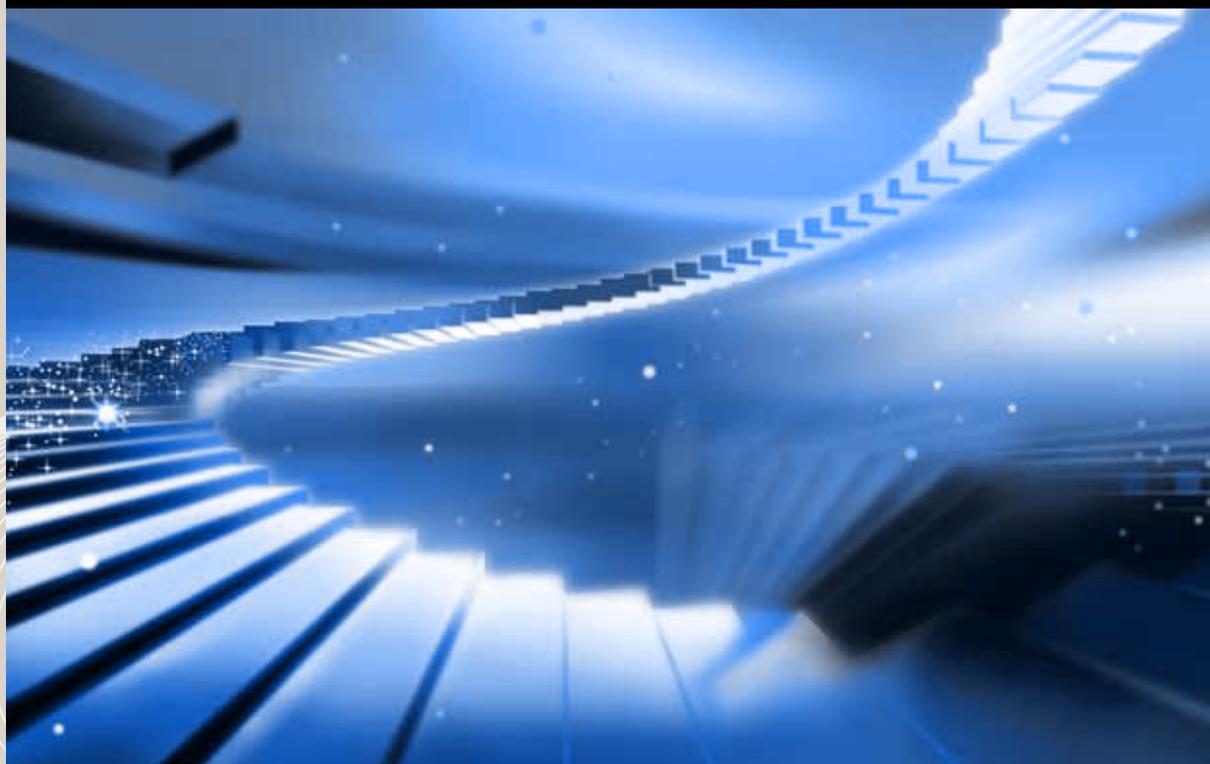


# CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



## MEMORIA DE ACTIVIDADES 2015 2015 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA

# ÍNDICE

<b>1</b>	Presentación _____	5
<b>2</b>	Estructura _____	7
<b>3</b>	Objetivos de la Cátedra _____	11
<b>4</b>	Docencia _____	13
	<input type="checkbox"/> Grado _____	13
	<input type="checkbox"/> Máster _____	14
<b>5</b>	Resumen de actividades _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Difusión _____	15
	<input type="checkbox"/> Actividades de Investigación _____	24
	<input type="checkbox"/> Actividad docente _____	27
	<input type="checkbox"/> Jornadas de trabajo de la red de cátedras de empresa familiar _____	28
	<input type="checkbox"/> Asistencia a congresos y jornadas sobre empresa familiar _____	28



# 1 PRESENTACIÓN

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

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

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

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



## 2 ESTRUCTURA

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## LOCALIZACIÓN Y CONTACTO

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

Teléfono: 94 601 7128 / 3811  
[www.ehu.eus/catedra-empresa-familiar](http://www.ehu.eus/catedra-empresa-familiar)  
[catedra.empresa-familiar@ehu.eus](mailto:catedra.empresa-familiar@ehu.eus)



## 3 OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

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

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

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



# 4 DOCENCIA

## GRADO

### Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

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



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

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

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

## ■ MASTER



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

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

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

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

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

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

Los objetivos secundarios que se derivan de este principal son:

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

## 5 RESUMEN DE ACTIVIDADES

### ■ ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

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

El acuerdo alcanzado con la Cámara de Comercio de Bilbao y con Cebek ha permitido organizar un abanico de acciones dirigidas a las empresas familiares que, bajo el título “Claves para generar competitividad en la Empresa Familiar”, ha ofrecido 16 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias

### ■ Jornadas de difusión y sensibilización

#### **Título: “Aplicación práctica de las principales novedades ante el cierre fiscal del 2014 en la Empresa Familiar”**

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

Durante el año 2014 se han producido diversas novedades normativas de carácter fiscal en los principales impuestos. Una vez pasado un año, es el momento de hacer balance, dado que estas normativas implican cambios importantes.

Celebramos esta jornada con el objetivo de resaltar las principales modificaciones y aclarar dudas sobre la aplicación práctica de las reformas de carácter fiscal en el territorio histórico de Bizkaia y en especial en lo referente al impuesto de sociedades y en la limitación de los gastos de vehículos.



## Título: “Relaciones de confianza en la familia y en la empresa. Liderazgo y Comunicación”

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

El objetivo de esta jornada ha sido Comprender los factores de éxito que llevan a establecer relaciones de confianza. Identificar las emociones básicas en la comunicación entre familia, empresa e individuo Poner en práctica conductas innovadoras propias de un líder carismático que crea un contexto donde resulta fácil y seguro tomar decisiones tanto estratégicas como operativas.



## Título: “Novedades en la responsabilidad de administradores/as y directivo/as en la Empresa Familiar”

Ponente: Pricewaterhouse coopers.

En esta jornada se han Abordado de forma práctica las novedades legislativas y cómo se han ido tratando por los Tribunales los cambios operados en cuanto a la responsabilidad en que pueden incurrir las personas implicadas en la administración y gestión, por negligencia o incumplimiento de la legislación.



## Título: “La Empresa Familiar: Cómo profesionalizar su gestión y ordenar las relaciones Familia-Empresa”

Ponentes: Sabin Azua Socio Director de B-I Strategy.

En esta jornada se ha pretendido reflexionar sobre la necesidad de la convergencia de la estrategia de negocio y la estrategia familiar como elemento de sostenibilidad de la empresa; establecer mecanismos de definición del proyecto compartido de futuro de la empresa familiar en el mundo competitivo actual y generar una dinámica de trabajo tendente a la profesionalización de la gestión

y potenciación de las capacidades esenciales de la empresa, en el marco de un adecuado tratamiento de la naturaleza familiar de la propiedad.

## **Título: Título: “Los dilemas de la Empresa Familiar”**

Ponente: Manuel Pavón, Socio Director de Garrigues

Normalmente, en cualquier compañía, un cambio importante desencadena situaciones que empujan a sus protagonistas hacia decisiones que intentan garantizar el éxito del nuevo rumbo. Por lo general, la renovación es consecuencia de una estrategia orientada a originar un cambio, pero dentro de las formas de hacer habituales. Renovar no es igual a revolución. En una empresa familiar estas mismas circunstancias nos vienen condicionadas, además, por aspectos emocionales que van más allá del simple cambio. La familia implicada en estos procesos influye (casi siempre de forma sutil, otras veces no tanto) en la adecuada manera de decidir cómo empresarios, tirando de los hilos para hacer que todo se ajuste a una disposición poco racional sino más bien emocional. Lo emocional se antepone a lo racional.

Un dilema produce en las familias una alteración del orden establecido, generando en sus miembros la obligación de realizar una elección que no siempre satisface al mismo tiempo las demandas de lo empresarial y lo familiar. Es por eso que desde nuestra experiencia y observación, vemos los dilemas en una empresa familiar como un importante indicador de que el sistema familiar en el que se encuentra inserto exige y necesita un cambio significativo. Pero cómo salimos del dilema. Encontrar la salida a un dilema implica en primer lugar evaluar su origen, y luego desde ahí, intentar tener una perspectiva de conjunto que facilite tomar una decisión satisfactoria. Si se parte de una posición subjetiva (el eterno yo), en base a aspectos individualistas y a soluciones poco viables, el resultado puede ser totalmente erróneo. Es imprescindible tener clara una “gran fotografía”, aquella que nos permite visualizar todas las variables que juegan en las decisiones de una empresa familiar.



## Título: “Planificando el cierre fiscal en la Empresa Familiar”

Ponente: Nuria del Rio y Pablo Fid, Pricewaterhousecoopers

En esta jornada se ha analizado del Impuesto sobre sociedades y se ha abarcado también la optimización fiscal en las personas físicas con patrimonio empresarial y personal mediante la planificación

## Talleres de difusión y sensibilización

### Título: “Emocionalmente inteligentes. La delgada línea entre el éxito y el fracaso de tu empresa familiar”

Ponente: José Manuel Almuzara Abogado y Director en ACKS Grupo Asesor y Fernando Alonso Abogado y Coach Ejecutivo, Estratégico y Organizacional y Fundador de la marca NaN Coaching

Muchas han sido, son y seguirán siendo las Familias Empresarias que manifiestan inquietudes por mejorar. En demasiadas ocasiones, este intento de mejora se realiza en soledad y sin saber aprovechar el potencial que la Empresa Familiar esconde. Es hora de desaprender y construir las bases sobre las que construir una Familia Empresaria emocionalmente inteligente y lo suficientemente profesionalizada para garantizar su continuidad en el tiempo como uno de los mejores legados para las futuras generaciones. En ocasiones la elaboración de un protocolo familiar se convierte en un fin en sí mismo para dar tranquilidad de conciencia a quienes lo lideran, quedando escondidas bajo un conjunto de reglas y normas las emociones de quienes han de cumplirlas.

### Título: “Del outsourcing a la fusión empresarial. Etapas de una evolución en cooperación”

Ponente: Gonzalo Mota, Socio Director de Alegiteam, s.l.

El entramado empresarial busca nuevas maneras de adquirir actividades diversificadas a la actividad principal que den mayor estabilidad en la cuenta de resultados, menos riesgo y mayor presencia en los mercados. Pero, ¿cómo acometemos este proceso de manera realista, complementaria, sin sobresaltos ni riesgos de novato en sectores que desconocemos, a pesar de la complementariedad a nuestros negocios? ¿Cómo elegirlos? ¿Cómo avanzamos con nuestra red de aliados y socios? ¿Tienen que ser complementarios o diversos a nuestra naturaleza empresarial? Hoy, las prácticas empresariales de mayor éxito aplican métodos y maneras que favorezcan una oferta variada de servicios y productos bajo una marca

empresarial, utilizando formas diversas de cooperación empresarial que van desde la relación proveedor/cliente a la fusión empresarial.

Se Analizan diversas formas de cooperación existentes para PYMES y Empresas Familiares que quieran buscar formas de expandir sus actividades mediante cooperación interempresarial, o avanzar en la colaboración de su red de aliados.



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

Ponente: Alfonso Rodríguez. Cátedra de la Empresa Familiar Universidad de Santiago.  
Txomin Iturralde. Coordinador de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU

La Empresa Familiar es fundamentalmente Empresa, y por eso debe desarrollar su actividad y atender a su mercado en condiciones competitivas, para poder sobrevivir y alcanzar sus objetivos. Pero, indudablemente, su carácter Familiar le confiere ciertas características que la diferencian de otras modalidades de empresa. Algunas de estas características propias influyen notablemente, positiva o negativamente, en su nivel de competitividad y en su valor.

La competitividad percibida de la Empresa Familiar condiciona su valor, y conocerlo es primordial. La valoración de empresas es importante en cualquier momento para calibrar hasta qué punto la gestión está siendo adecuada, ante posibles cambios en la estructura de propiedad, incluida la sucesión, para tener una referencia clara respecto al nivel de endeudamiento real que soporta, para acceder a nuevo endeudamiento, etc. En el caso de la Empresa Familiar, quizás sea el momento de la sucesión el más importante. El modelo de valoración de la empresa familiar debe considerar, por tanto, las características diferenciales de las empresas, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa.



## ■ Conferencias de difusión y sensibilización

### Título: “El futuro de la Empresa Familiar”

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

La continuidad empresarial consiste en iniciar un proceso para fortalecer la posición competitiva de nuestra empresa.

El fortalecimiento de nuestra posición competitiva puede suponer el inicio de un proceso de transformación, un análisis de situación para decidir si podemos y debemos seguir como estamos, buscando una sucesión directiva interna o externa, o nos planteamos llevar a cabo, con el tiempo, acciones de integración, que tengan como objetivo la sostenibilidad y el crecimiento, como, por ejemplo:

- ┌ Plantearnos una operación de compra de un competidor.
- ┌ Plantearnos una fusión.
- ┌ Plantearnos una operación de venta total o parcial de nuestra empresa a un competidor, a un capital riesgo, o al propio equipo directivo En definitiva, el plan de continuidad requiere una reflexión estratégica, planteada en estos términos.



**Título: “La estrategia familiar y los instrumentos al servicio de una familia empresaria.”**

Ponente: Juan Villanueva. Director Gerente de Careche.

Toda familia empresaria que persiga mantener su proyecto debe dedicar tiempo y recursos a diseñar una “estrategia familiar” a medio y largo plazo que le ayude a definir sus objetivos para saber hacia donde va y para guiar sus actuaciones en los ámbitos de su empresa, su patrimonio, y en la propia familia. Los diferentes instrumentos disponibles (Juntas y Consejos, Acuerdo de Familia, Consejo de Familia, Oficina de Familia, Asamblea de Familia, Sindicato de socios, etc.) aportarán, además de una gestión profesional de todos los asuntos familiares, la cohesión necesaria para la continuidad familiar



## Título: “Consejos de Administración eficaces en Empresa Familiar”

Ponente: Alberto Guerra y Katya Azarkina Garrigues Bilbao



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

Conscientes de que la actual coyuntura económica exige redescubrir las bondades del buen gobierno corporativo, se ha

desarrollado esta conferencia en la que, además de realizar una puesta al día sobre la materia, se presentarán algunas recomendaciones.

## Título: “Alternativas de financiación para la empresa familiar”

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



El ponente analizará el efecto de la crisis y la convulsión del sistema bancario a la financiación de las empresas; la influencia del rating y Basilea III en la financiación de las empresas; los aspectos más valorados por las entidades financieras en la concesión de riesgo; las diferentes opciones de financiación; cómo afrontar una situación de crisis en la empresa y la reestructuración.

## Título: “Valoración de Empresas Familiares”

Ponente: Carlos Manuel Rodríguez, Consejero Delegado Cafento y David González, Socio Director de Glezco.

La valoración de empresas es importante en cualquier momento para calibrar hasta qué punto la gestión está siendo adecuada, ante posibles cambios en la estructura de propiedad, incluida la sucesión, para tener una referencia clara respecto al nivel de endeudamiento real que soporta, para acceder a nuevo endeudamiento, etc. Los ponentes expondrán sus experiencias en los procesos de valoración seguidos en sus empresas.

## **Título: “CEO Familiar versus CEO no Familiar”**

Moderador: Manuel Urrutia, Consejero Delgado y Director General de Confianz.

La conferencia se ha centrado en la gestión de la empresa familiar. Analizando la conveniencia, como alternativa a la gestión familiar, de la contratación de un externo para la llevar la gestión de la empresa, y compararemos ambos modelos de gestión con dos ejemplos prácticos, un gerente familiar y un gerente externo.

## **Título: “Rasgos de una empresa competitiva en un entorno competitivo complejo”**

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

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

Denominación de la Actividad	Asistencia		
	Empresas	Alumnos	
<b>JORNADAS</b>	<b>202</b>	<b>0</b>	<b>202</b>
Aplicación práctica de las principales Novedades ante el cierre fiscal del 2014 en la Empresa Familiar.	49	0	
Relaciones de Confianza en la familia y en la empresa. Liderazgo y Comunicación.	34	0	
Novedades en la responsabilidad de administradores/as y directivos/as en la Empresa Familiar.	27	0	
La Empresa Familiar: Cómo profesionalizar su gestión y ordenar las relaciones familia-empresa	18	0	
Los Dilemas de la Empresa Familiar	40	0	
Planificando el cierre fiscal en la Empresa Familiar	34	0	
<b>TALLERES</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>68</b>
Emocionalmente inteligentes. El éxito y el fracaso de tu empresa familiar	16	0	
Del outsourcing a la fusión empresarial. Etapas de una evolución en cooperación	10	0	
Valoración específica de la empresa familiar. Como poner en valor sus ventajas competitivas.	16	0	
<b>CONFERENCIAS</b>	<b>36</b>	<b>460</b>	<b>496</b>
“El futuro de la Empresa Familiar”	4	65	
La estrategia familiar y los instrumentos al servicio de una familia empresaria	5	70	
“Consejos de Administración eficaces en Empresa Familiar”	6	65	
“Alternativas de financiación para la empresa familiar”	5	64	
CEO Familiar versus CEO no Familia	7	63	
“Rasgos de una empresa competitiva en un entorno competitivo complejo”	4	68	
<b>RESUMEN TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>460</b>	<b>766</b>

## ■ OTRAS ACTIVIDADES

**Taller: “Identificación de los objetivos que, en su conjunto, guían las acciones, estrategias y decisiones en una empresa familiar.”.** Enmarcada dentro de la investigación “Identificación de los objetivos de la empresa familiar”,

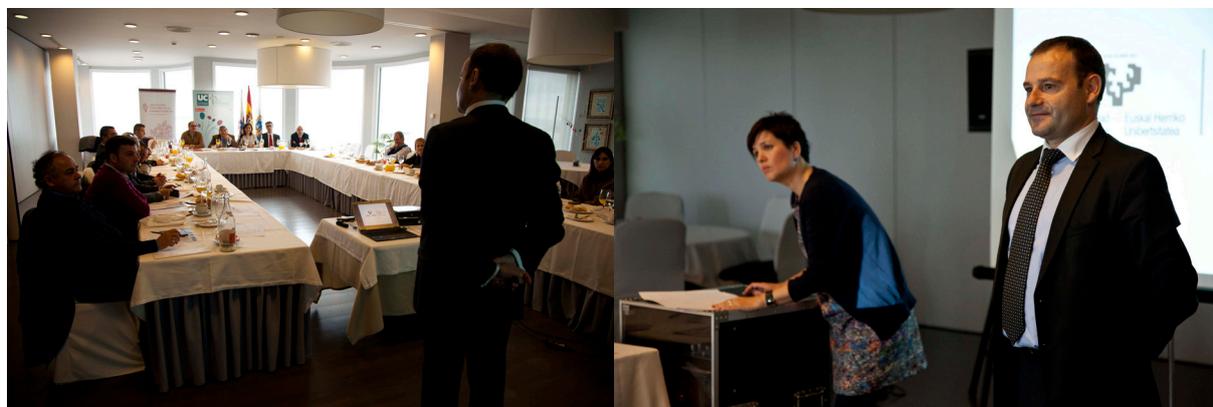
Ponente: Gloria Aparicio y Txomin Iturralde, Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU

Taller en el que participan: Ander Uriarte Aresti: Director General del Grupo Uriarte Enclosures, S.L., Unai Arteche: Presidente de la Comisión de Empresa Familiar de la Cámara de Comercio de Bilbao y Exdirector General del Grupo Arteche; Jesus Hermosilla Bilbao: Presidente de la Comisión de Empresa Familiar de CEBEK y Exdirector General del Grupo Basconia; Luis Cañada Vicinai: Presidente de Novia Salcedo Fundación y Exdirector general del Grupo Vicinay; David González: Director de la Asociación Cántabra de Empresa Familiar y Director General de Glezco (Asesores y Consultores); Carlos Manuel Rodríguez Peláez: Presidente de la Asociación Asturiana de Empresa Familiar y Consejero Delegado de Cafento; Luis Siles, Secretario de la Comisión de Empresa Familiar de la Cámara de Comercio de Bilbao; Iñaki Garcinuño Zabala: Presidente de CEBEK y Codirector de Garcinuño (Comunicación Gráfica) y Javier Ormazabal Echebarria: Presidente del Grupo Ormazabal

**Seminario-Taller: “Los objetivos de la empresa familiar: ¿Cuáles son en “tu empresa”?**

Ponente: Gloria Aparicio y Txomin Iturralde, Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU

Dentro de la inauguración de las actividades en el curso 2015/2016 de la Catedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria



## I ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

### Premios

#### — PREMIO JOSE LLABRO DE LA REAL ACADEMIA DE DOCTORES DE ESPAÑA

Por la tesis, “The singularities of internal social capital in family firms: a literature review and four quantitative essays”

Doctorando: Valeriano Sanchez Famoso

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Fecha: 17-07-2014

Directores: Amaia Maseda y Txomin Iturralde

**lunes 26 de octubre de 2015**

## **El profesor Valeriano Sánchez Famoso, Premio José Lladró 2015**

### **El galardón, concedido por la Real Academia de Doctores de España, destaca sus estudios económicos sobre la promoción de la figura del emprendedor**

Valeriano Sánchez Famoso, profesor e investigador del departamento de Economía Financiera I de la UPV/EHU y docente en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao, ha sido galardonado con el Premio Lladró 2105 sobre estudios económicos relacionados con la promoción de la figura del emprendedor concedido por la Real Academia de Doctores de España (RADE).

El premio le ha sido otorgado por su tesis doctoral, titulada *'The singularities of internal social capital in family firms: a literature review and four quantitative essays'* (Las características del capital social interno en las empresas familiares: una revisión de la literatura y cuatro estudios cuantitativos), que ha sido dirigida por los doctores Amaia Maseda y Txomin Iturralde, y que fue defendida en julio de 2014, obteniendo la mención de "Doctor Internacional". La tesis se ha hecho dentro de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU en colaboración con la Diputación Foral de Bizkaia.



Junto con el profesor e investigador Sánchez Famoso, han sido galardonados por la Real Academia de Doctores de España (RADE) otros doce investigadores en los Premios a la Investigación 2015, que distinguen las mejores tesis doctorales defendidas durante el curso pasado. Los requisitos de la convocatoria establecían que las tesis presentadas hubieran sido defendidas entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de este año, y hubieran obtenido la calificación de sobresaliente *cum laude*. La valoración y análisis de los trabajos ha correspondido a un jurado compuesto por académicos de la RADE especialistas en las distintas áreas de conocimiento.

La entrega de los premios se ha efectuado durante el acto solemne de apertura del curso 2015-16 de la corporación, bajo la presidencia del doctor Jesús Álvarez Fernández-Represa, titular de la RADE, y la presencia del Subsecretario de Educación, Cultura y Deporte, Fernando Benzo Sáinz, entre otras personalidades.

## **Publicaciones**

- Sanchez-Famoso, V., Akhter, N.; Iturralde, Tx., Chirico, F., Maseda, A. (2015) Is Non-Family Social Capital also Important for Family Firm Performance?. *Human Relations*. 28, 1713-1743
- Maseda, A.; Iturralde, Tx. Arosa, B. (2015) Impact of outsiders on firm performance over different generations of family-ownes SMEs', *Journal of Small Business Management*, 53(4), pp.1203-1218
- Sanchez-Famoso, V., Iturralde, Tx., Maseda, A. (2015) Internal Relationships and Innovation in Spanish Family Firms: The Moderating Role of Family Involvement. *European Journal of International Management*. 9, (2)
- Sanchez Famoso, V., Maseda Garcia, A., Iturralde Jainaga, Tx. (2015) Familiaren Kapital Sozialaren eta Berrikuntzaren Azterketa: Familiaren Efectua Kapital Sozialean Aztertzen, *UZTARO*, 92, PP. 1-15
- Arzubiaga, Unai; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia (2015) Why Do some boards of Directors in Family firms outperform others when strategizing? Analysing the importante of Entrepreneurial Orientation. In : Peris-Otirez, M, Sahut, J.M.: (Ed): *New challeges in entrepreneurship and finance*, 103-114, Springer International Publishing, Switzerland.

- ┌ Alayo, Mikel; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia; Arzubiaga, Unai (2015) Successful factors of the succession process of family firms. In: Business Strategies and Entrepreneurship, European Academic Publishers., Madrid.
- ┌ Sanchez Famoso, Valeriano; Maseda Garcia, Amaia (2015) Social capital in family firms: new avenues and literature review. In: estrategia empresarial ante un escenario de crisis Business strategy to a stage of crisis, ESIC editorial, Madrid.
- ┌ Sanchez-Famoso, V.; Iturralde, T.; Maseda A.; "Importance of Top Management Team Diversity in Family Firms for the Relationships between Internal Social Capital and Innovation". Journal of Management & Organization. Forthcoming

## Working papers

- ┌ Arzubiaga, U.; Maseda A.; Iturralde, Tx. (2015). Looking for new driver of entrepreneurial orientation in family firms: The moderating effect of the strategic involvement of the board. Working paper (en segunda revisión en la Australian Journal of Management)
- ┌ Arzubiaga, U; Kotlar, J.; De Massis, A.; Maseda A.; Iturralde, Tx. (2015). Strategic involvement of the board of directors: implications for entrepreneurship and innovation in family SMEs Working paper (en revisión en la Journal of Business Venturing).
- ┌ Arzubiaga, U; Maseda A.; Iturralde, Tx. (2015). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management Working paper (en segunda revisión revision en la Review of Managerial Science)

## Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

- ┌ Sanchez-Famoso, V., Iturralde, Tx., Maseda , A "Review of the Theory on Internal Social Capital in Family Firms Research: New Avenues and Empirical Advances", 15th Annual Conferene of the European Academy of Management en Varsovia, Polonia, Mayo de 2015.
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Iturralde, Tx., Maseda , A "Analysing the Moderating Effects of Family Involvement and Innovation in the Relationship between Social Capital and Performance", IFERA: International Family Enterprise Research Academy, en Hamburgo, Alemania, Junio de 2015.
- ┌ Arzubiaga, Unai; Kotlar, Josip; De Massis, Alfredo; Maseda, Amaia; Iturralde, Txomin "How family firms turn Entrepreneurial Orientation into Innovation: the Strategic Role of the Board of Directors", IFERA: International Family Enterprise Research Academy, en Hamburgo, Alemania, Junio de 2015.
- ┌ Sanchez-Famoso, V., Maseda , A "Social capital in family firms: new avenues and literature review", XXIX Annual Conference of the European Academy of Management And Business Economies, en Donosti, Junio de 2015.
- ┌ Arzubiaga Orueta, Unai; Maseda Garcia, Amaia; Alayo Anasagasti, mikel "Organizational image as a competitive advantage for family firms in a financial crisis context", XXIX Annual Conference of the European Academy of Management And Business Economies, en Donosti, Junio de 2015.
- ┌ Alayo, Mikel, Iturralde, Txomin, Maseda , Amaia, Arzubiaga, Unai; "Successful factors of the succession process of family firms", Internctional Conference of the European Academy of Management And Business Economies, en London, Septiembre de 2015.

## Proyectos de Investigación

- Participación en el proyecto de investigación de la UPV/EHU “Gobierno, propiedad, orientación emprendedora y desempeño empresarial en empresas familiares vs no familiares. Valores y responsabilidad social corporativa”, en el que el Amaia Maseda, miembro de la Cátedra, es el Investigador principal y en el que también participan como investigadoras, Txomin Iturralde, Coordinador de la Cátedra, Unai Arzubiaga y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar.
- Desarrollo de la investigación “Identificación de los objetivos de la empresa familiar”, en el que participan Gloria Aparicio, miembro de la Cátedra de la Empresa Familiar, Txomin Iturralde y Amaia Maseda, Miembros de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU, y Rodrigo Basco, Profesor de la Witten University .

## 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 80, de los cuales 42 son mujeres y 38 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 2014-2015 han sido:

- Josu Arrospide, Consultor de Empresas Familiares. Tema **“Empresa y Familia: comunicación, conflictos y negociación”**.
- Elena López, Consultora en Empresa Familiar. Tema **“Protocolo y sucesión en la Empresa Familiar”**.
- Jon Sánchez, Director General de Ticamconsulting. Tema **“El diagnóstico en la empresa familiar como fundamento de la sucesión”**
- Manuel Urrutia, Consejero Delgado y Director General de Confianz. Tema **“Planificación patrimonial de la empresa familiar”**.
- Alberto Guerra y Olatz Otaola, Garrigues, Tema **“Mecanismos preventivos para la continuidad de la Empresa Familiar”**

## ■ JORNADAS DE TRABAJO DE LA RED DE CATEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR

Estas Jornadas de trabajo no sólo tienen valor formativo, sino que además son el marco idóneo para el intercambio de experiencias y comunicación entre los miembros de las Cátedras.

- Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Madrid, enero 2015
- Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Alicante noviembre 2015

## ■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- *XXIX Congreso nacional del AEDEM*, organizado por AEDEM, celebrado en San San Sebastian, junio 2015
- *15th International Family Business Research Conference*, organizada por The International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Hamburgo (Alemania) junio de 2015.
- *XXIV International Conference of European Academy of Management and Business Economics*, organizado por AEDEM, celebrado en Londres (Reino Unido), Septiembre 2015
- *XVII 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. Bilbao en, Noviembre 2015
- *VIII Encuentro del foro de empresa familiar de las Cámaras vascas*. Bilbao, Noviembre 2015
- *Seminario de Investigación cualitativa en Empresa Familiar* Bilbao, Diciembre 2015





**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Social Europeo

  
**Cátedra**  
de la Empresa Familiar