciones	10-abr.		5	57
La Responsabilidad Social en la empresa familiar como ventaja competitiva	2-may.		4	50
Cultura C ompliance como ventaja competitiva en las empresas familiares	8-may.		7	52
RESUMEN TOTAL			317	395

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Organización en Bilbao del Workshop in Family Business:

The generation of value in the family firm

Lunes 2 de Diciembre	
20.30	Bienvenida
Martes 3 de Diciembre	
9.30-10.10	Influencia de la riqueza socioemocional emprendedora en el desempeño internacional de las empresas familiares Autores: Felipe Hernandez (Univ. Castilla la Mancha) y Domingo Ribeiro (Univ. Valencia)
10.10-10.50	Exploring the international activity in the family business context. The vital role of human capital Autor: Maria Jose Sanchez (Univ. Carlos III)
10.50-11.30	Relación entre el social capital del consejo de administración y la creación de valor en la empresa familiar: el papel de los interlocks Autores: Valeriano Sanchez-Famoso (UPV/EHU), Jorge-Humberto Mejia-Morelos (HEC Montreal), Luis-Felipe Cisneros (HEC Montreal)
11.30-12.00	Pause Cafe
12.00-12.45	Public support for innovation and entrepreneurial orientation of Mexican companies: The moderating influence of family business status Autores: Yenira Tlacuilo (TEC Monterrey), M. Concepción López (U. Cantabria), Remedios Hernández (U. Extremadura) y Gema Garcia (U. Cantabria)
12.45-13.45	Succession Intention in the Arab World keynote speaker: Rodrigo Basco (American University of Sharjah)
13.45-15.00	Lunch
15.00-16.00	La Investigación en Empresa Familiar en España Jose Carlos Casillas (Univ. Sevilla)



Grant number RTI2018-097579-B-100



Realización del Estudio: La empresa Familiar Vasca en el Contexto europeo

FAM EUSKO GANBEREN
FAMILIA ENPRESAREN ERAKUNDEA
FE FORO DE EMPRESA FAMILIAR
DE LAS CÁMARAS VASCAS

EUSKO GANBERAK
CÁMARAS VASCAS

**EUSKAL FAMILIA ENTRESA EUROPAKO
TESTUINGURUAN.
HAZTEKO, GARATZEKO ETA IRAUTEKO
ERRONKAK**

**LA EMPRESA FAMILIAR VASCA
EN EL CONTEXTO EUROPEO.
EL DESAFÍO DE CRECER,
MADURAR,
Y PERMANECER.**

UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

Txomin Iturralde
Rodrigo Basco
Amaia Maseda
Gloria Aparicio

1



Publicaciones

- ▮ Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Danes, S. M., and Aparicio, G. (2019). "The Potential of Internal Social Capital In Organizations: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future". *Journal of Small Business Management*, (forthcoming)
- ▮ Bauweraerts, J., Diaz-Moriana, V., & Arzubiaga, U., (2019). A Mixed Gamble Approach of the Impact of Family Management on Firm's Growth: A Longitudinal Analysis. *European Management Review*, (forthcoming).
- ▮ Maseda, A.; Iturralde, Tx.; Aparicio, G.; Boulkeroua, L.; Cooper, S. (2019), Family board ownership, generational involvement and performance in family SME: a test of the S-shape hypothesis. *European Journal of Management and Business Economics* 28(3) pp 385-300
- ▮ Sanchez-Famoso, V., Pittino, V.; Chirico, F., Maseda, A Iturralde, Tx.,. (2019) Capital and Innovation in Family Firms. The Moderating Roles of Family Control and Generational Involvement. *Scandinavian Journal of Management* 35, 101043
- ▮ Arzubiaga, U.; Maseda, A.; Iturralde, Tx. (2019) 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*. 13(1), 1-31
- ▮ Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- ▮ Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: new drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44 (1), 128-152.

Working papers

- Alayo, A., Iturralde, Tx., Maseda, A., & Aparicio, G. (2019). Mapping the intellectual and social structure of family firms' internationalization field: A bibliometric review. (en revisión en la Review of Managerial Science)
- 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 Family Business rEVIEW)
- Alayo, A., Iturralde, Tx., Maseda, A., & Calabro, A. (2019). The Internationalization of Family Firms: The Influence of Identification with the Firm. European Management Review
- Alayo, A., Iturralde, Tx., & Maseda, A., (2019). Innovation and Internationalization through Exports of Family SMEs. The Moderating Role of Family Involvement. Journal of International Management.

Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- Sanchez-Famoso, V; Jorge-Humberto Mejia Morelos; Pascal Paillé; Luis-Felipe Cisneros Martinez, Analysing the Roles of Social Capital and Generation of the Family Firm in the Relationship between Ethical Leadership and Firm Performance, FERC - Family Enterprise Research Conference, Burlington (VT) (USA), 1 y 2 June
- Sanchez-Famoso, V; Myriam Cano Rubio; Guadalupe Fuentes Lombardo, ¿Se debe el éxito de la Internacionalización de la Empresa Familiar a motivos Económicos, y/o Estratégicos, y/o Familiares?, FERC - Family Enterprise Research Conference, Burlington (VT) (USA), 1 y 2 June
- Álamo, Pablo; Arzubiaga, Unai, Rohlfers, Silvia. EDISUR Group, The Entrepreneurial Spirit of Three Family Businesses in The Real Estate Sector, International Family Enterprise Research Association (IFERA) Bergamo, Italy, 17-21 June
- Alayo, Mikel; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia, Internationalization and innovation of family firms: The moderating role of family involvement in governance. International Family Enterprise Research Association (IFERA) Bergamo, Italy, 17-21 June
- Arzubiaga, Unai, Maseda, Amaia, Saikat Gochhait. Family Capital and Family Business Resilience in Arab Countries: The Role of Ethnic-, Religious-, and National Identity, International Family Enterprise Research Association (IFERA) Bergamo, Italy, 17-21 June
- Fuentes-Lombardo, G.; Sanchez-Famoso, V.; Cano-Rubio, M Crecimiento Empresarial: Razones e Influencia de la Implicación Familiar, XXIX Congreso ACEDE A Coruña, 16-18 Junio 2019
- Iturralde, TX; Maseda, A Alayo, M, The Role of the Family in the Internationalization-Innovation Relationship, II Workshop Family Business, Ourense, 13 Junio 2019
- Alayo, Mikel; Iturralde, Txomin, Maseda, Amaia, Calabro, Andrea, Analyzing the Internationalization of Family Firms: Identification with the Firm and Corporate Governance Implications 19th Annual Conference of the European Academy of Management, Lisboa (Portugal) Fecha: 25-29 Junio 2019
- Alayo, Mikel, Maseda, Amaia. Socioemotional Wealth and Corporate Governance: Innovation-Internationalization Relationship on Family SMEs: The Moderating Role of Family Involvement, : XXVIII International Conference of the Europea Academy of Management and Business Economics, Tokio (Japón), 2-3 septiembre 2019

■ 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
- Participación en el Proyecto de investigación “Social capital: recurso para la generación de valor en la empresa familiar. Entidad Financiadora: Ministerio de Ciencia, Innovación y universidades MCIU (RTI2018-097579-B-I00). Entidades Participantes: Departamentos de Economía Financiera I, Economía Financiera II de la UPV/EHU. Duración, desde: 01-01-2019 Hasta: 01-01-2021 Cuantía de la subvención: 39.600. ”, 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 65, de los cuales 29 son mujeres y 36 hombres.

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

- Juan Villanueva. Gerente de Careche. **Trabajando la estrategia de la propia familia empresaria**
- 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, Confianza. 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 2019
- ☐ Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Murcia, noviembre 2019

■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- ☐ *XXXIII Congreso nacional del AEDEM*, organizado por AEDEM, celebrado en Sevilla, junio 2019
- ☐ *XXVIII International Conference of European Academy of Management and Business Economics*, organizado por AEDEM, celebrado en Tokio (Japón), Septiembre 2019
- ☐ *XX 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 Murcia, noviembre 2019

- ┌ X Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas. Bilbao, Noviembre 2019
- ┌ International Family Enterprise Research Association (IFERA) Bergamo (Italia) Junio 2019.
- ┌ European Academy of Management (EURAM), Lisboa Junio 2019
- ┌ Family Enterprise Research Conference, Burlington (VT) (USA), Junio 2019

■ APARICIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Anuncio de conferencia
- Entrevista en el correo
- Entrevista en Ganbara de Radio Euskadi
- Deia
- Diario Vasco
- El Economista
- Estrategia Empresarial

■ Anuncio de conferencia

Agenda



Música Clásica
Desde el 16 de febrero de 2019 al 22 de febrero de 2019
'Semiramide'



Espectáculos
21 de febrero de 2019
'Agate Deuna'



Espectáculos
21 de febrero de 2019
'Marie Antoinette'



Conciertos
21 de febrero
Vicente Esj Quartet

< Anterior Siguiente >

Conferencias

Conferencia titulada 'La gestión de los conflictos en la familia empresaria'

f t ...

BILBAO

LUGAR. Facultad de Sarriko
FECHA. 20 de febrero de 2019
libre

HORA. 18:30
PRECIO. Entrada

El ciclo 'La profesionalización, factor clave en la continuidad' ofrece una conferencia titulada 'La gestión de los conflictos en la familia empresaria', a cargo de Juan Carlos Ayala, director de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar.

Organiza el acto la Cámara de Bilbao, Cebek y la UPV/EHU a través de su Cátedra de empresa familiar, con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia.

Entrevista en el correo

Economía

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

«Lo peor que se puede hacer en una empresa familiar es evitar el conflicto»



Juan Carlos Ayala.

Juan Carlos Ayala, director de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar, participa esta tarde en Sarriko el ciclo 'La profesionalización, factor clave de continuidad'

IRATXE BERNAL

Miércoles, 20 febrero 2019, 00:51

3

20/02/2019 10:46

sobrevive a la tercera generación y, unas veces es culpa del mercado, pero la mayoría no. La mayoría de las ocasiones es un conflicto familiar lo que lleva al traste el legado de padres y abuelos. Y lo peor, mucha veces ese conflicto era obvio, pero nadie se atrevió a abrir la caja de Pandora por miedo a desatar un vendaval que, sin embargo, siempre acaba llegando.

Es la teoría de Juan Carlos Ayala, director de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar, quien no duda en afirmar que lo peor que se puede hacer ante un conflicto «es no hacer nada». «Las empresas familiares saben muy bien cuidar de su legado. Son muy hábiles y ágiles tomando decisiones, pero también son muy sensibles a los enfrentamientos de las partes y los enfrentamientos son inevitables, pero eso hay que saber cómo actuar cuando se detectan», explica antes de su ponencia esta tarde en el salón de grados de Facultad de Economía y Empresa (Sarriko) dentro del ciclo 'La profesionalización, factor clave de continuidad'. Está organizada por la Cámara de Bilbao, Cebek y la UPV a través de su cátedra de empresa familiar, con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia.

-Usted sostiene que en una empresa del conflicto puede salir algo bueno. Incluso en una familiar, donde a veces las relaciones son un poquito especiales.



-El conflicto nunca puede desaparecer del todo, pero si tienes una estrategia para abordarlo puede incluso ser una fuente de oportunidades. Que haya dos posiciones defendidas por dos personas o grupos diferentes no es necesariamente malo. Puede servir para crecer si aprendes cómo plantear las cuestiones a otros y ves hasta dónde puedes ceder o hasta qué punto puedes cerrarte en una posición. Tampoco es inusual que de grandes conflictos surjan después grandes colaboraciones e incluso amistades. Tendemos al ver el conflicto como una situación en la que cada una de la partes intenta bloquear los objetivos de la otra, pero si se sabe gestionar puede haber ganadores y ganadores, en vez de perdedores y perdedores. Es cierto que cuando una cuestión se enfoca sólo desde el punto de vista profesional cuesta menos superarla que cuando además es personal.

-Explíquese.

-Si un empleado no quiere realizar una tarea le puedes despedir, pero si es tu hermano quien se niega a realizar un trabajo asignado inevitablemente pensarás cosas que ya traes de casa, como que siempre se sale con la suya, que no aporta nada al esfuerzo de los demás... Estás mezclando lo personal y eso hace más difícil abordar el problema. Por eso, porque lo mezclamos todo, hay más conflictos en las empresas familiares que en las no familiares. Hay que poner cortafuegos y tratar cada

problema en su ámbito.

-Pero nunca evitar el conflicto.

-Nunca. A mí en muchas empresas me preocupa lo que podríamos llamar 'paz ficticia'; esas situaciones en la que no se aborda el problema por no crear un conflicto, y no se hace nada. Es la peor de las estrategias. Si yo sé que mi hijo no es todo lo eficiente que debiera pero me lo callo porque me da miedo que fuera de mi empresa no tenga oportunidades, o porque temo la reacción del resto de la familia... O si el resto de hermanos también se calla porque creen que es el padre quien debe decir algo, porque si lo dicen ellos directamente el enfrentamiento podría ser mayor, al final generamos una situación que se va agravando.

-¿Hasta dónde?

-Es una bola de nieve que puede crecer hasta llevarse todo por delante si esa ineficiencia causa problemas con clientes, proveedores, bancos... Cuando la situación se enquistada y finalmente estalla, lo dices todo a la vez y eso no tiene buen final. Mi consejo es que cuando se vea un problema se aborde de inmediato. Cuanto antes.

-Vamos a abordarlo. ¿Por dónde empezamos?



-Por la comunicación, que no es lo mismo que hablar. Comunicar es intentar ponerte en el lugar del otro y hacerlo de verdad, con ganas de sacar algo en limpio. Después hay que ver cuánto nos separa. Hay que hablar con claridad para que el otro sepa en qué punto estamos, cuánto falta para acercar posturas. Lo siguiente es crear opciones; si yo quiero que se solucione el problema tengo que negociar. No puedo cerrarme en mi posición. Además, si ya sé los por qué de la otra parte veré por dónde es posible llegar a un acuerdo que preceda a un compromiso. Pero sólo llegamos a ese compromiso si antes pasamos por la comunicación, la claridad y el planteamiento de opciones.

-¿Hay que ser especialmente estricto marcando esos compromisos cuando se trata de la familia?

-Siempre tiene que estar muy claro lo que se espera de cada persona y más si es un familiar. ¿En cuántas empresas un hermano deshace lo que ha hecho el otro? Eso es porque no hay claridad en los roles, con lo que se crea estrés e ineficacia. Si se establecen compromisos también se atajan los conflictos que se pueden dar si los trabajadores que no son de la empresa ven trato de favor. Todo el mundo puede entender que el hijo del jefe tenga determinados beneficios, pero si el trato de favor es sistemático e injusto con respecto al resto de trabajadores, les desmotiva.

-¿Cuándo hay que preparar el relevo generacional?

-El traspaso es el momento más crítico. Es cuando todo se destapa y se ve si las tareas están bien repartidas, por eso hay que pensar cómo hacerlo con tiempo. No se puede esperar a los 65 años porque no sólo es dejar un puesto; es enseñar a ejercerlo. Hay que enseñar cómo es la cultura de la empresa y cómo preservarla. El nuevo jefe puede ser muy bueno, pero si no sabe mantener la armonía familiar, se lo pone muy difícil a la empresa.

-¿Y si hay más de un candidato?

-Lo más importante es que las reglas de juego estén claras; hay que saber qué se le pide a quien vaya a dirigir la empresa. ¿Idiomas? ¿Experiencia? ¿Una carrera determinada? Lo que sea, pero bien explicitado para que todos los hijos decidan si les interesa o no participar en el proceso de selección

-¿Y si ocurre lo contrario y ninguno de los hijos quiere el puesto?

-Yo creo que hay que enseñar a los hijos a ser accionistas. Porque no necesariamente van a ser quienes lleven la empresa día a día, pero lo normal es que sí sean propietarios y como tales van a tener voz y voto en las decisiones que marquen su futuro, aunque los gerentes o directores generales no sean de la familia. No hay que frustrarse porque los hijos no quieran continuar al frente de la empresa. Lo triste sería que no sepan cuidar la riqueza que has creado para ellos.



TEMAS Upv, Cebeak, Bilbao

La mejor selección de noticias en tu mail

Recibe las principales noticias, análisis e historias apuntándote a nuestras newsletters

Apúntate

Lo + leído

El Correo

Tu economía

[Top 50](#)

- 1 Si no lo vas a usar (mucho), alquílalo
- 2 Una compañía del País Vasco lanza el primer test inocuo para la intolerancia a la lactosa
- 3 La producción española de petróleo cae a mínimos históricos
- 4 «Lo peor que se puede hacer en una empresa familiar es evitar el conflicto»

el último vasco

20/02/2019 10:46

Entrevista en Ganbara de Radio Euskadi

La empresa en Euskadi se llama empresa familiar

Conocemos de cerca cómo son las empresas familiares vascas. Negocios que pasan de padres a hijos e hijas y que tienen una presencia mayoritaria en el tejido empresarial vasco.



•

Txomin Iturralde y Nuria Lekue junto a Loreto Larumbe. Radio Euskadi.

- [La empresa en Euskadi se llama empresa familiar](#)
- <https://www.eitb.eus/es/radio/radio-euskadi/programas/ganbara/detalle/6887722/la-empresa-euskadi-se-llama-empresa-familiar/>

El 84 % de las empresas vascas son familiares. Las fundó un emprendedor, en su mayoría hombres, y en un momento determinado pasaron a la segunda y tercera generación. Un estudio muy novedoso realizado por el **Foro Empresas Familiares de las Cámaras de Comercio** y la **Cátedra de Empresa Familiar de la UPV** realiza una radiografía: Están dirigidas por hombres que tienen estudios universitarios y es la segunda generación. El 24 % son gestionadas por mujeres, 6 puntos por encima de la media europea.

El 67 % proporcionan empleo y tienen retos claro: debido a su tamaño no invierten lo suficiente en digitalización y a la hora de la sucesión no es todo lo fácil que pareciera. Las generaciones más jóvenes no siempre quieren hacerse cargo de la empresa.

Profundizamos sobre las empresas familiares en 'Ganbara de Cerca' con **Txomin Iturralde**, Doctor en Ciencias Económicas y profesor de la UPV y Coordinador de esta Cátedra; **Rodrigo Basco**, Doctor en Ciencias Económicas y Profesor Asociado de la Universidad de la American University of Sharjah en los Emiratos Árabes Unidos; **Gaizka Zulaika**, Director de Aefame, la Asociación de empresas familiares de Euskadi; y **Nuria Lekue**, presidenta del Grupo Kimua de Aefame.

Deia

Deia CineoDias

PAÍS: España

PÁGINAS: 6-7

TARIFA: 17250 €

ÁREA: 2106 CM² - 200%

FRECUENCIA: Semanal

O.J.D.: 10748

E.G.M.: 65000

SECCIÓN: PAIS VASCO

14 Diciembre, 2019



País Vasco



Coyuntura

Las empresas familiares vascas siguen con el déficit del tamaño corporativo

Estas compañías promueven más la igualdad que las europeas

El 35% ha blindado el relevo generacional y profesional

JAVIER VADILLO
BILBAO

Las empresas familiares vascas, que suponen una parte muy importante del tejido económico de Euskadi, tienen un tamaño corporativo menor que el de sus homólogas europeas. El 75% de estas compañías de la comunidad autónoma no logran superar un nivel de facturación anual de cinco millones, mientras que esa ratio en el ámbito de la UE queda en el 60%.

En términos de empleo, la comparación también es a peor. Solo el 12% de las empresas locales tienen más de 50 trabajadores, un porcentaje que en Europa se eleva al 40%. Estos datos aparecen en un estudio realizado por las Cámaras

Vascas-Eusko Ganberak y por la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. El trabajo también recoge que en el 91% de estas compañías la mayoría accionarial sigue en manos de los fundadores y de sus herederos. En Europa, ese porcentaje está nueve puntos por debajo.

Para garantizar el futuro y la estabilidad del negocio, los analistas recomiendan que se establezcan acuerdos o protocolos familiares. En este aspecto, las compañías de Euskadi están en línea con la media europea, ya que un 35% de ellas tienen este tipo de pactos que blindan tanto el capital como la gestión.

De todas formas, desde las Cámaras vascas y la UPV advierten de que "re-

sulta preocupante" que el 77% de las empresas familiares encuestadas para la elaboración del informe no tienen intención de establecer este tipo de protocolos, que facilitan las relaciones entre los accionistas y los gestores, al establecer las áreas de actuación y de responsabilidad de cada uno.

En esta línea, solo el 35% de las compañías han planificado la sucesión en la dirección. Y entre estas previsoras, el 31% ha delegado el liderazgo futuro en una mujer que forma parte de la familia de los fundadores del negocio. Pero los gestores masculinos son mayoría en estas compañías. Gran parte de ellos pertenecen a la segunda generación, están en su

La mayoría accionarial continúa en manos de los fundadores y de sus herederos

La cultura emprendedora ayuda a la consolidación de los proyectos

madurez personal y profesional y tienen estudios universitarios. En su perfil también destaca que conocen a fondo el negocio, puesto que han pasado por diferentes puestos de trabajo hasta acceder al máximo nivel de gestión.

En la actualidad, el 24% de los directores generales son mujeres, seis puntos por encima de la media europea, lo que habla positivamente de los niveles de igualdad de las empresas familiares vascas. Y es una tendencia que va a más en referencia al citado 31%.

En la encuesta realizada por los autores del estudio, el 59% de las empresas familiares se consideran que defienden más la igualdad de género que las multinacionales.

Estas compañías también pueden presumir de sus niveles de profesionalización. El 45% disponen de un consejo de administración (el 38% en Europa). El reto pendiente es el de la incorporación de consejeros independientes que puedan aportar otros puntos de vista al negocio.

La cultura emprendedora en Euskadi, que las instituciones vascas impulsan sin descanso para que no decaigan las vocaciones, ha jugado a favor de la creación de este tejido empresarial. Son los innovadores los que han hecho realidad los proyectos que luego dan trabajo a centenares de miles de personas en Euskadi.

Esa actitud es fundamental en una economía global y enfrentada a los



14 Diciembre, 2019



Complejo fotovoltaico de Ingeteam y central termosolar de Sener, dos de las empresas familiares vascas que destacan por su nivel tecnológico. Participantes en el Foro de Empresa Familiar, con Juan March y José Ángel Corres, presidentes de Banca March y de la Cámara de Comercio de Bilbao, respectivamente, en el centro.

continuos cambios que llegan todos los días con los avances digitales. Los emprendedores, según el estudio de las Cámaras vascas y de la UPV, tienen una actitud "más adecuada ante el riesgo", entendida como "la capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre".

En otras palabras, son "proactivos para ser pioneros" en el desarrollo de "nuevas tecnologías, técnicas, procesos, productos o servicios", con una actitud "innovadora que cree en la investigación y desarrollo como fuente de progreso del futuro".

Fruto de esas inquietudes, el trabajo de las Cámaras vascas y de la UPV desvela que el 55% de las compañías están involucradas en procesos de digitalización y un 30% tiene previsto invertir en la transformación al mundo 4.0 durante los dos próximos años.

Pero el estudio también alerta de que "todavía existe un importante número de empresas que no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades".

El informe desglosa asimismo las claves para garantizar la continuidad del negocio a futuro. Las empresas están pendien-



Sistepant cumple 35 años

La empresa tecnológica Sistepant ha cumplido 35 años con Ana Santiago, su consejera delegada, al frente (en la foto). Con el 100% de las acciones en manos de uno de sus fundadores, Javier Borda, la gestión la lidera Santiago, quien opina que durante estas tres décadas "Sistepant ha contribuido a la modernización de la industria" hacia el ámbito digital. Con 2.000 clientes y 200.000 usuarios de sus sistemas informáticos en todo el mundo, la empresa consigue en el exterior el 20% de facturación. En tres años quiere que ese porcentaje se eleve al 30%, principalmente con alianzas con socios locales en los mercados de Estados Unidos y Asia-Pacífico. Fundada por la familia Borda en Bilbao, en plena reconversión de la industria vasca, Sistepant fue apoyada al principio por el fondo de capital riesgo Talde y luego por Corporación IBV. Este año facturará 11 millones con 175 empleados.

de que sigan abiertos los puentes entre las diferentes generaciones, para conectar "el pasado con el presente y el futuro", y para conseguir los mejores resultados de la mezcla "entre tradición e innovación", "entre familia y negocio".

Así que una de las prioridades es la profesionalización de la estructura corporativa, con "canales e instrumentos adecuados" que ayuden a mejorar la comunicación y a "conciliar y separar los intereses empresariales y familiares". Otro de los retos es la atracción y retención del talento.

Este mes tuvo lugar en Bilbao el XII Foro de la Empresa Familiar de las Cámaras Vascas. En el encuentro participó Juan March de la Lastra, presidente de Banca March. Es la única entidad financiera cuyo capital sigue al 100% en manos de los herederos de los fundadores.

Juan March, representante de la cuarta generación de un negocio que arrancó en Palma de Mallorca hace 93 años, explicó las claves de esta longevidad empresarial, que pasa por contar con "un sólido balance, productos diferenciados y un excelente asesoramiento", según comentó durante la jornada.

Por su parte, José Ángel Corres, presidente de la Cámara de Bilbao, expuso en el encuentro que "en estos momentos de incertidumbre política y de síntomas de ralentización económica, la continuidad de la empresa familiar es un factor clave de desarrollo y de competitividad".

Alejandro Beitia, presidente del Foro de Empresa Familiar, señaló que no hay una fórmula mágica que garantice la estabilidad del negocio, aunque sí ayuda "una gestión responsable, la anticipación a los problemas entre la evolución de la empresa y las reclamaciones familiares, así como la adaptación constante a los cambios".

Entre los retos, Beitia identificó el del relevo generacional y de la definición de un modelo de negocio que tenga en cuenta el tamaño que debe alcanzar la empresa, una vez adaptada al cambio digital.

En la jornada, el presidente de Banca March intercambió opiniones con responsables de otras empresas familiares. Entre ellos, Rafael Erhardt, vicepresidente del grupo Erhardt. También participó Gonzalo Urrestarazu, gerente de Arrese Bizkaia, y Félix Lascaray, presidente de Lascaray.

Diario Vasco

40 | ECONOMÍA

Miércoles 04.12.19
EL DIARIO VASCO

La sucesión y la digitalización, los retos de la empresa familiar vasca

Se caracteriza por un tamaño muy pequeño, ya que tan solo el 12% tiene empleados a más de 50 personas, frente al 40% de las europeas

:: DV

BILBAO. Los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar vasca son la incorporación de las nuevas generaciones que hagan posible la sucesión, conseguir una mayor profesionalidad en las relaciones entre empresa y familia, y la digitalización. Estas son las conclusiones de un estudio sobre la situación de la empresa familiar en Euskadi que han realizado la Cámara de Bilbao y la Universidad del País Vasco, que es novedoso porque compara la situación en Euskadi con la de los países europeos.

Las empresas familiares representan el 84% del tejido empresarial vasco, ya que son más de 42.500 sobre un total de 50.400. Por sectores, el comercio representa el 80% de las mismas, seguido de la construcción y el sector primario.

Uno de los problemas de la empresa familiar vasca es su muy pequeño tamaño. La facturación del 75% de ellas no supera los cinco millones de euros, y solo el 12% tiene empleadas a más de 50 personas, frente al 40% de las europeas.

Ser muy pequeño tiene una ventaja, la flexibilidad, pero varias desventajas, como que tengan poco dinero para invertir en la expansión

LA CIFRA

24%

liderazgo de mujeres. El porcentaje de empresas familiares vascas cuyo liderazgo es asumido por una mujer es superior al del conjunto de la UE. En concreto, alcanza el 24%, seis puntos más que en las empresas similares de Europa. Pese a ello, aún hay espacio para atraer a más mujeres.

del negocio o en la digitalización, según señaló el autor del estudio, Rodrigo Basco, de la cátedra de empresa familiar de la American University of Sharjah (Emiratos Árabes), que ha realizado informes similares en varios países. De hecho, el 55% de las empresas familiares vascas han adoptado ya medidas para la digitalización, pero el otro 45% no ven esta necesidad de transformarse, lo que les llevará a perder competitividad, destacó el experto.

El otro problema clásico en la empresa familiar es la sucesión. La dirección general de una empresa familiar en Euskadi está ocupada mayoritariamente por un hombre que pertenece a la segunda generación de la familia, de edad madura, con estudios universitarios. Ahí hay un problema común a todos los países: el salto entre la segunda y tercera generación, bien porque el líder no le da espacio al joven o por-

que éste no tiene intención de continuar». «La Cámara y el gobierno tienen que trabajar con las nuevas generaciones para que se involucren en continuar con el legado», reclamó el profesor.

A la vez, se abre una oportunidad para la incorporación de la mujer, algo que ya se da en Euskadi más que en el resto de Europa. En el 24% de las empresas familiares vascas el liderazgo es asumido por una mujer, un porcentaje seis puntos mayor que en las europeas. Aunque sea mayor que en Europa, sigue habiendo mucho espacio para atraer a la mujer a liderar la empresa familiar, un puesto que además tiene las ventajas de que conlleva un reconocimiento y le da responsabilidad.

Planificar la sucesión

Pero a pesar de que la sucesión es el hecho más crítico para la supervivencia, únicamente el 35% de las empresas lo ha planificado. Otro problema es que el 77% de las empresas familiares encuestadas no tiene intención de establecer un acuerdo consensuado para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa.

«Hay que profesionalizar más estas relaciones», explica el estudio, para evitar problemas. También aconseja implantar estos protocolos familiares para regular la llegada de personal externo a la empresa – y también al consejo de administración – algo necesario para atraer talento y aportar otros puntos de vista

EN BREVE

Suma Capital toma la mayoría de Implika

FINANZAS

La gestora de inversiones catalana Suma Capital ha tomado la mayoría del capital de Implika, empresa pionera en capacitación y formación profesional cofundada por el donostiarra Zigor Maritzalar. La entrada de Suma Capital tiene como objetivo respaldar un ambicioso plan de expansión de Implika, que prevé abrir nuevos centros en España. DV

Azul Marino Viajes, en la final del premio de EY

EMPREENDEDOR DEL AÑO

Los hermanos Juan e Iñigo del Hoy, ambos consejeros delegados de la empresa vasca Azul Marino Viajes-Grupo AM, representarán a la zona norte – comprende además del País Vasco a Cantabria, La Rioja, Navarra y Aragón – en la final nacional del Premio Emprendedor del Año de EY, multinacional de servicios profesionales especializada en consultoría, auditoría y fiscalidad. DV

Movilizaciones en empresas de Gipuzkoa

CONVENIOS

Varias empresas guipuzcoanas se encuentran inmersas en movilizaciones por sus convenios colectivos. La plantilla de Sapa ha convocado más jornadas de huelga, del 9 al 20 de este mes. Además, los trabajadores de Natra de Oñati pararán dos horas diarias entre el 8 y el 19. Y los empleados de Aita Menni se concentrarán hoy a las 14.30. DV

La rebaja del recibo de la luz será inferior a la prevista a partir de enero de 2020

:: J. M. C.

MADRID. La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha suavizado definitivamente su propuesta en la que rebaja el importe de la retribución que percibirán las compañías que transportan y distribuyen la luz, y cuya cuantía se incluye en la factura mensual. El organismo ha calculado una reducción de los peajes de los consumidores (los que se abonan en la parte fija del recibo) en un 5,6% de media, dependiendo del colectivo. La primera estimación, de julio, pasaba por un recorte más cercano al 7% con respecto al coste actual.

La repercusión en la factura media será de 1,5 euros al mes, aproximadamente, frente a los cerca de dos euros de los que podría beneficiarse el consumidor con la anterior propuesta a partir del próximo 1 de enero. Competencia ha remitido la correspondiente circular de retribución al Consejo de Estado, a través del Ministerio de Economía, «una vez valoradas las observaciones formuladas por el Ministerio para la Transición Ecológica y los 52 agentes que han participado durante el procedimiento de audiencia pública». Aún está pendiente por aprobar la circular de retribución al gas.

Este documento incorpora como principales modificaciones la simplificación de la estructura de peajes de aplicación a los consumidores domésticos y una estructura variable de precios.

CELEBRAN
segi hiru
CENTRO ESPECIAL EMPLEO
Gestión de Residuos Peligrosos y No Peligrosos
Destrucción de Documentos
Limpieza de Pañuelos
Urnas Cinerarias
Pº Ubarburu, 32, Pab.3 (Pol. 27), Donostia
Tel. 943 460 977 - www.segihiru.com

SANTANDER PREVISIÓN COLECTIVA, ENTIDAD DE PREVISIÓN SOCIAL VOLUNTARIA DE EMPLEO

La Junta de Gobierno acuerda, por unanimidad, convocar Asamblea General Extraordinaria de Socios para el próximo 19 de diciembre de 2019, a las 10:00 horas en primera convocatoria, y si no se reuniera el quórum necesario, a las 10:30 horas en segunda convocatoria del mismo día 19 de diciembre de 2019, en el domicilio social de la Entidad, al amparo de lo previsto en el artículo 50 de la Ley 5/2012 sobre "Entidades de Previsión Social Voluntaria". Se fija para la Asamblea General Extraordinaria de Socios el siguiente

Orden del día

1. Política de Buen Gobierno y Funciones Clave. Acuerdos a adoptar en su caso.
2. Modificación de los Estatutos de la Entidad SANTANDER PREVISIÓN COLECTIVA, ENTIDAD DE PREVISIÓN SOCIAL VOLUNTARIA DE EMPLEO.
3. Delegación de facultades para la formalización, ejecución e inscripción de los Acuerdos adoptados por la Asamblea General de Socios.
4. Redacción, lectura y, en su caso, aprobación del acta de la reunión.

Bilbao, a 6 de noviembre de 2019.
LA JUNTA DE GOBIERNO.

ZubeldiaRent
venta - alquiler | campers, furgonetas
autocaravanas | caravanas

LIQUIDACIÓN DE AUTOCARAVANAS DE OCAVASIÓN

Beltzaren Kalea 3, 1º izda. AMEZKETA
T. 629 89 36 09 www.caravanaszubeldia.com
Distribuidor oficial de autocaravanas BluCamp, Glott Line, Play Kentucky Camp

AMIDER ARRANDEGARRA
Arrainak eta itsaskiak

La Bretxa Tel. 943 42 47 76
SUPER AMARA de San Martín Tel. 943 42 88 67
SUPER AMARA en Irun Tel. 943 65 09 06

Los litigios le cuestan a la banca más que lo ganado gracias a la 'letra pequeña'

:: JOSÉ M. CAMARERO

MADRID. El gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, ha admitido que la estrategia de las entidades por apretar en los juzgados a los clientes en los conflictos que han mantenido a raíz de la crisis no les lleva a buen puerto en materia de reputación. Tampoco desde el punto de vista económico, porque «el coste de la litigiosidad a largo plazo sobrepasa con creces el eventual beneficio» obtenido «a corto a través de comportamientos cuestionables».

Es la primera vez en la que el gobernador hace una referencia tan concreta a la realidad que se ha ido imponiendo con el paso del tiempo: la acumulación de demandas en casos como el de las cláusulas suelo – con un coste de 2.200 millones hasta ahora –, los gastos hipotecarios o el índice IRPH. Al final, en la mayor parte de los casos han resultado favorables a los afectados y, por tanto, han generado

costes para las entidades.

En el XV Encuentro Financiero de IESE y EY que tuvo lugar ayer, Hernández de Cos volvió a insistir en que la «reputación y la confianza de los clientes son elementos fundamentales» en el negocio bancario. E instó al sector a dar «productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades y capacidades, así como suministrando la información relevante de manera transparente».

El gobernador apuntó que no se puede descartar que la decisión del BCE de mantener los tipos en mínimos durante más tiempo «pueda acabar teniendo alguna consecuencia negativa» sobre el sector bancario. Por eso, pidió a las entidades una mejora en la eficiencia y la morosidad. Es decir, que con un mayor recorte de costes operativos y una reducción de los impagos en los créditos, la banca podría incrementar en 5.000 millones su beneficio anual, con respecto al de junio de 2019.

El Economista



País Vasco
elEconomista
 Revista mensual
 19 de diciembre de 2019 | Nº 51

Inma Ramos
 Directora de Gaztenpresa

“Con el autoempleo aprendes a tirar del carro y las empresas quieren personas así” | P16

Un incentivo fiscal de Bizkaia genera 56 proyectos de I+D+i y 23 millones de inversión | P20

The Flash Co. desarrolla proyectos con Eroski, CAF e Iberdrola | P24

EUSKADI AVANZA HACIA UN FUTURO RENOVABLE Y SOSTENIBLE

La industria vasca desarrolla proyectos y estrategias que le acercarán a los objetivos de Europa para 2030 | P4

28 EMPRESA FAMILIAR elEconomista País Vasco



CLAVES PARA LLEGAR A SER UNA EMPRESA CENTENARIA

El XII Foro de la Empresa Familiar de las Cámaras Vascas analizó las razones de la longevidad, con empresarios como Juan March de la Lastra, presidente de Banca March

MAITE MARTÍNEZ

La gestión responsable, la anticipación a los problemas empresa-familia y la capacidad de adaptación y constante innovación son las razones que hacen perdurar en el tiempo a la empresa familiar, según se concluyó en el XII Foro de la Empresa Familiar de las Cámaras Vascas-Eusko Ganberak, celebrado en Bilbao.

Juan March de la Lastra, presidente de Banca March, participó en el evento analizando esas claves de la longevidad de las empresas familiares.

En su exposición, el presidente de Banca March, representante de la cuarta generación del único banco cien por cien familiar del sistema

financiero español, presentó el modelo "no replicable" de la entidad. "Banca March fue fundada en 1926 en Palma de Mallorca y es un banco especializado en empresas familiares, familias empresarias y profesionales, que basa su actividad en un sólido balance, productos diferenciados y un excelente asesoramiento", explicó Juan March de la Lastra.

Por su parte, José Ángel Corres, presidente de Cámara de Bilbao destacó que "en estos momentos de incertidumbre política y de síntomas de ralentización económica, la continuidad de la empresa familiar es un factor clave de desarrollo y de competitividad. Y, para ello, la profesionalización de su organización puede ser un factor clave de supervivencia y de rentabilidad".

Asimismo reconoció Corres los valores de la empresa familiar en Euskadi, "siempre con una actitud positiva, ambiciosa en los negocios, proactiva para salir adelante, y marcando prioridades para conseguir sus objetivos de rendimiento empresarial y creación de empleo. Valores que desde todas las instancias debemos valorar y reconocer públicamente".

Esfuerzo y dedicación

Por su parte, Alejandro Beitia, presidente del Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas centró su intervención en la continuidad de las empresas familiares, "para la que no hay fórmula mágica que se aplique y ninguna explicación única a su supervivencia, pero en la que influyen valores como la persistencia, el esfuerzo o la dedicación al trabajo".

En este sentido, señaló dos grandes retos para que la empresa familiar en Euskadi sea un referente estatal y europeo. "El primero, vinculado a la transición y relevo generacional, debiendo evolucionar a un modelo que le permita conservar el carácter familiar de la empresa sin renunciar a la innovación y a la expansión del negocio. Y, el segundo, definir un modelo de negocio acorde al tamaño de la actividad empresarial, adaptado a los procesos de automatización y digitalización".

Durante una mesa redonda posterior, el presidente de Banca March intercambió experiencias y enseñanzas en torno a las empresas familiares que llegan a ser centenarias con Rafael Erhardt, vicepresidente del Grupo Erhardt, Gonzalo Urrestarazu, gerente de Arrese Bizkaia, y Félix Lascaray, presidente de Lascaray.

Los ponentes abordaron cuestiones como los retos de la transmisión generacional en las empresas familiares y esas razones que les hacen perdurar en el tiempo: gestión responsable, la anticipación a los problemas y la capacidad de adaptación y constante innovación ya señaladas.



Empresas familiares

Diversidad de género en la dirección (%)

	HOMBRE	MUJER
Europa	82	18
CAV (Com. Autónoma Vasca)	76	24
Familiar	75	25
No familiar	86	14

Mujeres en Consejo de Administración (%)

	SI	NO
Europa	33	67
CAV	32	68

Mujeres en Gobierno y Dirección de Empresas Familiares de la CAV (%)

	HOMBRE	MUJER
Equipo directivo	71	29
Dirección general	76	24

Fuente: Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco.

elEconomista

Un largo camino por recorrer para la mujer, también en la familiar

Según el estudio realizado por el Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas-Eusko Ganberak, junto con la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco, en el que se presenta una radiografía de las empresas familiares en Euskadi, la empresa familiar se configura como un entorno más comprometido con la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y de gobierno empresarial frente al resto de organizaciones. Así, el 59% de las empresas familiares considera que la mujer tiene más facilidades para desarrollar su carrera profesional y, además, un 80% señala que la condición de ser miembro de la familia empresarial, aunque confiere más responsabilidades, otorga mayores oportunidades para su desarrollo profesional.

No obstante, los datos que recoge el citado estudio muestran la importante brecha que sigue existiendo en la incorporación de la mujer en los Consejos de Administración, con solo un 32% de mujeres frente a un 68% de hombres.

La misma situación se repite en la Dirección de Empresas Familiares, con un 24% de mujeres en la dirección general, mientras que los hombres ocupan el 76% restante de puestos en la dirección general.

Estrategia Empresarial

16-31 de diciembre de 2019 | estrategia 35

competitividad

La empresa familiar vasca supera a su homóloga europea en liderazgo femenino

Un estudio desarrollado entre la UPV-EHU y Eusko Ganberak destaca la diversidad en los consejos y la planificación de la sucesión como los desafíos estratégicos a afrontar

> GESTIÓN

La continuidad de la empresa familiar dependerá de su profesionalización, incorporación y retención de talento, así como de su puesta al día en digitalización, robotización y tecnología, elementos que permitirán mantener su competitividad y sostenibilidad. Así se refleja en el último estudio realizado por Eusko Ganberak y la cátedra de Empresa familiar de la UPV.

El estudio sobre 'La Empresa familiar vasca en el contexto europeo. El desafío de crecer, madurar y permanecer', desarrollado en colaboración entre la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV-EHU y Eusko Ganberak, fue presentado en Bilbao por sus autores, los profesores Txomin Iturralde y Rodrigo Basco quienes explicaron los objetivos perseguidos y las principales conclusiones obtenidas.

Así, el estudio presenta una radiografía de las empresas familiares en Euskadi, analizando sus principales componentes demográficos, sus fortalezas y debilidades, así como los principales desafíos a los que se enfrentarán en los próximos años, dentro de una comparativa con las economías más desarrolladas de Europa.

Entre sus principales conclusiones, el documento destaca que el tamaño de la empresa familiar de la CAPV es menor que la europea. En el 75% de los casos, su facturación no supera los cinco millones de euros, porcentaje que se sitúa en el 60% entre las empresas europeas, el 40% de las cuales tiene más de 50 personas empleadas, algo que solo ocurre en el 12% de sus homólogas vascas.

Por otro lado, las empresas familiares en Euskadi presentan una alta concentración de la propiedad, de modo que en el 91% está exclusivamente en manos de la familia. Cuentan también con un escaso número de accionistas, en su mayoría miembros de la familia, mientras el porcentaje de propiedad familiar en Europa es nueve puntos menos.

Más mujeres en dirección

La dirección general de la empresa familiar en el País vasco está ocupada mayoritariamente por un hombre que pertenece a la segunda generación de la familia, de edad madura, con estudios universitarios y amplia experiencia en el cargo. Sin embargo, en el 24% de



Los autores del estudio, Txomin Iturralde y Rodrigo Basco, junto al presidente del Foro de Empresa Familiar de Eusko Ganberak-Cámaras Vascas, Alejandro Beitia, en la presentación.

las empresas el liderazgo es asumido por una mujer, un porcentaje seis puntos mayor que en las empresas familiares europeas.

También superan a las europeas en porcentaje aquellas que cuentan con un consejo de administración (45% frente al 38%) lo que según los autores del estudio supone "un gran paso" en la profesionalización de la compañía. La diversidad en su composición sería

El 75% de empresas familiares vascas no supera los cinco millones de facturación y solo el 12% tiene más de 50 empleados

el siguiente desafío a afrontar, además de una adecuada planificación de la sucesión, algo que, siendo crítico para la supervivencia de la compañía, únicamente el 35% se ha ocupado de ello designando además en un 31% de los casos a una mujer para las tareas de sucesión. Más información: www.estrategia.net

[Beatriz Itza]



Familiares, centenarias y con futuro

El XII Foro de la Empresa Familiar de las Cámaras Vascas ha analizado este año las claves de la longevidad de las empresas familiares "que con sus valores siempre con una actitud positiva, ambiciosa en los negocios, proactiva para salir adelante y marcando prioridades para conseguir sus objetivos de rendimiento empresarial y creación de empleo, deben ser valoradas y reconocidas públicamente", tal y como expresó el presidente de la Cámara de Bilbao, José Ángel Corres. Al encuentro celebrado en la capital vizcaína asistieron Juan March de la Lastra, presidente de Banca March; Rafael Erhardt, vicepresidente de Grupo Erhardt; Gonzalo Urrestarazu, gerente de Arrese Bizkaia, y Félix Lascaray, presidente de Lascaray, todas ellas compañías centenarias que se enfrentan hoy al doble reto de evolucionar a un modelo que les permita conservar el carácter familiar sin renunciar a la innovación y a la expansión del negocio, un modelo que además sea acorde al tamaño de la actividad empresarial, adaptado a los procesos de automatización y digitalización, como destacó el presidente del Foro de Empresa Familiar de Cámaras Vascas-Eusko Ganberak, Alejandro Beitia. Cuestiones que fueron abordadas en una mesa redonda entre los distintos participantes.

Bai Sarea da pautas para analizar la brecha salarial

Las 63 empresas y entidades que integran Bai Sarea han diseñado una propuesta de pautas para el análisis de la brecha salarial en las organizaciones, habida cuenta de que la mayoría de ellas, pese a existir manuales y artículos sobre ello, necesitan directrices claras para abordarlo. Estas pautas fueron presentadas en la asamblea celebrada el pasado 12 de diciembre en Orona Ideo, en Hernani, junto a los resultados del trabajo colaborativo y participativo desarrollado por la red desde su creación en marzo del pasado año.

Bai Sarea está compuesta por un total de 63 entidades reconocidas por Emakunde con el distintivo de Colaboradoras para la Igualdad. Su objetivo es contar con un espacio de colaboración para multiplicar el impacto que los planes de igualdad de las distintas organizaciones tienen en la reducción de las brechas de género del mercado laboral.

En la asamblea se presentó también la herramienta para realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional igualitaria. Con ella, cada entidad puede hacer un autodiagnóstico, de naturaleza cualitativa y cuantitativa, alrededor de los valores y creencias, comunicación y simbología, y hábitos. Es una herramienta que se adapta a diferentes objetivos, momentos y tipos de organizaciones. [EE]

Lakua insta a transitar hacia la empresa saludable

> SALUD LABORAL

Empresarios, sindicatos y administraciones deben colaborar en buscar soluciones que garanticen un trabajo saludable y seguro, algo "que afecta al conjunto de la sociedad", manifestó la consejera de Trabajo y Justicia, María Jesús San José, en la jornada organizada por SEA Empresas Alavesas bajo el título 'Empresa saludable, un paso más allá de la prevención'.

En su intervención, la consejera juzgó "imprescindible" la adaptación de las empresas a los nuevos requerimientos en materia de seguridad y salud laboral en aras a su mejora de la competitividad y destacó que si bien hasta fechas recientes este tema se circunscribía al entorno físico, en la actualidad, en el tránsito hacia la empresa saludable, han de tenerse en cuenta también los riesgos psicosociales. [EE]

EXPERTO EN EMPRESA FAMILIAR

Rodrigo Basco: “¿Qué padre puede pensar que su hija tiene menos competencia que un hombre?”

ENTREVISTA 19/12/2019



Rodrigo Basco. Argazkia: Mikel Mtz. de Trespuentes. UPV/EHU.

Rodrigo Basco Argentinako enpresa familiar baten laugarren belaunaldiko kidea da, baita Arabiar Emirerri Batuetako Sharjahko Unibertsitate Amerikarreko (AUS) irakaslea eta Sheikh Saoud bin Khalid Al-Qassimi Enpresa Familiaren Katedraren zuzendaria ere. Enpresa espiritua, kudeaketa eta eskualdeko garapena ikertzen ditu, arreta berezia jarriz familia enpresetan.

Basco ha colaborado en el estudio que acaban de presentar el Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas – Eusko Ganberak, junto a la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU, que da a conocer la radiografía de las empresas familiares en Euskadi. Hablamos con él para conocer, desde su opinión de experto internacional, la situación de la empresa familiar vasca en relación con la europea y con el panorama mundial.

¿Goza de buena salud la empresa familiar aquí, en Euskadi?

Yo creo que sí goza de buena salud. Hay aspectos positivos como la incorporación de la mujer a la dirección. Vemos que las empresas familiares están adaptando estructuras más formales de gestión e incorporando consejos de administración. Pero hay algunos aspectos a mejorar. Uno es la digitalización, que muchas empresas no están asumiendo. El segundo es la atracción y retención de talento para competir.

El 24% de las empresas familiares vascas está dirigidas por mujeres, frente al 14% de otro tipo de

empresas. Son un entorno más comprometido con la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y más propicio para la igualdad.

La mujer empieza a encontrar espacios en la empresa familiar para liderar, para transformar una empresa y para demostrar lo que puede llegar a ser con un estilo de liderazgo diferente que las previas generaciones, que los padres empiezan a reconocer. También hay dificultades porque eres la hija del dueño, porque tienes que demostrar legitimidad en lo que estás haciendo. Escuchamos a empresarios que aseguran que el liderazgo que tiene la mujer está cambiando su empresa. Además, ¿Qué padre puede pensar que su hija por ser mujer tiene menos competencia que un hombre?

¿Cuál es la mayor diferencia que hay entre la empresa familiar vasca y la europea?

En Euskadi es una empresa más pequeña, la mayoría tienen menos de 50 empleados, la europea es más grande en cuanto a facturación y número de empleados. Otra diferencia importante es que los consejos de administración son mucho más diverso que en Euskadi. No solamente hay familiares, también hay externos. Yo creo que es un cambio que en Euskadi deberían impulsar.

«El 24% de las empresas familiares vascas están dirigidas por mujeres, frente al 14% de otro tipo de empresas»

¿El pequeño tamaño de las empresas familiares vascas es un problema?

Puede ser una debilidad para conseguir más dinero para proyectos o para avanzar en la digitalización. Pero también puede ser una ventaja competitiva porque es una empresa mucho más flexible y puede ejecutar acciones mucho más rápido que la empresa grande.

«El pequeño tamaño de las empresas familiares vascas puede ser una debilidad»

Euskadi puede crear economías de escala en el territorio donde colaboramos y competimos para ser más potentes a nivel internacional. Yo creo que esa es la clave porque encaja muy bien con la cultura vasca.

¿Qué deberían hacer las empresas familiares para ser más competitivas?

Atraer y retener talento, abordar la digitalización y abrirse en parte a capitales o personas externas en los consejos. Más del 90% son empresas 100 % de propiedad familiar. Uno puede abrir el capital un 5 o un 10% para aceptar un externo que pueda ayudar y seguir manteniendo el control. Otro reto es cómo mantener la familia unida a esa empresa sin conflictos

Comentaba que el 90 por ciento de las empresas siguen en manos de las familias al cien por cien. ¿Esto es una debilidad o una fortaleza?

En Alemania las empresas familiares han abierto mucho con el capital por impulso de la necesidad de internacionalizarse. Pero yo creo que no necesitamos copiar. Debemos definir en Euskadi cuáles son los elementos que nos hacen fuertes a nosotros. Si ser fuerte significa ser 100% capital familiar hemos de aceptar eso y buscar cómo compensar la entrada de otros inversores.

Igual hay miedo a perder el control de la empresa al entrar otros capitales

Exactamente. Y también hay miedo de que un tercero sepa las cosas que pasan en la familia y en la empresa. No quiero que otra gente se entere de qué pasa con mi hijo. Es también una forma de tener una cierta independencia.

La mayoría de las empresas familiares vascas son de segunda generación. ¿Un dato preocupante?

Yo creo que es un momento crítico, estamos a las puertas de una tercera generación “la generación del primo” que tiene que decidir qué hacer con la empresa. Hay que empezar a hablar, a definir qué queremos como empresa. Quién va a participar y quién no, quién puede trabajar y quién no. Si en ese momento la empresa es capaz de consolidar su estructura y de formar órganos de gobierno se puede garantizar el largo plazo.

Al hilo de esto viene el tema del protocolo familiar y la preparación de la sucesión.

Los protocolos pueden ser un instrumento importante. Sobre todo la posibilidad de hablar y de decir cosas

con tus primos, con tu hermano, tío. Y esa posibilidad de comunicación hace que nos una más. Solo el 30% de las empresas de Euskadi tienen un protocolo, eso puede ser una cierta miopía de cara a futuro de no anticiparse a los problemas.

¿Qué debería tener o cómo debería ser un buen protocolo?

Yo he visto todo tipo de protocolos de diferentes países y realmente un protocolo debe ser como una Constitución para tu familia. Pero es muy difícil porque una familia se define por emociones, por sentimientos y por protección y cuidado. Pero hay que definir cuál va a ser la relación de familia y empresa, quién se puede incorporar a la empresa y con qué condiciones, hasta en el tema de los lazos afectivos, que es una característica de la empresa familiar de Euskadi.

Los sentimientos, un arma de doble filo

Lo importante es hacer que esos sentimientos no afecten a la empresa y que la empresa no afecte a los sentimientos. Yo creo que los sentimientos empiezan a ser un elemento significativo para la competitividad de la empresa. Por ejemplo, las empresas familiares en tiempos de crisis despiden menos que otras. Por ese sentimiento con la familia y con el entorno al que pertenecen. Si hay un momento de crisis trato de soportar lo que más puedo la empresa y proteger al empleado. En otros casos quizá la venderían o quizá la cerrarían, este caso le permite subsistir a largo plazo.

Una ventaja para la propia empresa y para la sociedad.

Yo creo que esa es la razón por la que el tejido empresarial no debería perder la empresa familiar. Es parte de la genética de la sociedad y es muy importante conservarla.

Muchas empresas en Euskadi están apostando por la digitalización, pero en cambio hay un porcentaje amplio que ni se lo plantea.

«El tejido empresarial no debería perder la empresa familiar»

Yo creo que es un punto de debilidad muy grande. Hay un porcentaje del 30% que cree que la digitalización no va a ser importante para su negocio. La digitalización es mucho más que una página web, es también cómo usamos la información que se produce para vender mejor, para mejorar nuestros productos, con nuestros proveedores, con nuestros clientes.

A parte de la digitalización, ¿Cuáles son los grandes retos que se avecinan para las empresas familiares?

El trabajo de por vida en una misma empresa ya no funciona. Hoy la gente joven se mueve por las pasiones, han nacido en una sociedad totalmente tecnológica, conectada. ¿Cómo retenerlos? Otro reto para la empresa vasca es la internacionalización ¿cómo lograr realmente internacionalizar la empresa y ser competitivo? Lo que hay que cuidar mucho es cómo las empresas familiares evolucionan en el tiempo. Yo creo que se pueden hacer cosas desde la administración pública, las cámaras de comercio y también desde la universidad para apoyar a la empresa familiar, para que perdure en el tiempo. Esa es quizá una de las cosas más importantes.

compartir

