

## XVI Edición de la Empresa Familiar

El 10 de mayo de 2016 se celebró la XVI Jornada de la Empresa Familiar con el título “Longevidad y liderazgo de las empresas familiares”.

En la misma, se presentaron los aspectos clave del proceso sucesorio de la empresa familiar. La sesión tuvo un carácter teórico y práctico y consideró las perspectivas tanto del experto que acompaña a la familia en su transmisión, como el de la familia empresaria implicada.

Dentro de la XVI Jornada, se hizo entrega del premio Antonio Aranzábal a la familia Llordés.

En la clausura de este acto participaron: *D. José Antonio Rodríguez Ranz, D. Anton Aranzábal, D. Jaime Llordés, Dña. Cristina Arangón, D. David Llordés, D. Jokin Aranzábal y Dña. Maite Aranzábal.*



La Jornada contó con la presencia de tres ponentes: D. Antton Tomasena, Dña. María José Parada y D. Guillermo de Aranzabal.

Dentro de la Jornada, Dña. Cristina Aragón presentó la actividad que tanto en el área de docencia como de investigación, la Fundación Antonio Aranzábal y la Deusto Business School desarrollan desde hace dieciséis años. La responsable destacó las acciones más novedosas emprendidas en ambos ámbitos. En el área docente, se dio a conocer el Taller de Gobierno Avanzado de Empresa Familiar que se propone a alumnos de tercero y cuarto curso de Administración y Dirección de Empresas. En lo tocante a la investigación, Dña. Maite Valmaseda (Directora de la Federación Mercantil de Gipuzkoa) presentó el proyecto, que financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, desarrolla una propuesta de acompañamiento en el proceso de sucesión del comercio guipuzcoano. En este proyecto participan Deusto Business School, Fundación Antonio Aranzábal y Federación Mercantil de Gipuzkoa junto con otros colaboradores.



Asimismo, dentro de las novedades, Dña. Cristina Aragón presentó la nueva colaboración que Deusto Business School realiza con la recientemente creada Asociación de Empresa Familiar en Euskadi (AEFAME) y el Instituto de la Empresa Familiar. En este sentido se dio paso, antes de comenzar la sesión, a la presentación de AEFAME. Para ello, se cedió la palabra a su presidente, D. Javier Ormazabal, que presentó la génesis, la composición y la misión de esta organización recientemente creada. También explicó que ha establecido acuerdos estables tanto con la Deusto Business School (Empresa familiar) en Gipuzkoa, como con la UPV en Bizkaia, con el fin de desarrollar estudios que permitan avanzar en el conocimiento de la realidad de la empresa familiar vasca. Esta Asociación se inscribe en el marco de las asociaciones territoriales del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), completando con su participación el mapa de asociaciones territoriales en España.



Acto seguido, intervino D. Antton Tomasena, Director de Promoción de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Este ponente presentó los objetivos y medidas que la administración va a desarrollar en los próximos años a favor de la empresa familiar. Entre ellos, adelantó que había cuestiones relativas a la fiscalidad de la empresa familiar que iban a aprobarse próximamente y destacó las propuestas y objetivos que la Diputación va a llevar a cabo para fomentar y ayudar a las empresas familiares guipuzcoanas consideradas *"la columna vertebral del bienestar de los guipuzcoanos"*.

Apoyo, financiación, refuerzo competitivo e innovación fueron los conceptos presentados por el ponente, que planteó una serie de recomendaciones al conjunto de empresas familiares. Entre las recomendaciones, se plantearon las siguientes:

- Separar el negocio y la familia. No hay que mezclar ambos conceptos, ya que su confusión tiende a llevar al fin de la empresa familiar.
- Definir los roles. Plantear los papeles a desempeñar por parte de los familiares involucrados en la empresa es fundamental para garantizar la cohesión y el buen funcionamiento de la empresa.
- Cuida que se despliegue una correcta comunicación. Esta comunicación jugará un papel importante a la hora de evitar conflictos y malentendidos que dan lugar a enfrentamientos innecesarios entre los familiares.



A continuación, intervino Dña. María Jose Parada, Profesora Titular del departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE y Co-directora del Family Business Lab de ESADE. La doctora Parada en su conferencia *Cultivando liderazgos en la siguiente generación: el rol de los padres* presentó los principales motivos para fomentar la longevidad de la empresa familiar, la tipología de roles parentales en este proceso, y su papel en el traspaso intergeneracional. Su exposición se basó en la obra *Developing Next generation Leaders for Transgenerational Entrepreneurial Family Enterprises*, de la que es coautora y, como resultado de su exposición, la ponente planteó cuatro conclusiones principales.

En primer lugar, destacó la importancia de pasar del “líder” al liderazgo compartido en las empresas familiares. Este paso tiende a plantear más dificultades en las empresas familiares de más de una generación, principalmente a la hora de identificar al líder. Nuestra experta matizaba el hecho de que “nadie puede ser líder sin tener seguidores”

lo que exige desplegar la capacidad de cohesionar e integrar la complejidad de las familias empresarias y la empresa familiar. Por lo tanto, definir claramente el rol de líder entre las generaciones es importante, siempre intentando evitar conflictos entre familiares.

En segundo lugar, la ponente puso el acento en los valores internos que la familia empresaria traspasa de generación en generación. Esta transmisión de valores debe tener en especial consideración no sólo el valor que se transmite, sino cómo se transmite. Si bien es cierto que dichos valores cambian dependiendo de la época y generación, hay que cuidar este proceso por el papel fundacional de los valores en la empresa.

En tercer lugar, tras pasar de uno o más líderes en la primera generación a varios sucesores en generaciones siguientes, un adecuado desarrollo de la estructura organizativa es una pieza fundamental a la hora de gestionar la empresa y puede ser clave en la supervivencia de la empresa familiar.

Por último, la conclusión más destacada es la relativa a la parentalidad. Definida por nuestra ponente como el punto de partida de toda empresa familiar, un buen equilibrio entre la nutrición (entendida como trato o educación que alimenta a los sucesores) y la exigencia por parte del predecesor, es uno de los factores clave a la hora de asegurar la longevidad de la empresa. Este equilibrio será el que determine el desarrollo y comportamiento de la próxima generación, encargada de dirigir la empresa en el futuro.



Tras esta ponencia, se presentó la primera colección de Casos de Empresas Familiares Longevas desarrollado en el trienio 2013-2015, que incluye los casos de Pasaban, Ogiberri, Grupo Reiner y Lazpiur, Irizar Forge y Aralar. Asimismo, se anunció que la Fundación Antonio Aranzábal junto a la Deusto Business School darían continuidad a este proyecto en el período 2016-2018.

Como colofón a la sesión y en calidad de empresario responsable de un grupo de empresas de dilatado recorrido, los oyentes disfrutaron de la intervención de D. Guillermo de Aranzabal, presidente del Grupo La Rioja Alta S.A, una de las principales empresas vinícolas Españolas; Grupo Agromotor, con más de 50 años de experiencia en la venta de automóviles, servicios renting y con



presencia en el mercado inmobiliario; y Grupo Albertia Servicios sociosanitarios, grupo que se encarga de atender a personas de la tercera edad. El empresario explicó los factores clave en cuanto a la sucesión de una empresa familiar.

Entre otras, las recomendaciones del empresario fueron las siguientes:

- La importancia de enseñar a los sucesores que la empresa es una persona jurídica que hay que nutrir, cultivar y desarrollar como si fuera una persona humana.
- La conveniencia de buscar apoyo especializado, no sólo profesionales competentes, sino que tengan buena sintonía con todos los miembros de la familia.
- El empleo de la diplomacia y el trato equitativo en el contexto de la empresa familiar.







# Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2016

En el marco de la XVI Jornada de la Empresa Familiar, D. Antón Aranzábal, presidente de la fundación Antonio Aranzábal, entregó la decimo-cuarta edición del premio Antonio Aranzábal a la familia Llordés. En esta ocasión, la Fundación reconoció la labor de esta familia que ha logrado desarrollar un proyecto empresarial que factura cerca de 30 millones de euros y exporta casi el 70% de su producción.

Salva Group se dedica a la fabricación de productos y desarrollo de soluciones para la panadería, pastelería y hostelería, con un producto de calidad indiscutible. De hecho, esta calidad le ha



hecho merecedor del reconocimiento del Kwik-co (en la categoría de Equipamiento pesado) como Producto del año en la Feria Gulffod 2013 en Dubai, uno de los galardones más importantes del mundo en el sector Horeca.

La empresa centra su proceso de crecimiento en una estrategia internacional, que ha desarrollado a través de alianzas con empresas del sector. Ello le ha permitido estar presente en los cinco continentes. Hoy en día, Salva es el líder indiscutible del mercado español en su sector y uno de los diez principales fabricantes a nivel europeo.

Salva Group es una empresa familiar con casi 75 años de andadura. Actualmente esta empresa familiar está gestionada por la tercera generación.



# Investigación

## Proyectos

Los proyectos desarrollados por la Cátedra a lo largo del curso 2015-2016 han sido dos.

Primeramente, el proyecto FAMIRES consistente en la realización de dos casos anuales de familias empresarias. Este año se han elaborado los casos Aralar y Salva Group.

El caso Aralar retrata la larga historia de esta papelera, describiendo los cambios y mejoras en el proceso productivo, el proceso de diversificación de mercados y la reinversión constante de esta empresa a lo largo de sus cuatro generaciones. El caso presenta cómo Aralar ha desplegado una estrategia de diferenciación que ha ido adaptándose al entorno.

El caso Salva Group, líder nacional en el sector de las máquinas de elaboración de panes y pasteles, se centra en la estrategia de internacionalización y la evolución que en términos de gobierno familiar ha hecho esta familia empresaria a lo largo de sus casi 75 años de experiencia.

En segundo lugar, en este curso 2015-2016, se ha participado en la segunda fase del proyecto de Sucesión del comercio guipuzcoano, cuya primera fase tuvo lugar en el curso precedente, 2014-2015. Liderado por la Federación Mercantil de Gipuzkoa, este nuevo proyecto ha sido financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y ha consistido en implantar la metodología del proceso de sucesión (diseñada en la fase previa) para que este



servicio pueda pasar a formar parte del conjunto de la oferta que la Federación Mercantil de Gipuzkoa hace a sus asociados.

## Tesis doctorales

Fruto de la elaboración del trabajo de varios años, el 30 de octubre de 2015 se defendió la tesis doctoral sobre ambidestreza y empresa familiar “Strategic ambidexterity in family firms: Exploring linkages between familiness, strategic alignment and family firm performance” de la doctora Dña. Diana Orejas. Esta tesis ha sido merecedora de una calificación de Sobresaliente cum laude por unanimidad.

Asimismo, el 10 de diciembre de 2015 se celebró la defensa de la tesis doctoral sobre responsabilidad de la familia propietaria y la empresa familiar “Creación y traslado intergeneracional de la propiedad familiar responsable: estudio de casos mexicanos” del doctorando D. Agustín Mateo Arreondo, bajo la codirección de Dña. Cristina Iturrioz y Dña. Cristina Aragón. Esta tesis ha sido merecedora de una calificación de Sobresaliente.

## Comunicaciones en congresos

Como resultado del proyecto de tesis “Creación y traslado intergeneracional de la propiedad familiar responsable: estudio de casos mexicanos”, D. Agustín Arredondo ha presentado el papel “Family ownership’s transmission along generations”. La comunicación, firmada por D. Agustín Mateo Arreondo, Dña. Cristina Aragón y Dña. Cristina Iturrioz, se presentó en el congreso desarrollado bajo el título “Narratives in Family Businesses” organizado por IFERA (International Family Enterprise Research Academy) del 27 al 30 de junio en Bogotá.

## Publicaciones

Aragón, C. and Iturrioz, C. (2016) Long-run Family Firms Case Studies - First Collection, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.





# Docencia

## Docencia de Grado

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

En primer lugar y de forma habitual, desde el grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) se propone a los alumnos del tercer curso un proyecto específico para trabajar la temática de la empresa familiar a lo largo del primer semestre. En este curso 2015-2016, dicho proyecto ha sido desarrollado por Dña. Marta Álvarez. Bajo el título “Comparativa internacional del marco de las empresas familiares”, recoge la comparación de la realidad de las empresas familiares del Reino Unido e Italia. A modo de conclusión, el proyecto presenta entre otras algunas recomendaciones respecto a la política de educación y formación.

En segundo lugar, se plantea el III taller sobre Gobierno Avanzado de Empresas Familiares, dirigido a los alumnos de tercer curso de ADE y cuarto curso de ADE + Grado de Derecho y ADE + Grado en Ingeniería Técnica en Informática de Gestión. Esta propuesta es de especial interés para miembros de familias empresarias aunque no está cerrada únicamente a este grupo. Dicho taller tiene como finalidad desarrollar en sus participantes dos competencias fundamentalmente. La primera, determinar qué claves empresariales y familiares operan en la Empresa Familiar, y la segunda,

identificar problemas y plantear cuestiones de reflexión críticas en torno al gobierno de la empresa principalmente.

Todo ello, dividido en tres sesiones impartidas por D. Iñaki Arrieta junto con cuatro colaboradores: D. David Llordés, Antón Aranzábal, Maite Aranzábal y Jokin Aranzábal.

## Docencia de Postgrado

En el nuevo programa de doctorado “Competitividad empresarial y territorial, innovación y sostenibilidad”, se incluye la línea “Pymes, empresas familiares y empresas sociales: influencia en el desarrollo económico” como línea de investigación. Este programa nace el curso 2013/14 en el marco de la iniciativa “Aristos Campus Mundus 2015, comprometidos con la innovación socialmente responsable y sostenible” y es fruto de la agregación estratégica de tres universidades de iniciativa social (la Universidad de Deusto, la Universidad Pontificia Comillas y la Universitat Ramon Llull), con un acuerdo de cooperación estratégica avanzada con Georgetown University, Boston College y Fordham University.

Dentro de este programa, el área de empresa familiar tiene reservado un espacio en el seminario “Structuring a doctoral thesis and systematic literature review in the fields of business and territorial competitiveness, innovation and sustainability” que se celebra en enero anualmente.



# Relaciones Institucionales

En octubre de 2015, Dña. Maite Aranzábal y Dña. Cristina Aragón asistieron al XVIII Congreso de la Empresa Familiar organizado por el Instituto de la Empresa Familiar y celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao. El congreso, que comenzó el 25 de octubre se prolongó hasta el 27 del mismo mes, contó con la participación de distinguidos miembros de empresas familiares que abordaron la situación económica en España. El encuentro finalizó con un emotivo *in memoriam* en recuerdo de Leopoldo Rodés, que fuera miembro fundador y presidente del Instituto de la Empresa Familiar.

El 25 de noviembre de 2015, Dña. Cristina Aragón, en nombre de la FAA y DBS, acudió en calidad de asistentes al Foro de la empresa familiar organizado por las Cámaras Vascas. Bajo el título de “Como educar a los hijos con los valores del esfuerzo, el trabajo y el espíritu emprendedor” participaron: D. José Manuel Zugaza (Socio Director de UNILCO), D. Aner Garmendia (Director General de EGA Master), D. José Ramón Fernández de Barrena (Director General Grupo Uvesco) y D. Carlos Flores (Presidente del Grupo Balzola).

Finalmente, el 22 de abril de 2016, Dña. Maite Aranzábal y Dña. Cristina Aragón asistieron al Primer Encuentro de la Asociación de Empresas Familiares de Euskadi (AEFAME) celebrado en Donostia en el campus de la Universidad de Deusto. Este primer encuentro contó con la participación de D. Antón Pérez Iriondo, socio del Despacho Cuatrecasas Gonçalves Pereira, y Dña. Concepción Sans Gómez, servicio de Estudios del Banco Santander.



# Reunión Anual de la Fundación Antonio Aranzábal

La reunión anual de la Fundación Antonio Aranzábal se celebró el sábado 4 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, Dña. Begoña Etxebarria y D. Antonio 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.

A continuación Dña. Cristina Aragón expuso el resumen anual de actividades llevadas a cabo en el marco del convenio que tienen firmado la Fundación con Deusto Business School, como la Jornada de la Empresa Familiar DBS-FAA. Por último D. Alejandro Rivas, D. Juan Carlos Ramos y D. Raúl Antón doctores de la Cátedra de Ingeniería Térmica y de Fluidos Fundación Antonio Aranzábal-TECNUN expusieron los trabajos de investigación, docencia y divulgación realizados.



# Presencia en los medios

La difusión de las actividades en los medios de comunicación ha sido amplia. En concreto, la prensa escrita se ha hecho eco del Premio Antonio Aranzábal al Empresario Emprendedor y de la XVI Jornada de la Empresa Familiar en los siguientes diarios: Estrategia Empresarial, bajo el título de “Premio Antonio Aranzábal a la familia Llordés de Salva Group”; El Diario Vasco con el cabecero “La Familia Llordés premio de la Fundación Antonio Aranzabal; El Economista, que recogió la entrega del premio entre sus noticias y Noticias de Gipuzkoa con el encabezamiento “El Grupo Salva, premio al empresario familiar de 2016”. Todos ellos destacaron el papel de la familia premiada en la dirección del Grupo Industrial Salva.

Asimismo, el diario Expansión especial, en su edición de 25 de junio de 2016 recogió la labor que está llevando a cabo la Universidad de Deusto (además de la Universidad Esade, IE, IESE y UOC) en relación a la empresa familiar.



**El Grupo Salva, premio al empresario familiar de 2016**

**GALARDÓN.** La familia Llordés fue galardonada ayer en Deusto con el Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2016 por su labor al frente del Grupo Salva. El acto de entrega del galardón tuvo lugar en el marco de la XVI Jornada de la Empresa Familiar organizada por Deusto Business School en colaboración con la Fundación Antonio Aranzábal. La Fundación reconoce con este premio la labor de esta familia que “ha sabido hacer competitivo y consolidar un proyecto empresarial que se inició hace ya casi 75 años”. Foto: Lucio Izardel



## Premio Antonio Aranzabal a la familia Llordés, de Salva Group

La familia Llordés ha sido galardonada este año con el ‘Premio Antonio Aranzabal al empresario familiar 2016’, por su labor al frente de Salva Group. El acto de entrega del galardón tuvo lugar en la XVI Jornada de la Empresa familiar organizada por Deusto Business School, en colaboración con la Fundación Antonio Aranzabal y que en su última edición ha girado en torno a la ‘Longevidad y liderazgo familiar’.

En el transcurso de la misma, diversos participantes aportaron su experiencia y su punto de vista sobre el tema, entre ellos Antton Tomasena, director general de Promoción Económica de la Diputación de Gipuzkoa; M<sup>ª</sup> José Parada, profesora titular del Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade y co-directora de su Family Business Lab; y Guillermo de Aranzabal, presidente del Grupo La Rioja Alta.

De longevidad puede hablar la empresa galardonada este año ya que Salva Group inició su actividad hace casi 75 años en Gipuzkoa. Fundada por los hermanos Juan y Jaime Llordés en 1943, está especializada en tecnología para hornos industriales dirigida a los sectores de panadería, pastelería y hostelería. Ubicada en Lezo, cuenta con una filial en Francia y exporta sus equipamientos a más de 80 países.

El pasado año, el premio Antonio Aranzabal recayó en la familia Pasaban, propietario de la empresa del mismo nombre y ubicada en Tolosa. [EE]



## FAMILIA Llordés

Fundadores del Grupo Salva Industrial

e.e.  
Generalmente, los premios empresariales van dirigidos a una persona, pero en el caso del Premio Antonio Aranzábal de la Fundación Aranzábal, cuya misión es promover y potenciar el desarrollo de empresarios, reconoce a toda la familia, a la saga que hace posible la creación y consolidación de una empresa. La XIV edición, la de 2016, ha recaído en la familia Llordés, fundadora del Grupo Salva Industrial, productora de hornos para el sector profesional de hostelería, panadería y pastelería, que precisamente este año conmemora el 75 aniversario de su fundación. Gestionada ya por la tercera generación, el grupo Salva hoy da empleo directo a unas 200 personas y espera alcanzar este año los 32 millones de facturación, de los que el 70 por ciento provendrá de los mercados exteriores. La compañía nació en 1943 en Lezo (Gipuzkoa), de la mano de los hermanos de origen catalán Juan y Jaime Llordés, que la fundaron como Hornos Salva, llevando al mercado hornos modulares y ventilados. Hoy nos encontramos con una empresa que ha desarrollado sus propios productos, que mantiene en Gipuzkoa todo el diseño y fabricación, y que tiene dos filiales comerciales en el exterior -Francia y Oriente Medio-, además de una red de agentes exteriores, que ha sabido incorporar nuevas culturas en la compañía. Venden en más de 100 países.

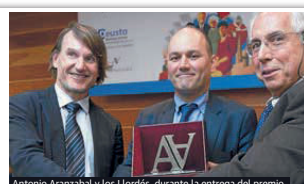
En estos momentos, el Grupo Salva está dirigido por la tercera generación de la familia, estando al frente, como director general, David Llordés, que tiene muy interiorizado que el mercado es global y prueba de ello es que domina cinco idiomas. En la empresa trabajan cerca de media docena de miembros de la familia, pero su accionariado abarca ya más de una treintena de personas. La familia crece, pero como señala orgulloso David Llordés, “si algo nos ha caracterizado es que en todos los momentos, en los buenos y en los malos, siempre hemos estado unidos. Eso valoriza a la empresa y a la familia. Si ya estar en el mercado es complicado, es una pena que haya empresas familiares que desaparezcan por desavenencias entre sus miembros”.

David Llordés explica que el crecimiento del Grupo Salva se ha hecho por integraciones y alianzas con otras empresas, así históricamente se sumaron Dicoz (1978), Imaser (1988), Solilla (1994) y ahora se han aliado con F. Mendaza y Amadeus Saas. David reconoce que para estar en el mercado “se ha basado en calidad y precio”, hay que saber “comercializar y atender al cliente”. Esquiva la palabra “innovación” para destacar que los fundadores y los diferentes relevos generacionales han sacado adelante la compañía con “mucho trabajo e inventiva”.

“Lo que nos caracteriza es que la familia siempre ha estado unida”

## La familia Llordés, premio de la Fundación Antonio Aranzabal

**GRUPO SALVA**  
La familia Llordés fue galardonada ayer con el Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2016 por su labor al frente del Grupo Salva. El galardón reconoce el trabajo desarrollado para lograr la competitividad de una empresa que nació hace 75 años. El Grupo Salva tiene sus instalaciones en Lezo y se dedica principalmente a la fabricación de maquinaria para panadería, pastelería y hostelería. El acto de entrega tuvo lugar en el marco de la XVI



Antonio Aranzabal y los Llordés, durante la entrega del premio.

Jornada de la Empresa Familiar que Deusto Business School organiza junto a la Fundación Antonio Aranzabal en el campus de San Sebastián. La entrega del galardón contó con la presencia de Antton Tomasena, director de Promoción Económica de la Diputación, DV.

