

CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



MEMORIA DE ACTIVIDADES 2024 2024 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA

ÍNDICE

1	Presentación	5
2	Estructura	7
3	Objetivos de la cátedra	11
4	Docencia	13
	☐ Grado	13
	☐ Master	14
5	RESUMEN DE ACTIVIDADES	15
	☐ Actividades de Difusión y Sensibilización	15
	☐ Investigación	37
	☐ Actividad docente	39
	☐ Jornadas de trabajo de la red de catedras de empresa familiar	40
	☐ Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar	40
	☐ Anexo 1	41
	☐ Anexo 2	44

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.

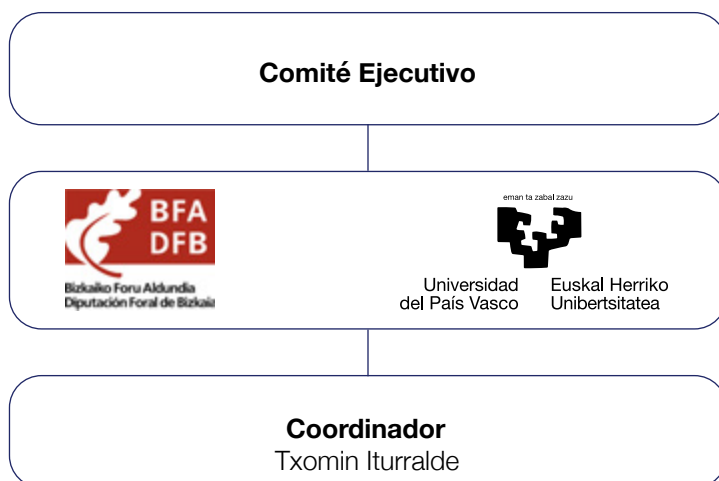
2 ESTRUCTURA

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:
– 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	– Txomin Iturralde – Amaia Maseda – Gloria Aparicio – Valeriano Sanchez – Unai Arzubiaga – Mikel Alayo

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

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.es/catedra-empresa-familiar
catedra.empresa-familiar@ehu.eus

3 OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

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

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

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

4 DOCENCIA

■ GRADO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

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



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

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

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

MASTER



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

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

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

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

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

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

Los objetivos secundarios que se derivan de este principal son:

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

5 RESUMEN DE ACTIVIDADES

■ ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

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

■ Jornadas, talleres y conferencias de difusión y sensibilización



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 «Empresa Familiar. Conectando generaciones: innovación y continuidad empresarial», ha ofrecido 15 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias



JORNADAS

Jornada 1

Título: «El rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de las Empresas Familiares»
Fecha: 7 de marzo de 2024
Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora: de 9:30 a 11:00h
Modalidad: Presencial
Ponentes: Amaia Maseda, Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU.

Mesa redonda con:

Nuria Lekue, Directora General de Estación de Servicio Galindo, S.A.
Estibaliz Hermosilla, Directora de RRHH y Consejera de Autoindustrial Basconia, S.A.

Presentación

Actualmente, las mujeres suponen aproximadamente un tercio de los puestos en los Consejos de Administración de las compañías familiares, en línea con los datos de las empresas cotizadas.

Los datos evidencian una mayor incorporación de las mujeres en el gobierno de empresas de titularidad familiar, en comparación con las no familiares. Por ello, la empresa familiar se atisba como un contexto apropiado para reflexionar sobre la paulatina incorporación de la mujer a puestos de liderazgo, así como sobre los roles de género, los roles generacionales y la relación entre las estructuras familiares y empresariales.

Programa

- Análisis de situación.
- La presencia de las mujeres en:
 - El máximo órgano de gobierno de la empresa (Consejo de Administración)
 - En los órganos de dirección de la empresa
- ¿Es la Empresa Familiar un contexto más o menos favorable para el desarrollo de escenarios más equilibrados? ¿Por qué?
- Las mujeres como líderes de la empresa ¿es la empresa familiar un contexto más favorable?
- El relevo generacional en la empresa familiar y la influencia de los roles de género en el liderazgo: primogenitura, relación progenitor-descendiente, hermanos, ramas familiares, etc.
- Las empresas lideradas por mujeres ¿son más sensibles a implementar políticas de conciliación?
- ¿Existen diferencias en los estilos de liderazgo?

Dirigido a

Personas que pertenecen a familias empresarias y personas que tengan responsabilidades en la gestión de la empresa familiar.



Jornada 2

Título: «La importancia de planificar la actividad comercial en la empresa familiar»
Fecha: 23 de abril de 2024
Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora: 9:30 a 11:00
Modalidad: Presencial
Ponente: Romu Arteché Arano. Socio co fundador KRUCÉ

Presentación

«La gran incoherencia del ser humano es que nos damos cuenta de lo que es importante muchas veces, cuando es tarde» – Samuel Beckett (dramaturgo, novelista, crítico y poeta irlandés; premio Nobel de literatura en 1969)

Suele ser habitual en las empresas él no dedicar tiempo a la actividad comercial, o dedicarle sobre la marcha, de manera reactiva y no proactiva. Esto suele desembocar en «perder» clientes porque no se les atiende como se les debería de atender. Se acentúa mucho sobre todo en empresas donde no hay una relación continua con los clientes, sino una relación más puntual, con proyectos, o servicios que no tienen por qué ser continuos, como puede ser la venta de un producto a almacenes. Si no hay pedidos regulares, hay que, en muchas ocasiones, «provocar» puntos y momentos de interacción con los clientes para mantener viva la llama de la relación.

También suele ocurrir en empresas familiares de pequeña y mediana dimensión, que están abordando muchos retos como pueden ser los relacionados con la sucesión o relevo generacional, con problemas operativos diarios que les consumen el 100% de su tiempo, que no esté nadie marcando estrategias, ni cuidando de los clientes clave, ni buscando nuevos clientes.

Objetivos

- Aprender a definir estrategias comerciales adecuadas para cada uno de nuestros clientes y no tratar a todos de la misma manera.
- Facilitar herramientas y conceptos para hacer una buena planificación comercial.
- Interiorizar la importancia de la prospección.
- Entender la planificación comercial como el camino para conseguir los resultados comerciales. Los resultados deseados solo llegan si hay una serie de actividades planificadas y realizadas.

Programa

1. Matriz de estrategia comercial: se explicará cómo se debe clasificar a los clientes para poder definir estrategias adecuadas para cada uno de ellos
2. Estrategias comerciales: hablaremos de las diferentes estrategias comerciales que debemos aplicar con nuestros clientes dependiendo de su clasificación en la matriz
3. Matriz rutina comercial: se explicará cómo se deben planificar las actividades comerciales para las diferentes estrategias definidas anteriormente.

Dirigido a

Personas con capacidad de decisión en el ámbito comercial en la empresa familiar, y en general, personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión.

Jornada 3

Título:	«Fiscalidad de las Sociedades Patrimoniales, oportunidades con una correcta planificación»
Fecha:	15 de mayo de 2024
Lugar:	CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora:	de 9:30 a 11:30h
Modalidad:	Presencial
Ponente:	Pablo Martín Ruiz de Gordejuela. Socio principal de Martín Abogados Bufete Legal

Presentación

Las sociedades «patrimoniales» herederas del antiguo régimen de transparencia fiscal, tienen una larga tradición en nuestra normativa fiscal, que siempre ha tratado de manera diferente a este tipo de sociedades que se suponen simples canalizadoras del ahorro y ajenas al riesgo empresarial. Este tratamiento diferente habitualmente ha pretendido asimilar su tributación al esquema y reglas del IRPF, propósito casi nunca conseguido. La inclusión desde 2.014 en este régimen a la actividad de promoción inmobiliaria ha sido otra fuente de problemas permanentes.

Objetivos

En esta charla analizaremos la fiscalidad de estas entidades y de sus socios, los aspectos más conflictivos y las oportunidades que presentan con una correcta planificación.

Programa

- ¿Qué es una sociedad patrimonial?
- Su razón de ser. Historia de un fracaso.
- Ventajas e inconvenientes de estas sociedades.
- Un test para saber si nuestra sociedad es patrimonial.
- Promotoras inmobiliarias y patrimonialidad. Un problema muy grave.
- Cómo tributan en el Impuesto sobre Sociedades.
- Cómo tributan sus socios. Impuesto Sociedades, IRPF, I. Patrimonio.
- Coloquio y cierre

Dirigido a

Empresarios/as, socios/as, Gerentes, personas que tengan responsabilidades en la gestión de la empresa familiar.

Jornada 4

Título: «Construir un marco adecuado de relaciones en las empresas familiares»
Fecha: 12 junio de 2024
Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora: 9:30 a 11:30
Modalidad: Presencial
Ponentes: Teo Chávez Muñoz. Socio Arteko Consultoría
 Piedad Arbaiza Vilallonga. Socia fundadora Arteko Consultoría

Presentación

En las empresas familiares suelen establecerse, entre las personas que forman parte de la familia, dinámicas de relación que entremezclan lo profesional y lo personal. Estas dinámicas, en muchas ocasiones, van más allá de la familia y se extrapolan al resto de personas que trabajan en la empresa, generando modelos específicos que permiten a la empresa conservar muchos de los valores familiares sobre los que fue creada.

Establecer un marco de relación adecuado que tenga en cuenta estas peculiaridades y, a la vez, contemple el resto de las relaciones profesionales, resulta imprescindible para mantener la estabilidad de la empresa y fortalecer la cooperación y la coordinación entre las personas que la constituyen.

Las conversaciones son el mecanismo a través del cual las personas generamos relaciones y cambiamos los marcos en los que nos desenvolvemos para mejorar el bienestar de las personas y los resultados de la empresa.

Objetivos

1. Reflexionar sobre el impacto de las relaciones entre las personas en los resultados de la empresa familiar.

2. Identificar los asuntos que suelen generar tensión en las empresas familiares entre generaciones diferentes.
3. Adquirir herramientas para construir relaciones adecuadas que permitan mejorar los resultados empresariales y el bienestar familiar.

Programa

1. La escucha y el respeto entre los miembros. La manera que tenemos de escucharnos es clave para que haya un buen entendimiento entre las personas. Genera conexión, unión y confianza, tres elementos indispensables en los equipos y organizaciones para aumentar la productividad.
2. La manera en la que nos hablamos en una conversación puede generar que nos escuchemos mejor o que nos rechacemos. La escucha y el habla están interrelacionados.
3. Diseño de conversaciones con impacto que sean efectivas y afectivas y que estén orientadas a resultados. La manera de conversar en las personas permite cerrar acuerdos, negociar con clientes, definir estrategias y abrir nuevas posibilidades de negocios.

Dirigido a

Personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión.

Jornada 5

Título: «Plan de Futuro Completo para la empresa familiar: El camino al éxito para alinear los objetivos personales, familiares, y empresariales»

Fecha: 9 de octubre de 2024

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: de 9:30 a 11:00h

Ponente: **Belén Alarcón.** Socia directora de Asesoramiento patrimonial de Abante Asesores.

Presentación

Te has preguntado alguna vez ¿por qué la mayoría de las personas se preocupa, pero solo unos pocos se ocupan, de su planificación financiera? En esta conferencia, analizaremos esta realidad y buscaremos respuestas a por qué a menudo nos encontramos con dificultades para encargarnos de nuestro propio futuro.

Una situación que se vuelve especialmente compleja para aquellos que lideran empresas o grupos familiares, ya que deben lidiar con decisiones de índole corporativa y financiera, además de asuntos familiares donde las emociones desempeñan un papel crucial.

Hablaremos sobre la importancia de trazar un plan de vida integral, abordando aspectos personales y financieros que van más allá de la planificación financiera tradicional, alineando la vida personal, familiar y empresarial con los objetivos vitales.

Tener un Plan de Futuro Completo es fundamental para eliminar las incertidumbres económicas mediante una reflexión y planificación cuidadosa. Exploraremos especialmente cómo este enfoque integral es clave para el éxito a largo plazo de las empresas familiares y de los miembros que forman parte de ella.

Objetivo

- Reflexionar sobre la importancia de hacer una planificación financiera y de trazar un plan global en la vida personal.
- Destacar la necesidad de alinear las decisiones financieras personales con las familiares y empresariales.
- Cambiar la percepción del dinero como un obstáculo a verlo como un medio para lograr metas y aspiraciones.

Dirigido a

Personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión y asesores empresariales, asesores financieros y profesionales que trabajan con empresas familiares.

Jornada 6

Título: «Planificando el cierre fiscal de las personas físicas y empresas familiares»
Fecha: 13 de noviembre de 2024
Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora: de 9:30 a 13:30 horas
Modalidad: Presencial
Ponente: **Pablo Martín Ruiz de Gordejuela.** Socio principal de Martín Abogados Bufete Legal

Objetivos

Análisis de las novedades legislativas más relevantes en materia fiscal que afectan a las personas físicas, así como a la empresa familiar y sus socios.

Programa

- Decisiones a tomar en el cierre del ejercicio del IRPF de las personas físicas
 - Determinación de la base imponible y reducciones por aportaciones a los sistemas de previsión social
 - Tarifa general y base del ahorro
 - Deducciones en la cuota
 - Principales novedades del año 2024
- El cierre del ejercicio económico en la empresa familiar
- Cierre contable
 - Principales puntos y procesos a tener en cuenta

- Cierre del impuesto de sociedades
 - Correcciones a aplicar en ingresos y gastos
 - Correcciones a resultados e imputaciones temporales
 - Cálculo del impuesto y deducciones
 - Punto a tener en cuenta en la retribución del socio familiar y su empresa: principales decisiones a tener en cuenta y costes fiscales
 - Principales novedades del año 2024
- Coloquio y cierre

Dirigido a

Empresarios/as, socios/as, Gerentes, personas que tengan responsabilidades en la gestión de la empresa familiar, responsables y personal del Departamento Fiscal, Administración, Contabilidad y Financiero.

Jornada 7

Título: «Una estructura patrimonial adecuada. Imprescindible para la empresa y para la familia.»

Fecha: 28 noviembre de 2024

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Hora: de 9:30 a 11:00h

Ponente: José Ángel Almuzara. Director Asevalia

Presentación

La Empresa Familiar aglutina dos entornos muy diferenciados, el de la empresa y el de la familia. A menudo en la empresa nos preocupamos de dar respuesta a los problemas y necesidades de funcionamiento de la misma, sin reparar a veces en si la empresa está bien planteada, de manera que facilite el buen funcionamiento de la misma. Para ello la estructura patrimonial de la empresa debe ser flexible y poder dar respuesta a necesidades muy diversas, tanto de índole empresarial, —fusiones, ventas parciales o totales, búsquedas de financiación, escenarios de expansión o crisis—, como familiar, -salidas de socios, sucesión en la propiedad, políticas de retribución, formalización de pactos familiares.

Programa:

- Tipos de estructuras patrimoniales
- Ventajas e inconvenientes de cada una de ellas
- La reestructuración patrimonial como medio para alcanzar estructuras eficientes
- Procedimiento y aspectos jurídico fiscales de la reestructuración

Objetivo

Realizar una aproximación a las distintas estructuras patrimoniales que se presentan habitualmente en las Empresas Familiares, analizar sus ventajas e inconvenientes, establecer unos criterios para identificar la más idónea en cada caso y analizar los instrumentos para alcanzar la estructura idónea.

Dirigido a

Personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión. La jornada está específicamente dirigida a empresas familiares.

TALLERES**Taller 1**

- Título:** «Lectura e interpretación de los Estados Financieros en la empresa familiar»
- Fecha:** 2 días de septiembre de 2024 (8 horas)
- Lugar:** CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
- Hora:** de 9:30 a 13:30 horas
- Modalidad:** Presencial
- Ponente:** Amaia Maseda. Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU.

Presentación

En este taller se aportará 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 cómo 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 y memoria
- Las cuentas anuales como base del análisis contable

Dirigido a

Personas que pertenecen a familias empresarias y personas que tengan responsabilidades en la gestión de la empresa familiar pero que carecen de conocimientos contables y financieros, lo que les impide comprender la información que se desprende de las cuentas anuales.

CONFERENCIAS

Conferencia 1

Título: «Transformar nuestros proyectos empresariales en un entorno de complejidad creciente»

Ponente: **Sabin Azua.** Socio Director de Eusmex, S.L.

Día: 7 de febrero de 2024

Hora: de 18.30 a 20.00 h.

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

Contenido

Lo único cierto en esta sociedad que vivimos es el cambio permanente. Los escenarios de futuro vienen cargados de incertidumbre y de falta de certezas. Las personas, las empresas y los gobiernos tienen una profunda necesidad de reinventarse constantemente y adaptarse con agilidad a cambios en el entorno. Esta situación conlleva un mundo de oportunidades que no debemos dejar de aprovechar para afrontar un desarrollo económico inclusivo».



Conferencia 2

Título: «El sistema de compliance en la empresa familiar»
Ponente: Jon Sánchez. Socio Director de JS Compliance
Día: 27 de febrero de 2024
Hora: de 18.30 a 20.00 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



Conferencia 3

Título: «El futuro de la empresa familiar»
Ponente: Manuel Baldelana. Socio Director de Prosuces
Día: 12 de marzo de 2024
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

Las empresas familiares son el futuro de nuestra economía, ya que el 89,2 % de las empresas privadas son familiares, acumulando el 72% del empleo y un 62% del PIB, además una familia empresaria unida es capaz de superar la mayor de las crisis, manteniéndose gracias a la unión, comunicación y los valores que van perdurando de generación en generación.

Por lo general, en un momento concreto, todas las empresas familiares tienen que analizar el futuro y hacia dónde quieren dirigir su negocio, ya que se enfrentan a un conjunto de desafíos con influencias familiares, empresariales, comerciales y financieras, siendo un coctel difícil de asimilar. Por ello es importante poder planificar el futuro de la empresa, consensuándolo con los miembros de la familia, planificando la sucesión o los acuerdos de hermanos o primos, analizando los conflictos que pueden surgir para así poder poner las máximas almohadas para hacerlos frente.

En la conferencia se reflexionará con los asistentes, la instauración de medidas de prevención contra conflictos, la importancia de un plan de futuro de la empresa coordinándolo con la continuidad de la empresa familiar y su profesionalización.



Conferencia 4

Título: «Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes. Enfoque estratégico y fiscal»
Ponente: Joaquín del Moral. CONFIANZ
Día: 19 de marzo de 2024
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

La sucesión empresarial en la propiedad es un reto estratégico al que muchas pymes familiares se están enfrentando en los últimos años. Los motivos más habituales para iniciar un proceso de estas características suelen estar relacionados con:

- Dar continuidad al negocio creado y desarrollado durante toda una vida.
- Garantizar el empleo y seguridad de las personas ligadas al mismo (familiares y/o trabajadores).
- Capitalizar económicamente el esfuerzo realizado.

En muchos casos, no se cuenta con alternativas satisfactorias para abordar un proceso de sucesión en la propiedad, ya sea por ausencia de opciones en el ámbito interno (entorno familiar y/o trabajadores de la empresa, incluyéndose al equipo directivo), como por las dudas que genera la adquisición por un tercero desconocido.

Sea cual sea la situación de partida, la inacción nunca es una opción, ya que son procesos que exigen mucho tiempo para ser llevados a cabo con éxito.

El objetivo de esta jornada es aportar algunas claves para situar bien el punto de partida, valorar pros y contras estratégicos de las diferentes alternativas (sucesión familiar o directiva, separación de negocios, fusión, venta o entrada de capital riesgo) y ahondar específicamente en las consecuencias fiscales que tiene cada una de ellas



Conferencia 5

Título: «El Gobierno Corporativo en la empresa familiar. Derechos y deberes de los Administradores»

Ponente: Alberto Guerra. Garrigues Bilbao

Día: 10 de abril de 2024

Hora: de 18.30 a 20.00 h.

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

Contenido

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

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



Conferencia 6

Título: «De guerrero a sabio»
Ponente: **Manuel Pavon.** Consultor de empresa familiar
Día: 24 de abril de 2024
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

Mi padre no delega: por qué? Cómo compartir las decisiones cómo futuros hermanos o primos accionistas sin romper la familia: qué hay que hacer?

Para un día a día de convivencia emocionalmente saludable entre padres e hijos en la empresa familiar ambos deben poder debatir para encontrar una respuesta a las siguientes preguntas: ¿Seguir o jubilar-me?: guerrero veterano o sabio. ¿Qué espera mi padre de nosotros? ¿Qué espero de mis hijos? ¿Estamos de acuerdo en la estrategia? ¿Mis hijos están suficientemente comprometidos?



Conferencia 7

Título: «La financiación de la empresa familiar»
Ponente: Jon Hervás. Caixabank. Responsable de Financiación de Empresas / Empresas Territorial Norte
Día: 8 de mayo de 2024
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 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 financiación; las diferentes opciones de financiación; cómo afrontar una situación de crisis en la empresa, la reestructuración y concursos de acreedores años.



PLAN DE ACTIVIDADES 2024							
Denominación de la Actividad	FECHA	HORARIO	PONENTES	LUGAR	Asistencia		
					Total	Mujeres	Hombres
JORNADAS							
El rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de la Empresas Familiares La importancia de planificar la actividad comercial en la empresa familiar Fiscalidad de las Sociedades Patrimoniales, oportunidades con una correcta planificación Construir un marco adecuado de relaciones en las empresas familiares Plan de Futuro Completo para la empresa familiar: El camino al éxito para alinear los objetivos personales, familiares y empresariales Planificando el cierre fiscal de las personas físicas y de las Empresas Familiares Una estructura patrimonial adecuada. Imprescindible para la empresa y para la familia	07-mar	de 09:30 a 11:00	Amaia Maseda - Nuria Lekue y Estibalz Hermosilla	CEBEK	302	126	176
	23-abr	de 09:30 a 11:00	Ronmu Arteche: Kruce	CÁMARA	24	17	7
	15-may	de 09:30 a 11:30	Pablo Martín	CEBEK	32	11	21
	12-jun	de 09:30 a 11:30	Teo Chavez/Piedad Arbaiza: Arteko	CÁMARA	61	31	30
	09-oct	de 09:30 a 11:00	Jaime Aguilar de Armas: Abante	CÁMARA	34	13	21
	13-nov	de 09:30: a 13:30	Pablo Martín	CEBEK	40	15	25
	18-dic	de 09:30 a 11:00	Jose Angel Almuzara	CÁMARA	69	29	40
					42	10	32
					21	9	12
TALLERES							
Lectura e interpretación de los Estados Financieros en la EF	24 y 27 Septiembre	de 9:30 a 13:30 horas	Amaia Maseda. Catedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU	CEBEK	21	9	12
CONFERENCIAS							
Transformar nuestros proyectos empresariales en un entorno de complejidad creciente.	07-feb	18:30-20:00	Sabin Azua	UPV	50	24	26
El sistema de compliance en la empresa familiar	27-feb	18:30-20:00	Jon Sanchez	UPV	64	30	34
El futuro de la empresa familiar	12-mar	18:30-20:00	Manuel Baldelana	UPV	52	24	28
Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes. Enfoque estratégico y fiscal.	19-mar	18:30-20:00	Joaquin del Moral	UPV	60	31	29
El Gobierno Corporativo en la empresa familiar. Derechos y deberes de los Administradores	10-abr	18:30-20:00	Alberto Guerra	UPV	53	23	30
De guerrero a sabio	24-abr	18:30-20:00	Manuel Pavon	UPV	65	33	32
Financiación de las empresas familiares	08-may	18:30-20:00	Jon Hervas	UPV	55	27	28
TOTAL					722	327	395

II. CICLO DE CONFERENCIAS PARA PYMES: CONEXIONES EMPRESARIALES 2024: NAVEGANDO EL FUTURO



Un ciclo organizado con la Cámara de Bilbao y especialmente pensado para compartir un espacio con empresas y profesionales que se encuentran en permanente proceso de reflexión, para abordar y responder a los nuevos y complejos desafíos que presenta la nueva era empresarial.

El objetivo:

- Ayudar a descubrir cómo la IA está transformando la industria y cómo puedes aprovecharla para impulsar la innovación en tu empresa,
- Facilitar los primeros pasos prácticos para implementar la IA en la organización y maximizar su potencial,
- Conocer cómo evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la organización, así como estrategias efectivas para preservar y transmitir el conocimiento de generación en generación
- Aprender cómo desarrollar e implementar estrategias efectivas que generen un valor duradero para tu empresa, incluso en un entorno empresarial en constante cambio.

A lo largo de las sesiones se combinará una ponencia principal con una entrevista personal a un protagonista de un caso de interés o en su defecto la exposición de un caso de aplicación práctica real.

Conferencia 1

Título: «Rediseñando la industria con inteligencia artificial.

Ponente: **Leire Legarreta.** Licenciada en matemáticas. Executive MBA. Máster en Aprendizaje estadístico y Data mining.

Día: 3 de mayo de 9.00 a 10.30h.

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Contenido

El objetivo de la sesión es ayudar a los líderes de la industria vasca a comprender de qué manera esta tecnología está transformando el presente y el futuro de nuestro tejido empresarial, a través de una comprensión más profunda de qué es esta tecnología y el estado en el que se encuentra, y gracias a la presentación de múltiples casos de uso.

Con esta dinámica perseguimos desmitificar la tecnología, comprender que está al alcance de cualquier tipología de empresa, e inspirar la innovación y competitividad de nuestras empresas, para hacerlas más eficientes y guiarlas a través de sus posibilidades ilimitadas, en este viaje de descubrimiento del futuro de la industria vasca.

Objetivos:

- Hacer que la tecnología de IA sea comprensible para todos, independientemente de su experiencia previa.
- Proporcionar una visión actualizada sobre el estado de desarrollo y aplicación de la IA.
- Presentar una amplia variedad de casos de uso de IA en diferentes sectores industriales.
- Desmitificar la IA, mostrando que es accesible para empresas de cualquier tamaño.
- Inspirar innovación y competitividad en las PYMES vascas a través de la implementación de IA.
- Demostrar cómo la IA puede mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas.
- Explorar el potencial de la IA para abrir nuevas oportunidades de negocio y crecimiento.
- Fomentar un enfoque proactivo hacia la adopción de tecnologías de IA en el tejido empresarial vasco.

Ponente: Leire Legarreta

CEO y fundadora de la startup «We are Clickers», Experta en el desarrollo de soluciones de inteligencia artificial. Con una trayectoria profesional de más de 20 años en el campo de la inteligencia artificial, ha trabajado en el ámbito de la consultoría, el sector financiero, el marketing o las administraciones públicas. Docente, investigadora universitaria. Creadora y coordinadora del primer grado en Ciencia de Datos, «Business Data Analytics» MU.

Conferencia 2

Título: «Transmisión de conocimiento intergeneracional en las pymes: ¿Cómo diagnosticar de una forma eficiente el nivel de gestión del conocimiento en nuestra organización? Estrategias efectivas para su conservación y transmisión».

Ponente: **Yuk Escribano de Paula.** Licenciada en Humanidades – Empresa por la Universidad de Deusto (San Sebastián) y Máster en Asesoría Fiscal, es la Directora del Área de 'Personas y Organización' de Grupo OTEIC.

Día: 31 de mayo de 9.00 a 10.30h.

Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Contenido

Actualmente estamos inmersos en un periodo de «alto nivel de llegada de jubilaciones para las personas en las organizaciones».

Es por esto que debemos, dentro de nuestro Plan Estratégico de Personas (P.E.P.) plantearnos elementos críticos como:

- Dónde se encuentra el conocimiento crítico de nuestra organización.
- Quiénes son los poseedores del mismo. Existen alter-ego's.
- Qué nivel de documentación y soporte hay de dicho conocimiento.
- Cuánto tiempo tenemos para gestionar el conocimiento crítico si no está explicitado.
- Realizar la adecuada matriz de: Temas críticos de conocimiento y Personas poseedoras.

- Plantear quiénes serán los «tomadores del relevo» para considerarlos como sucesores en la gestión de dicho conocimiento.

Todos estos elementos son los que en esta sesión trabajaremos con las metodologías de Gestión del Conocimiento, ampliamente contrastadas en multitud de Proyectos.

Conferencia 3

- Título:** «Actualmente estamos III.- Hoja de ruta de aplicación de IA en mi empresa: ¿por dónde empezar».
- Ponente:** **Leire Legarreta.** Licenciada en matemáticas. Executive MBA. Máster en Aprendizaje estadístico y Data mining.
- Día:** 18 de octubre de 9.00 a 10.30h.
- Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Contenido

Nadie duda ya de la necesidad de aplicar la inteligencia artificial en nuestras empresas, pero a menudo nos encontramos ante la incertidumbre de por dónde empezar. Esta sesión se ha diseñado para guiar a personas con perfil directivo a través de este laberinto tecnológico, haciéndoles comprender de manera clara y accesible qué es la IA y el estado actual de esta tecnología. Exploraremos juntos casos de uso prácticos y aplicables a diversas empresas, desmitificando la idea de que la IA es inalcanzable para compañías de menor envergadura. Con enfoque en inspirar innovación y competitividad, este encuentro busca no solo abrir un mundo de posibilidades para hacer nuestras empresas más eficientes, sino también marcar el comienzo de la creación de una hoja de ruta personalizada para nuestra transformación digital. La promesa es clara: adentrarnos en el mundo de la IA no es una opción, sino una necesidad imperante para no quedarnos atrás, al alcance de cualquier tipo de negocio.

Objetivos:

- Desmitificar la Inteligencia Artificial, haciéndola accesible y comprensible.
- Mostrar el estado actual de la tecnología de IA y su evolución.
- Identificar y explorar casos de uso de IA aplicables en distintas empresas.
- Inspirar a los participantes a ver la IA como una herramienta al alcance de todos.
- Facilitar la identificación de oportunidades de aplicación de IA en sus propias empresas.
- Proporcionar consejos prácticos para iniciar la integración de la IA en sus estrategias de negocio.
- Motivar a los asistentes a ser pioneros en la adopción de IA para fomentar la innovación y competitividad.
- Crear una hoja de ruta preliminar para la transformación digital mediante la aplicación de la IA.

Conferencia 4

- Título:** «La estrategia como sistema crítico de «Luces largas y navegadores» para generar más valor para nuestra empresa. Cómo abordarlo de forma sencilla y con impacto.».
- Ponente:** **Iñigo Arrieta Munduate.** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (San Sebastián), ha realizado el Máster en Dirección Estratégica y, el postgrado en Consultoría de Empresas. Es Director del Área de 'Estrategia y Corporate' de Grupo OTEIC
- Día:** 8 de noviembre de 9.00 a 10.30h.
- Lugar:** Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50

Contenido

La Estrategia hoy en día, a pesar de la velocidad de los cambios en el entorno, es un elemento crítico en la gestión de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que cuando diseñamos objetivos estratégicos no se formulan con el objetivo de acertar, es muy importante que pensemos en la «Hoja de Ruta» de hacia dónde queremos dirigir nuestra organización y nuestros esfuerzos en los próximos tiempos. Para luego, aplicar sistemas de chequeo y ajuste que permitan ir reconduciendo los rumbos trazados inicialmente, en su caso, con capacidad de adaptación.

En esta sesión, analizaremos a través de varias metodologías los elementos críticos que debemos considerar a la hora de diseñar nuestro Plan Estratégico y enlazar el mismo con el Plan Operativo Anual y con el Sistema de Seguimiento de su Implantación.

ASISTENCIA

		total	Mujeres	Hombres
		181	91	90
Rediseñando la industria con la IA	3-may.	57	29	28
Transmision intergeneracional de conocimiento en PYMES: Diagnostico y estrategias eficientes de gestion	31-may.	45	29	16
Hoja de ruta de aplicación de la IA en mi esmpresa. ¿por donde comenzar?	18-oct.	62	29	33
La estrategia como sistema crítico de "Luces largas y navegadores" para generar mas valor para nuestra emprea. Como abordar de forma sencilla y con impacto	8-nov.	17	4	13



III. PARTICIPACIÓN EN EL FORO DE EMPRESA FAMILIAR DE LAS CAMARAS VASCAS



9:30h. – Presentación

José Ignacio Zudaire, Presidente de la Cámara de Bilbao

Alejandro Beitia, Presidente del Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas – Eusko Ganberak

9:45h. – Perpetuando valores: Propietarios responsables en la familia y en la empresa

Rodrigo Basco, Profesor y Director de la Catedra de Empresa Familiar en la American University of Sharjah, United Arab Emirates, y uno de los 5 investigadores más productivos en el campo de la empresa familiar.

10:30h. – Mesa redonda: Legado y emprendimiento en las empresas familiares vascas. Desafíos y estrategias

Josu Sánchez, CEO y socio fundador del grupo SLK Sarkis Lagunketa

Javier Igarza, CEO de Reiner Group

Serafín Loroño, CEO de Lointek

Alejandro Ormazabal, Vicepresidente de Velatia

Moderador: Rodrigo Basco, Profesor y Director de la Catedra de Empresa Familiar en la American University of Sharjah, United Arab Emirates, y uno de los 5 investigadores más productivos en el campo de la empresa familiar

11:30h. – Café y networking.

■ INVESTIGACIÓN

■ Publicaciones

- ┐ Diaz-Moriana, V., Moreno-Menendez, A.M., Casillas, J.C. and Arzubiaga, U. (2024), Family firms' internationalization: a pathway to long-term legitimacy, *Review of International Business and Strategy*,
- ┐ Cordoba, I., Iturralde, T and Masea, A. (2024). Family firms unveiled: Navigating their distinctive investment and financing decisions, *European Research on Management and Business Economics*, 30, 100247
- ┐ Kee, C., Lescop, D. & Sanchez-Famoso, V. (2024) Effect of entrepreneurial orientation on the international performance of small and medium-sized enterprises in emerging economies: the moderating role of resilience, *Applied Economics Letters*
- ┐ Paille, P., Mejia, J., Cisneros, L. Sanchez-Famoso, V & Chouchane, R. (2024) Green human resource management in a family business setting: a fuzzy set approach, *Entrepreneurship & Regional Development*,
- ┐ Vazquez, P., Botero, I, Arzubiaga, U. & Memili, E., (2024). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation, *Journal of Family Business Strategy*, 15, 1000605

■ Ponencias presentadas a Congresos

- ┐ Autores (P.O. de firma): Ayesha Kashif; Maseda, Amaia, Iturralde, Txomin
Título: «Social capital and heterogeneity in family businesses: systematic Literature review»
Tipo de participación: ponencia
Congreso: XXXI AEDEM International Conference «Mobility, Wellbeing and Technology in Age of Global Disruptions»
Entidad organizadora: TC Istanbul Universiti, European Academy of Management and Business Economics (AEDEM).
Lugar: Istambul, 1-3 September 2024
- ┐ Autores (P.O. de firma): Unai Arzubiaga; Maseda, Amaia, Iturralde, Txomin
Título: «Entrepreneurial orientation and commitment to the digital transformation of family-owned SMEs»
Tipo de participación: ponencia
Congreso: XXXVIII AEDEM Annual Meeting «emprendimiento generativo, prioridades empresariales y retos digitales»
Entidad organizadora: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
Lugar: Toledo 12-14 Junio 2024
- ┐ Autores (P.O. de firma): Mikel Alayo, Amaia Maseda, Txomin Iturralde, Valeriano Sanchez-Famoso
Título: Cash holding decisions in family firms: The influence of socioemotional wealth
Tipo de participación: ponencia
Congreso: IFERA 2024 Annual Conference
Entidad organizadora: IFERA
Lugar Celebración: Carcavelos (Portugal)
Fecha: 18-21 Junio de 2024

- ┐ Autores (P.O. de firma): Cano-Rubio, Myriam; Fuentes-Lombardo, Guadalupe; Sanchez-Famoso, Valeriano
 Título: Organizational capital: Contributing to the international success of family businesses
 Tipo de participación: ponencia
 Congreso: IFERA 2024
 Entidad organizadora: Nova School of Business Economics
 Lugar Celebración: Carcavelos (Lisboa)
 Fecha: 18/06/2024 – 21/06/2024
- ┐ Autores (P.O. de firma): Cano-Rubio, Myriam; Sanchez-Famoso, Valeriano; Fuentes-Lombardo, Guadalupe
 Título: El papel del capital relacional en la internacionalización de empresas familiares
 Tipo de participación: ponencia
 Congreso: ACEDE 2024
 Entidad organizadora: Universidad Politécnica de Valencia
 Lugar Celebración: Valencia
 Fecha: 16/06/2024 – 18/06/2024
- ┐ Autores (P.O. de firma): Palau-Pinyana, Erola; Llach, Josep; Sanchez-Famoso, Valeriano
 Título: Is ESG worthy for family firms? The intersection of socioemotional wealth and triple bottom line approaches
 Tipo de participación: ponencia
 Congreso: ACEDE 2024
 Entidad organizadora: Universidad Politécnica de Valencia
 Lugar Celebración: Valencia
 Fecha: 16/06/2024 – 18/06/2024
- ┐ Autores (P.O. de firma): Unai Arzubiaga, Amaia Maseda, Txomin Iturralde
 Título: The relationship between entrepreneurial orientation and the digital transformation in family SMEs: The role of leadership structure and generational involvement
 Tipo de participación: ponencia
 Congreso: IFERA 2024
 Entidad organizadora: Nova School of Business Economics
 Lugar Celebración: Carcavelos (Lisboa)
 Fecha: 18/06/2024 – 21/06/2024

■ Capítulos de libros

- ┐ Autores (P.O. de firma): Pablo Álamo; Unai Arzubiaga
 Título: Frutas y Verduras San Miguel: gambling with the future of the family firm
 Título libro: Case Studies in Family Business
 Capitulo De Libro Páginas, Inicial: 200 Final: 211
 Fecha: 12 Jul 2024
 Editorial: Edward Elgar Publishing Limited
 ISBN: 978 1 0353 0734 0 (cased)
- ┐ Autores (P.O. de firma): Pablo Álamo; Unai Arzubiaga
 Título: Heladería Roma: challenges of succession in a climate of distrust
 Título libro: Case Studies in Family Business
 Capitulo De Libro Páginas, Inicial: 96 Final: 110

Fecha: 12 Jul 2024

Editorial: Edward Elgar Publishing Limited

ISBN: 978 1 0353 0734 0 (cased)

- Autores (P.O. de firma): Unai Arzubiaga, Amaia Maseda, Javier Macías.
 Título: Feuding siblings: sowing the seeds of conflict in the family business
 Título libro: Case Studies in Family Business
 Capítulo De Libro Páginas, Inicial: 38 Final: 48
 Fecha: 12 Jul 2024
 Editorial: Edward Elgar Publishing Limited
 ISBN: 978 1 0353 0734 0 (cased)

■ Proyectos de Investigación

- Participación en el Grupo de investigación tipo A del Gobierno Vasco «Gobernanza, Emprendimiento y Sostenibilidad en la Empresa Familiar» (GESEF) (IT1641-22). en el que 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 56, de los cuales 24 son mujeres y 32 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 2023-2024, en concreto en el primer semestre del 2024 al ser asignatura de segundo semestre, 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, Ponente: Jon Sanchez. Consultor Tema «**El diagnóstico en la empresa familiar como fundamento de la sucesión**»
- Joaquín del Moral, Confianz. Tema «**Planificación patrimonial de la empresa familiar**»

- Jon Sánchez, Ponente: Jon Sanchez. Consultor Tema «**El sistema de compliance en la empresa familiar» Jon Sanchez, Socio director de JS Compliance»**
- Manuel Baldelana, Gerente de Prosures. Tema. **Mapa de riesgos de las empresas familiares. Caso práctico: el Caso ABC S.A.**
- Laia Llambrich Arias, Tema «**Mecanismos preventivos para la continuidad de la Empresa Familiar»**
- Miguel Crespo, Tema «**Valoración de las empresas familiares»**

■ JORNADAS DE TRABAJO DE LA RED DE CÁTEDRAS 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. Santander, Octubre 2024

■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- IFERA: International Family Enterprise Research Academy 2024 Annual Conference Portugal, Junio 2024
- XXXVII Congreso nacional del AEDEM, organizado por AEDEM, celebrado en Toledo Junio 2024
- XXXI AEDEM International Meeting «, Istanbul (Turquía). Setiembre 2024
- Congreso Anual del Instituto de Empresa Nacional, Santander Octubre 2024
- Foro de empresa familiar de las cámaras vascas

■ ANEXO 1



Desde la Cámara de Bilbao, CEBEK y la Universidad del País Vasco – EHU a través de su Cátedra de Empresa Familiar, con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia, somos conscientes de la importancia que tienen en la economía y en nuestra sociedad las Empresas Familiares, y de la necesidad de apoyarlas para contribuir a incrementar su competitividad y permanencia.

Por ello, consideramos esencial mantener nuestro compromiso con todo el colectivo de Empresas Familiares de Bizkaia, ofreciendo en **2024** un abanico de **15 actividades** en formato de jornadas, talleres y conferencias, que confiamos resulten de su interés.

Bilboko Merkataritza Ganbera, CEBEK eta Euskal Herriko Unibertsitatea- Familia Enpresen Katedraren bidez, eta Bizkaiko Foru Aldundiaren laguntzarekin, Familia-enpresek ekonomian eta gure gizartean duten garrantziaz jabetzen gara eta beraien lehiakortasuna eta jarraitasuna areagotzeko asmoz laguntza eskainiko dugu.

Horregatik, funtsezkoa iruditzen zaigu Bizkaiko Familia Enpresen kolektibo osoarekin dugun konpromisoari eustea. **2024an**, jardunaldi, tailer eta hitzaldi formatuan **15 jarduera** eskainiko ditugu, baliagarriak izango direlakoan.

JORNADAS-JARDUNALDIK		
El rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de las Empresas Familiares <i>Emakumeen rola familia-enpresen gobernu- eta zuzendaritza-organoetan</i>	07.03.2024	CEBEK
La importancia de planificar la actividad comercial en la empresa familiar <i>Merkataritza-jarduera familia-enpresan planifikatzearen garrantzia</i>	23.04.2024	Cámara de Bilbao
Fiscalidad de las Sociedades Patrimoniales, oportunidades con una correcta planificación <i>Ondare-sozietateen fiskalitatea, plangintza egokia egiteko aukerak</i>	15.05.2024	CEBEK
Construir un marco adecuado de relaciones en las empresas familiares <i>Familia-enpresetan harremanetarako esparru egokia eraikitzea</i>	12.06.2024	Cámara de Bilbao
Plan de Futuro Completo para la Empresa Familiar: El camino al éxito para alinear los objetivos personales, familiares, y empresariales <i>Familia Enpresentzako Etorkizun Plan Osoa: Arrakastarako bidea helburu pertsonalak, familiakoak eta enpresakoak lerrokatzeko</i>	09.10.2024	Cámara de Bilbao
Planificando el cierre fiscal de las personas físicas y empresas familiares <i>Pertsona fisikoen eta familia-enpresen itxiera fiskala planifikatuz</i>	13.11.2024	CEBEK
Una estructura patrimonial adecuada. Imprescindible para la empresa y para la familia <i>Ondare-egitura egokia. Ezinbestekoa enpresentzat eta familiarentzat</i>	28.11.2024	Cámara de Bilbao

TALLERES-TAILERRAK		
Lectura e interpretación de los Estados Financieros en la empresa familiar <i>Finantza-egoeren irakurketa eta interpretazioa familia-enpresan</i>	2 días septiembre (8 horas)	CEBEK

CONFERENCIAS-HITZALDIAK		
Transformar nuestros proyectos empresariales en un entorno de complejidad creciente <i>Gure enpresa-proiektuak geto eta konplexutasun handiagoko ingurune bihurtzea</i>	07.02.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El sistema del compliance en la empresa familiar <i>Compliance sistema familia-enpresan</i>	27.02.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El futuro de la empresa familiar <i>Familia-enpresaren etorkizuna</i>	12.03.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes. Enfoque estratégico y fiscal <i>ETEetan enpresa-ondorengotzako prozesu baterako alternatibak. Ikuspegi estrategikoa eta fiskala</i>	19.03.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores <i>Gobernu korporatiboa familia-enpresan. Administrazioileen eskubideak eta betebeharrak</i>	10.04.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
De guerrero a sabio <i>Gudaritik jakintsura</i>	24.04.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
La financiación de la empresa familiar <i>Familia-enpresaren Finantzaketa</i>	08.05.2024	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU

■ Anexo 2



INFORME DE ACTIVIDAD

Cámarabilbao ha organizado en 2024 para la Cátedra de empresa familiar de la UPV – EHU, el Ciclo de Conferencias para la Pyme.

Un ciclo especialmente pensado para compartir un espacio con empresas y profesionales que se encuentran en permanente proceso de reflexión para abordar y responder a los nuevos y complejos desafíos que presenta la nueva era empresarial.

PROPÓSITO DE LAS SESIONES

- 01** Cómo aprovechar la IA para impulsar innovación en tu empresa
- 02** Facilitar pasos para implementar IA en la organización y maximizar potencial
- 03** Evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la organización
- 04** Aprender cómo desarrollar e implementar estrategias efectivas que generen un valor

SESIONES

- 01** Rediseñando la Industria con Inteligencia Artificial

Transmisión de conocimiento intergeneracional en las pymes:
- 02** ¿Cómo diagnosticar de una forma eficiente el nivel de gestión del conocimiento en nuestra organización? Estrategias efectivas para su conservación y transmisión..
- 03** Hoja de ruta de aplicación de IA en mi empresa: ¿por dónde empezar?
- 04** La estrategia como sistema crítico de "Luces largas y navegadores" para generar más valor para nuestra empresa. ¿Cómo abordarlo de forma sencilla y con impacto?

REDISEÑANDO LA INDUSTRIA CON IA

Presentación:

- ❖ El objetivo de la sesión es ayudar a los líderes de la industria vasca a comprender de qué manera esta tecnología está transformando el presente y el futuro de nuestro tejido empresarial, a través de una comprensión más profunda de qué es esta tecnología y el estado en el que se encuentra, y gracias a la presentación de múltiples casos de uso.
- ❖ Con esta dinámica **perseguimos** desmitificar la **tecnología**, comprender que está al alcance de cualquier tipología de empresa, e inspirar la innovación y competitividad de nuestras empresas, para hacerlas más eficientes y **guiarlas** a través de sus posibilidades ilimitadas, en este viaje de descubrimiento del futuro de la industria **vasca**.

Objetivos:

- ❖ Hacer que la **tecnología** de IA sea comprensible para todos
- ❖ Proporcionar una **visión** actualizada sobre el **estado** de desarrollo y aplicación de la IA.
- ❖ **Presentar** una amplia variedad de **casos** de uso de IA en diferentes sectores industriales.
- ❖ Desmitificar la IA, mostrando que es accesible para empresas de cualquier tamaño.
- ❖ **Inspirar** innovación y **competitividad** en las **PYMES** vascas a través de la implementación de IA.
- ❖ Demostrar cómo la IA **puede mejorar** la eficiencia y la productividad de las **empresas**.
- ❖ **Explorar** el **potencial** de la IA para abrir **nuevas** oportunidades de **negocio** y crecimiento.
- ❖ **Fomentar** un **enfoque** proactivo hacia la adopción de **tecnologías** de IA en el tejido empresarial **vasco**

Ponente: Leire Legarreta

Fecha: 03/05/2024 **Hora:** 09:00 - 10:30 **Modalidad:** Presencial.



TRANSMISIÓN INTERGENERACIONAL DE CONOCIMIENTO EN PYMES: DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS EFICIENTES DE GESTIÓN

Presentación:

- ❖ El objetivo de la sesión es **ayudar** a los **líderes** de la industria **vasca** a comprender de qué **manera** esta **tecnología** está transformando el presente y el futuro de nuestro **tejido** empresarial, a través de una **comprensión** más profunda de qué es esta tecnología y el estado en el que se encuentra, y **gracias** a la **presentación** de **múltiples** casos de uso.

Objetivos:

- ❖ Dónde se encuentra el conocimiento crítico de nuestra organización.
- ❖ Quiénes son los **poseedores** de este. Existen alter-ego's.
- ❖ Qué nivel de documentación y soporte hay de dicho conocimiento.
- ❖ **Cuánto tiempo** tenemos para **gestionar** el conocimiento crítico si no está explicitado.
- ❖ **Realizar** la adecuada **matriz** de: **Temas** críticos de conocimiento y **Personas** poseedoras.
- ❖ Plantear quiénes serán los "tomadores del relevo" para considerarlos como sucesores en la gestión de dicho conocimiento.

Todos estos elementos son los que en esta sesión trabajaremos con las metodologías de Gestión del Conocimiento, ampliamente contrastadas en multitud de Proyectos.

Ponente: Yuk Escribano de Paula

Fecha: 03/05/2024 **Hora:** 09:00 - 10:30 **Modalidad:** Presencial.



HOJA DE RUTA DE APLICACIÓN DE IA EN MI EMPRESA: ¿POR DÓNDE EMPEZAR?



Presentación:

- ❖ Nadie duda ya de la necesidad de aplicar la IA en nuestras empresas, pero a menudo nos encontramos ante la incertidumbre de por dónde empezar. Esta sesión se ha diseñado para guiar a personas con perfil directivo a través de este laberinto tecnológico, haciéndoles comprender de manera clara y accesible qué es la IA y el estado actual de esta tecnología.
- ❖ Exploraremos juntos casos de uso prácticos y aplicables a diversas empresas, desmitificando la idea de que la IA es inalcanzable para compañías de menor envergadura. Con enfoque en inspirar innovación y competitividad, este encuentro busca no solo abrir un mundo de posibilidades para hacer nuestras empresas más eficientes, sino también marcar el comienzo de la creación de una hoja de ruta personalizada para nuestra transformación digital. La promesa es clara: adentrarnos en el mundo de la IA no es una opción, sino una necesidad imperante para no quedarnos atrás, al alcance de cualquier tipo de negocio.

Objetivos:

- ❖ Desmitificar la IA, haciéndola accesible y comprensible.
- ❖ Mostrar el estado actual de la tecnología de IA y su evolución.
- ❖ Identificar y explorar casos de uso de IA aplicables en distintas empresas.
- ❖ Inspirar a los participantes a ver la IA como una herramienta al alcance de todos.
- ❖ Facilitar la identificación de oportunidades de aplicación de IA en sus propias empresas.
- ❖ Proporcionar consejos prácticos para iniciar la integración de la IA en sus estrategias de negocio.
- ❖ Motivar a los asistentes a ser pioneros en la adopción de IA para fomentar la innovación y competitividad.
- ❖ Crear una hoja de ruta preliminar para la transformación digital mediante la aplicación de la IA.

Ponente: Leire Legarreta

Fecha: 18/10/2024 **Hora:** 09:00 - 10:30 **Modalidad:** Presencial.



LA ESTRATEGIA COMO SISTEMA CRÍTICO DE "LUCES LARGAS Y NAVEGADORES" PARA GENERAR MÁS VALOR PARA NUESTRA EMPRESA. CÓMO ABORDARLO DE FORMA SENCILLA Y CON IMPACTO



Presentación:

La Estrategia hoy en día, a pesar de la velocidad de los cambios en el entorno, es un elemento crítico en la gestión de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que cuando diseñamos objetivos estratégicos no se formulan con el objetivo de acertar, es muy importante que pensemos en la "Hoja de Ruta" de hacia dónde queremos dirigir nuestra organización y nuestros esfuerzos en los próximos tiempos. Para luego, aplicar sistemas de chequeo y ajuste que permitan ir reconduciendo los rumbos trazados inicialmente, en su caso, con capacidad de adaptación.

En esta sesión, analizaremos a través de varias metodologías los elementos críticos que debemos considerar a la hora de diseñar nuestro Plan Estratégico y enlazar el mismo con el Plan Operativo Anual y con el Sistema de Seguimiento de su Implantación.

Ponente: Íñigo Arrieta Munduate

Fecha: 08/11/2024 **Hora:** 09:00 - 10:30 **Modalidad:** Presencial.



DIFUSIÓN

❖ Departamento de Marketing de Camarabilbao:

- Boletines propios, previa suscripción.
- Web
- Redes Sociales.

❖ Departamento de Comunicación:

- ❖ Boletín Corporativo "ZEREGINAK"
- ❖ Notas de Prensa



RESULTADOS

	INSCRIPCIONES
REDISEÑANDO LA INDUSTRIA CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL	57
TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO INTERGENERACIONAL EN LAS PYMES: ¿CÓMO DIAGNOSTICAR DE UNA FORMA EFICIENTE EL NIVEL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN? ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA SU CONSERVACIÓN Y TRANSMISIÓN.	45
HOJA DE RUTA DE APLICACIÓN DE IA EN MI EMPRESA: ¿POR DÓNDE EMPEZAR?	62
LA ESTRATEGIA COMO SISTEMA CRÍTICO DE "LUCES LARGAS Y NAVEGADORES" PARA GENERAR MÁS VALOR PARA NUESTRA EMPRESA. CÓMO ABORDARLO DE FORMA SENCILLA Y CON IMPACTO.	17

TOTAL INSCRIPCIONES:

181



❖ En toda la comunicación se han incluido los logos de Diputación Foral de Bizkaia y UPV – EHU



Dirección
Alameda Recalde, 50
48008 Bilbao



Email
formacion@camarabilbao.com



Website
camarabilbao.com

