

## XV Edición de Empresa Familiar

El 12 de mayo de 2015 se celebró la XV Jornada de la Empresa Familiar con el título “La gestión del talento y del conocimiento en la empresa familiar”

En la Jornada se desarrolló la temática de la transmisión del talento y del conocimiento entre generaciones, considerando dos perspectivas complementarias. Por un lado, la académica, que participó en calidad de experto consultor en la materia; y por otro lado la de la empresa, en la que tres directivos compartieron sus experiencias del día a día dentro de la empresa.

Dentro de la XV Jornada, se hizo entrega del Premio Antonio Aranzábal a la familia Reiner.

En este acto participaron: *D. Anton Aranzábal, Dña. María Pilar Pérez Reiner, D. Javier Igarza, D. Iñigo Igarza, D. Ander Igarza, D. Gustavo Laskurain, D. Jokin Aranzábal, Dña. Izaskun Lertxundi y D. Rafael Gorrotxategi.*



La profesora Dña. Cristina Aragón, en calidad de responsable de la Jornada, introdujo la temática elegida para la misma y recogida en el título “La gestión del talento y del conocimiento en la empresa familiar” y diversos aspectos operativos de la sesión. Asimismo, comentó la actividad desarrollada por la Cátedra a lo largo del curso, tanto en el área de la docencia de grado y posgrados, como en el ámbito de la investigación y de las relaciones institucionales mantenidas.

Tras esta breve introducción, la doctora dio inicio a la sesión presentando a cada uno de los cuatro ponentes de la Jornada. La primera parte, con un enfoque más académico fue desarrollada por D. Alberto Gimeno-Sandig. La segunda parte, contaba con la presencia de tres casos empresariales, a saber, Vicinay, Gorrotxategi y Pasaban, que fueron representados por Dña. Izaskun Lertxundi, D. Rafael Gorrotxategi y por Gustavo Laskurain, respectivamente.



D. Alberto Gimeno Sandig, Profesor Titular de ESADE, socio-fundador de Family Business Knowledge y asesor de la Comisión Europea en asuntos de empresa familiar, presentó la disyuntiva habitualmente existente en las empresas familiares que opone la personalización y la profesionalización. En su con-



ferencia Gestionar talento en la empresa familiar, abordó la evolución de las empresas familiares que pasan de un enfoque más intuitivo en sus orígenes a desarrollar una cierta profesionalización con el paso de los años. Este proceso plantea distintas cuestiones. En concreto, ¿es la profesionalización mejor que la personalización? ¿son las decisiones analíticas mejores que las intuitivas? Nuestro ponente advirtió que ninguna opción es superior a la otra. El ponente destacó que, en todo proceso de profesionalización, gestionar el talento y el conocimiento de manera que genere coherencia, concordancia y evite conflictos y confusiones no sólo entre generaciones, sino también dentro de la propia empresa, será el condicionante que garantice la supervivencia de la empresa.





Acto seguido, Dña. Izaskun Lertxundi, responsable de Responsabilidad Social Corporativa de Vicinay Cadenas, abordó su ponencia con la cuestión de la diversidad como foco central. Dentro de esta temática, no sólo aludió al género, sino también a otras cuestiones como la cultura, la opinión, la visión y el talento.

Basándose en la idea de que ser diferente hace a uno especial y único, aplicó este concepto también al ámbito de las empresas. Dña. Izaskun Lertxundi realzó la importancia de trabajar la singularidad en vez de la perfección. Los grupos que integran las empresas deben de estar constituidos por personas con diferentes talentos, inquietudes y perspectivas. Diversidad esta que puede permitir una mayor eficacia, en la medida en que haya complementariedad entre los integrantes del grupo. Adicionalmente, resaltó el concepto de líder cuyo papel en la gestión, dinamización y evaluación del grupo es fundamental.





A continuación, intervino D. Gustavo Laskurain, Director General de Pasaban. El ponente centró su conferencia en la experiencia de un profesional ajeno a la familia empresaria en la empresa familiar.



El ponente manifestó la conveniencia de que las familias empresarias asuman activamente las claves de la incorporación y potenciación del talento de los miembros familiares y no familiares en la empresa. Asimismo, destacó la necesidad de traspasar los valores de la empresa a los profesionales ajenos a la familia que participan en los distintos órganos de la empresa familiar, consejo de administración, órganos directivos o empleados de planta, para garantizar su implicación al sentirse parte de la propia familia. Finalmente, el ponente recomendó la realización de un protocolo familiar que recoja cuestiones de promoción, retribución, etc. considerando el papel que estos criterios pueden jugar en potenciar el talento y compromiso de los propios familiares implicados en la empresa.

Como colofón a la Jornada, D. Rafael Gorrotxategi, Director creativo de la Confitería Gorrotxategi y miembro de la familia impulsora Museo de la confitería y del chocolate, narró, a través de las anécdotas de su vida, cómo en su caso personal se había desarrollado la pasión y el talento por la confitería, negocio central de su familia empresaria.

Ilusión fue la palabra clave de su intervención. Esta idea junto con el tesón, las ganas de trabajar y un ambiente agradable y hogareño, fueron las claves para el apropiado desarrollo de una empresa. Esta ilusión compartida con los trabajadores, tras haberles hecho sentirse parte de la propia familia, es la que les había impulsado a desarrollar el conocimiento.

No obstante, reconociendo que al igual que los métodos dentro de los oficios, las inquietudes de las generaciones cambian, confesó que gestionar el talento de generación en generación era una tarea difícil. Estos cambios requieren volver con ilusión a los orígenes de la empresa familiar y tener “hambre de crear”. Por ello, el ponente subrayó que, sin relegar la importancia del conocimiento de las distintas áreas de la gestión empresarial, entender la esencia del negocio y trabajar con ilusión en él son lo que de verdad mantiene a una empresa familiar con vida.



# Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2015

En el marco de la XV Jornada de la Empresa Familiar, D. Anton Aranzábal, presidente de la Fundación Antonio Aranzábal, entregó la decimotercera edición del premio Antonio Aranzábal al empresario familiar. Es esta ocasión, la Fundación reconoció la labor de la familia empresaria Reiner que ha logrado, en su cuarta generación, desplegar un grupo empresarial cuatro divisiones (automóvil, electrodoméstico, médico e industrial) y una relevante presencia internacional.

El Grupo Reiner cuenta con una experiencia de más de 80 años. Esta empresa se dedica a la fabricación de materiales plásticos de alta calidad empleados en diversas áreas, aunque cuatro son sus principales sectores clientes: automoción, biomedicina, electrodomésticos y piezas industriales. Con el fin de optimizar sus procesos productivos y satisfacer las necesidades de sus clientes internacionales, Reiner Group cuenta con dos plantas productivas, en España (Itziar) y Polonia (Miekinia) y una delegación en Alemania (Munich). Esta empresa familiar, gestionada por la cuarta generación, reconoce la labor de las generaciones precedentes en la continuidad del negocio familiar.



# Investigación

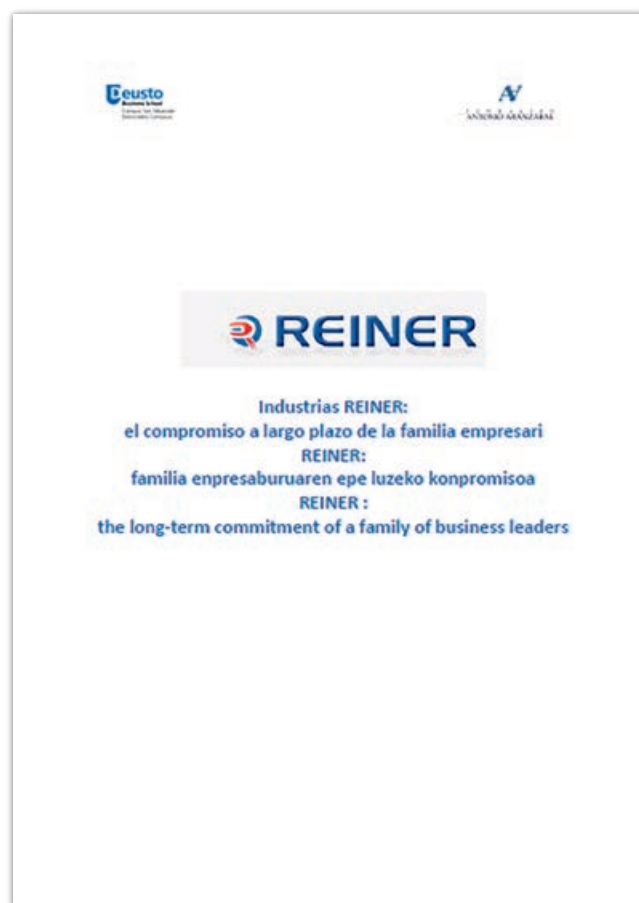
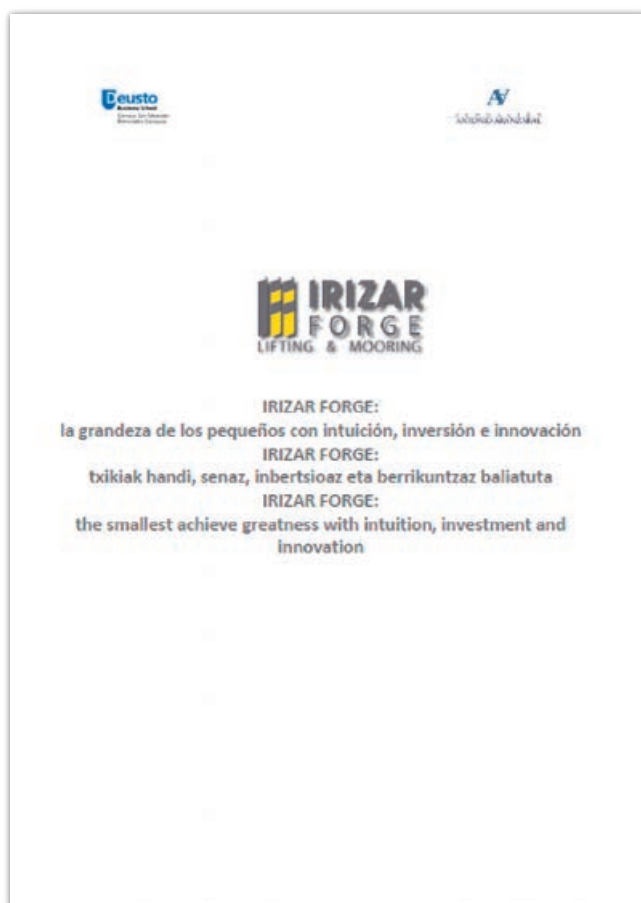
## Proyectos

En concreto este año se han desarrollado los siguientes proyectos:

El proyecto FAMIRES consiste en la realización de dos casos anuales de familias empresarias con el fin de ampliar y sistematizar el conocimiento de la empresa familiar. Este año se han elaborado los casos Irizar Forge y Grupo Reiner.

Forjas Lazpiur es un caso sobre la grandeza de las pequeñas empresas con intuición, inversión e innovación. Considerada como una pyme flexible y rápida en las decisiones, de carácter industrial y dinámico en el sector de la fundición, y sobre todo inteligente, este caso muestra la capacidad de esta fundición guipuzcoana para sobrevivir durante sus más de noventa años de historia en un sector donde la innovación de producto es complicada.

El caso Grupo Reiner, bajo el lema del compromiso, recoge la evolución del negocio a lo largo de sus más de 80 años de andadura, sin olvidar su historia y orígenes. Este caso engloba temas como: la organización y el estilo de dirección, la creación de un producto propio para crecer y el papel de la mujer en la empresa.



En el marco del curso 2014-2015 y a iniciativa de la Fundación Mercantil de Gipuzkoa (FMG) se ha desarrollado el proyecto de Sucesión del Comercio en Gipuzkoa liderado por la Federación Mercantil de Gipuzkoa y financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa con el propósito prin-

cipal de diseñar un modelo de acompañamiento en el proceso de traspaso familiar del comercio. Este proyecto, además de con la Deusto Business School y Fundación Antonio Aranzábal, la Federación Mercantil ha contado con la colaboración de Prospektiker.



## METODOLOGÍA DEL PROCESO DE SUCESIÓN PARA EL COMERCIO FAMILIAR: DISEÑO Y CONTRASTE



Mayr Alcaine y Cristina Aragón



Gipuzkoako Foru Aldundia

1

En el mismo, la participación de Mayr Alcaine y de Cristina Aragón se ha visto complementada con la cooperación desinteresada de Maite Aranzábal en calidad de experta de distribución y de empresa familiar. El proyecto ha conllevado el di-

seño de la metodología (clasificación del comercio, identificación de la tipología de problemas principales y criterios de evaluación de la situación de cada empresa u medidas de intervención) y su contraste en siete casos de comercio.

## Dirección de tesis

Fruto de la investigación llevada a cabo en los últimos años, al final de curso se prevé depositar dos tesis:

Orejas, D. (2014) en el mes de junio prevé depositar su tesis sobre empresa familiar y ambidestreza, que analiza dos casos de empresas familiares españolas en el sector de automoción. Esta tesis esta codirigida por Kaiuska Cabresa-Suarez.

Arreondo, Agustín Mateo (2014) en el mes de junio prevé depositar su tesis sobre empresa familiar y responsabilidad de la propiedad familiar, que analiza tres casos de pymes mexicanas. Esta tesis esta codirigida por Cristina Iturrioz Landart.

## Comunicaciones en congresos

El proyecto de Sucesión del Comercio en Gipuzkoa ha sido presentado por Dña. Cristina Aragón y Dña. Mayr Alcaine bajo el título “Sucesión familiar responsable en el sector del comercio: claves y evidencias” en el Congreso EBEN España celebrado del 10-12 junio 2015 en Sevilla.



**EBEN - España 2015**  
**Sevilla 11 y 12 de Junio de 2015**

**Sucesión familiar responsable en el sector del comercio: claves y evidencias**

Cristina Aragón ([cristina.aragon@deusto.es](mailto:cristina.aragon@deusto.es))  
Deusto Business School – Universidad de Deusto

Mayr Alcaine ([malcaine@sainzconsultores.com](mailto:malcaine@sainzconsultores.com))  
Sainz Consultores [www.sainzconsultores.com](http://www.sainzconsultores.com)

## Relaciones institucionales

Un año más, Cristina Aragón en nombre de la Fundación Antonio Aranzabal y Deusto Business School estuvo presente en el Foro de la empresa familiar que las Cámaras Vascas organizan anualmente. El Foro, que tuvo lugar en Bilbao el 18 de noviembre de 2014, bajo el título “La familia empresaria, clave de la continuidad” contó con la

participación de D. Juan Corona (Director del instituto de la Empresa Familiar), D. Joaquín Uriach (Presidente del Grupo Uriach), D. Antonio Gallardo (Vicepresidente de Laboratorios Almirall), D. Miguel Angel Gallo (Profesor Emérito del IESE), D. Javier Ormazabal (Presidente de Velatia), D. Jesús Casado (Director Adjunto Instituto de la Empresa Familiar) y D. Iñigo Susaeta (Director General de Arcano Wealth Advisor).

# Docencia

## Docencia de Grado

En lo referente al a docencia en grado, dos son los tipos de actividades planteadas:

Como primera actividad, proyectos específicos sobre empresa familiar. En el Grado en ADE (Administración y Dirección de Empresas), el curso 2014/15 se han planteado proyectos específicos para trabajar la temática de la empresa familiar desde un punto de vista tanto legal como estratégico en sendas propuestas de proyectos específicos. Este año se ha desarrollado un proyecto sobre la imagen de la empresa familiar (Family Firm Reputation). Asimismo, se han desarrollado dos proyectos de Creación de Empresas vinculados con el proyecto de Sucesión del Comercio en Gipuzkoa.

En segundo lugar, el II Taller sobre el Gobierno de Familias Empresarias (TAGAEF). Dirigido a alumnos de tercer curso de ADE y cuarto curso de dobles grados. Los objetivos del taller son facilitar que el alumno:

- Aprenda a determinar qué claves empresariales y familiares operan en la Empresa Familiar.
- Aprenda a diagnosticar los problemas y a plantear las cuestiones de reflexión críticas para los miembros de la familia empresaria o los directivos que trabajen en ellas.



- Conozca experiencias reales de Empresas Familiares y cómo han resuelto sus problemáticas específicas.
- Genere una agenda de best practices específicas para la Empresa Familiar.

El Taller se desarrolló a lo largo de tres sesiones los días 19 y 26 de febrero y 12 de marzo, jueves, de 15:30 a 20:30 horas en la sala 227 y contó con la presencia de Maite, Jokin y Antón Aranzábal.

## Docencia de Postgrado

En lo tocante a la formación del tercer ciclo. En el nuevo programa de doctorado que DBS ofrece junto a la Universidad de Comillas a partir del curso 2013/14, se incluye la línea “Competitividad, pymes y empresa familiar” como una línea de investigación en la que se soporta dicho programa.

## Reunión Anual de la Fundación Antonio Aranzábal

La reunión anual de la Fundación Antonio Aranzábal se celebró el 13 de junio en el campus que la Universidad de Navarra tiene en Donostia. Asistieron los siguientes patronos: Dña. Maite, D. Antón y D. Jokin Aranzábal, y D. Ángel Larrinaga y D. Antxon Alzueta. En la misma se repasaron las cuentas del ejercicio y presupuesto del ejercicio siguiente, así como un breve resumen de las principales actividades desempeñadas durante el ejercicio.

## Imagen de la cátedra en los medios

La difusión de las actividades de la Cátedra de la Empresa Familiar en los medios ha sido amplia. Se ha comunicado el Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar bajo el título “Deusto y la Fundación Antonio Aranzábal, con los futuros empresarios”.

Adicionalmente, los medios también se han hecho eco de la entrega del Premio Antonio Aranzábal al Empresario Emprendedor. En concreto, el periódico GARA, bajo el título “La Universidad de Deusto premia a la empresa Reiner” o Noticias de Gipuzkoa con el titular, “Plásticos Reiner recibe el Premio Antonio Aranzábal” han sido las principales noticias relativas a la entrega de la XIII edición del Premio Antonio Aranzábal y la decimoquinta Jornada de la Empresa Familiar.



## La familia Reiner recibe el premio Antonio Aranzábal a la empresa familiar

### GALARDÓN

La familia Reiner fue ayer galardonada con el 'Premio Antonio Aranzábal, al Empresario Familiar 2015', por su labor al frente de la compañía del mismo nombre, dedicada a la fabricación de envases y bolsas de plástico. Según informó la Universidad de Deusto, el acto de entrega del galardón tuvo lugar en el marco de la XV Jornada de la Empresa Familiar, organizada por Deusto Business School en colaboración con la Fundación Antonio Aranzábal. «La familia Reiner ha sabido hacer competitivo y consolidar un proyecto empresarial que se inició hace ya casi 90 años», resaltó el jurado. DV

## La Universidad de Deusto premia a la empresa Reiner

La familia Reiner fue galardonada ayer con el "Premio Antonio Aranzábal", por su labor al frente de la compañía de Itziar dedicada a la fabricación de envases de plástico. La entrega tuvo lugar en el marco de la XV Jornada de la Empresa Familiar, organizada por Deusto Business School.



## Plásticos Reiner recibe el Premio Antonio Aranzabal

**RECONOCIMIENTO.** La empresa Plásticos Reiner de Deba, dedicada a la fabricación de envases, bolas para uso industrial de este material, así como otras aplicaciones, fue premiada ayer con el Premio Antonio Aranzabal a la Empresa Familiar. Tras pasar por una situación delicada hace

años, la empresa supo salir adelante y cuenta con plantas en Itziar y Polonia. El galardón fue recogido por el director general, Javier Igarza, que es la cuarta generación de esta empresa fundada hace más de 80 años, de manos de Antonio Aranzabal, hijo. Foto: J. Colmenero

