

## XVII Edición de Empresa Familiar

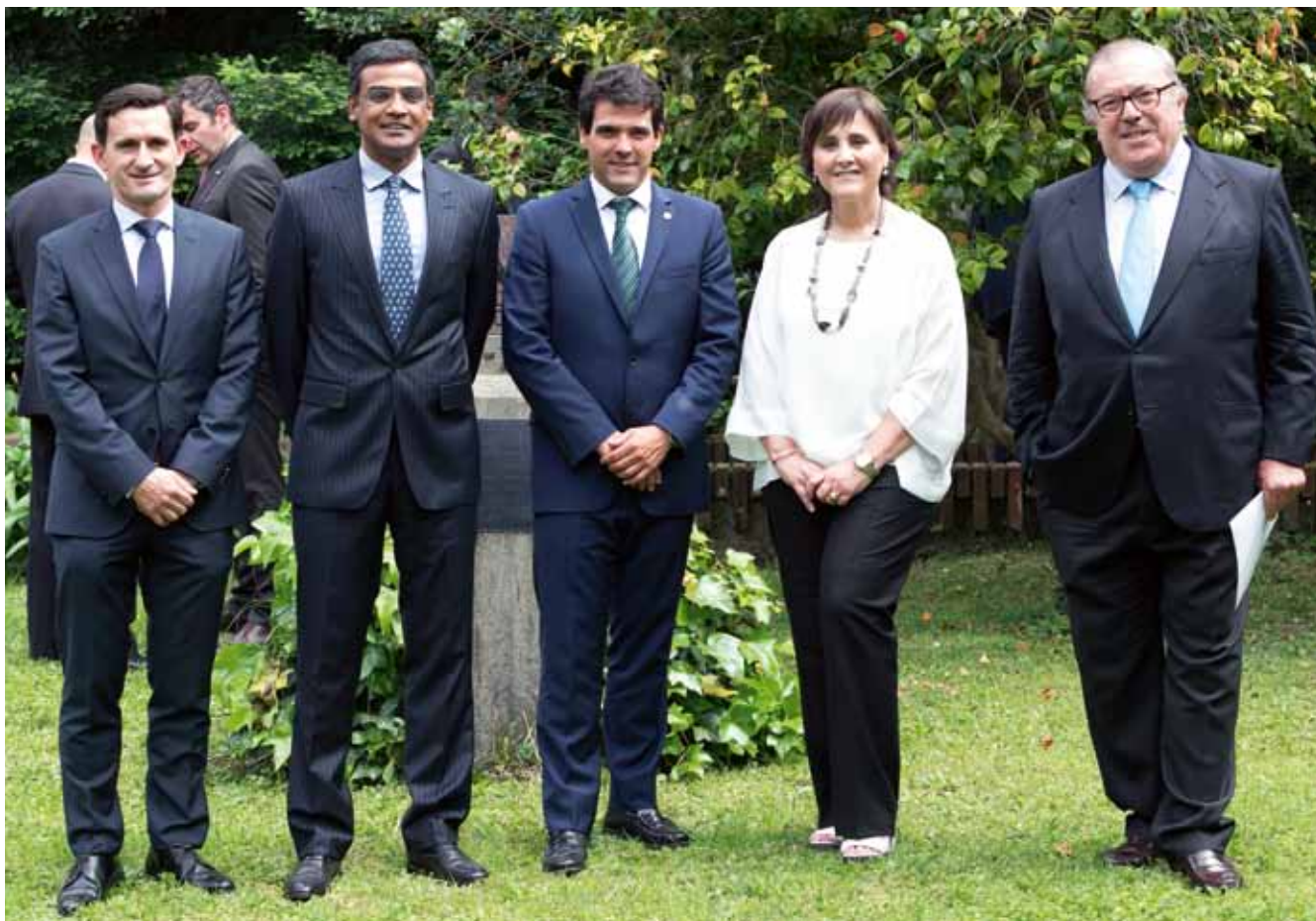
El 16 de mayo de 2017 se celebró la XVII Jornada de la Empresa Familiar con el título “La familia empresaria en su diversidad, base de la empresa familiar”.

Dentro de los contenidos abordados en la misma, destacó la diversidad de opciones que se le plantean a la familia empresaria ante el reto de la continuidad del negocio. En este sentido, se abordó la perspectiva de los nuevos inversores ejecutivos en la empresa; y la perspectiva de la familia saliente y de la que continúa con el proyecto empresarial.

Dentro de la XVII Jornada, se hizo entrega del Premio Antonio Aranzábal a la familia Garay.

En la clausura de este acto participaron: *D. José Antonio Rodríguez Ranz, D. Anton Aranzábal, D. Leopoldo Matos, D. Fernando Creixell, D. Gonzalo Romero, D. Jose Creixell, Dña. Cristina Aragón, D. Jokin Aranzábal y Dña Maite Aranzábal.*





La Jornada contó con la presencia de cinco ponentes: Dña. Lourdes Moreno, D. Murli Bhamidipati, D. Esteban Salegi, D. Pablo Gárate y D. Leopoldo Matos.



Tras una breve bienvenida por parte de Dña. Cristina Aragón, ésta procedió a presentar las novedades que la Fundación Antonio Aranzábal ha desarrollado a lo largo del curso. Para ello, dio paso a D. Javier Ormazabal, presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME), quien entre otras acciones desarrolladas por la Asociación, destacó la reciente integración como miembro de honor de la Fundación en el seno de la Asociación. A continuación, Dña. Cristina Aragón presentó los casos de la Segunda Colección de Casos de Empresas Familiares Longevas. En concreto, el caso Salva Group, empresa liderada por la familia Llordés que fue galardonada con el Premio Antonio Aranzábal en la edición anterior y el caso Grupo Unceta, organización que desde 1874 opera en Gipuzkoa, y que en este momento está en su quinta generación.



Entrando ya en la sesión, se presentó a los primeros ponentes, Dña. Lourdes Moreno y D. Murli Bhamidipati, ambos CEO de Bolueta Engineering Group cuya intervención se centró en la perspectiva del nuevo entrante en una empresa que cambia de propietarios. Su doble perfil, como inversores y ejecutivos, permitió enriquecer la perspectiva de la inversión empresarial, abordando las motivaciones, los orígenes,...que dan continuidad a una empresa familiar industrial. En una intervención compartida, el tándem que hoy dirige el Grupo Bolueta habló de la transformación en empresas familiares explicando cuál era el mejor momento para abordar la transformación empresarial y advirtiendo de los peligros de demorarla. En con-

creto, respondieron a las cuestiones de qué, quién, por qué y cómo se tenía que transformar la empresa. Asimismo, ilustraron con ejemplos concretos los retos y las inercias presentes en su proceso de cambio como directivos.

Finalmente, los ponentes plantearon una serie de recomendaciones de profesionalidad y sencillez tanto para los family offices que pueden invertir en empresas como para los gestores. En relación a estos últimos también apelaron a su valentía a la hora de tomar decisiones complicadas y difíciles con el conocimiento y el beneplácito de los propietarios.





Tras la pausa para el café, se presentaron las siguientes tres experiencias de familias empresarias. Todas ellas con una misma visión de la empresa y la inversión, el “Gipuzkoa touch” que caracteriza no sólo a la forma de hacer empresa, sino también a la forma de invertir propiamente guipuzcoana y que supone evitar la cultura del ‘pelotazo’; comprometerse en apuestas de recorrido; buscar a socios serios, susceptibles de generar confianza; entrar en proyectos sólidos, “de hacer”;... Siguiendo esa lógica, las empresas han resuelto la ecuación que se les plantea de forma distinta, seguramente la mejor en cada caso, dado el conjunto de variables e incógnitas existentes. El propósito de la sesión fue hacer pedagogía en relación a los siguientes principios 1) defender la legitimidad de todas

las opciones, 2) más allá de la decisión, dar valor a cómo se desarrolla; y 3) plantear la responsabilidad y el papel que todos, instituciones, academia y sociedad tienen para apoyar a quien toma decisiones que trascienden a su persona y su familia.



La primera experiencia, la desarrolló D. Esteban Salegi. A través de su presentación, se fueron perfilando las distintas opciones que las familias empresarias tienen: desde ser empresas de trabajo familiar hasta empresas de inversión e iniciativas familiares, pasando por las empresas de dirección y de gobierno familiar. Esta variedad de posibilidades sólo es posible si se prepara a la familia para continuar siéndolo sin una empresa y a la empresa para seguir operando sin necesidad de la familia empresaria.

La segunda experiencia, que presentó D. Pablo Gárate, director general del Grupo Unceta, abordó la presentación de la empresa, las claves de su éxito futuro y posteriormente la forma de competir con empresas mayores adquiriendo tamaño indirecto a través de alianzas. El paralelismo de las dos presentaciones se planteó en este punto por lo que se pudieron entender, por un lado, la relación de nuestras empresas con grandes empresas con las que colaboran, la oportunidad que representa y sus riesgos; y por otro lado, la relevancia de por qué y cómo se desarrolla la salida o permanencia de la familia empresaria en el grupo empresarial

(el cuidado con los agentes territoriales con los que la empresa ha podido desplegar su actividad geográficamente, el empeño por preservar la sede del proyecto en Gipuzkoa, el liderazgo en la reorganización de la familia conjugando libertad y unión,...).



Como broche al acto, intervino D. Leopoldo Matos, presidente de Hijos de Juan de Garay, quien explicó de manera sucinta los hitos de esta empresa industrial, decana de Gipuzkoa, que ha cumplido ya más de 150 años. Esta empresa que está ya en quinta generación, ha sido incluida en el libro “100 familias que cambiaron el mundo” junto con la danesa Maersk Gruppen, las norteamericanas Levi Strauss y Ford Motor, la finlandesa Kone, la francesa Hermes, la italiana Fiat o la holandesa Heineken, entre otras.

Este grupo se inició en 1866 cuando se creó La sociedad Garay y Compañía para la fabricación de cerillas y litografía de cajas, que fue constituida en Oñate por tres socios: D. Cornelio Garay Zuazubizar, D. Vicente Arregui Areitio (casado con la hermana del anterior, Dña. M<sup>a</sup> Josefa Garay Zuazubizar) y D. Francisco Jáuregui Zunzunegui. A los tres años, este último vendió a sus dos socios

su participación y a los seis años, estallaba la última guerra carlista. Desde entonces hasta hoy, la empresa ha pasado por la Exposición Universal de Barcelona en 1888, la ley del monopolio de 1892, la expropiación, la Guerra Civil Española, la posguerra, la liberalización de la economía en la década de los ochenta. Tras una historia llena de incidencias, la reflexión de la familia empresaria destaca la importancia del espíritu de las personas en la continuidad del proyecto empresarial, por encima de coyunturas, errores, aciertos y casualidades. Con este mensaje concluyó D. Leopoldo Matos su ponencia.



# Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2017

Actualmente centrada en la fabricación tanto de tubos de acero para componentes principalmente de automoción, como de latón, la familia ha conseguido desplegar el negocio en el ámbito internacional con una implantación productiva en Eslovaquia y otra en México. Con sus más de 150 años de vida, Hijos de Juan de Garay proyecta consolidar su mercado americano y afianzar de esta manera su proyecto empresarial en su Oñate natal.

En el marco de la XVII Jornada de la Empresa Familiar, D. Anton Aranzábal, presidente de la fundación Antonio Aranzábal, entregó la decimoquinta edición del Premio Antonio Aranzábal a la familia Garay. En esta ocasión, la Fundación reconoció la labor de esta familia empresaria en quinta generación que empezó haciendo fósforos y, cuando se nacionalizó el mercado, pasó a los paraguas y de aquí a los tubos.







# Investigación

## Proyectos

En concreto este año se han desarrollado los siguientes proyectos:

En primer lugar, 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.

En segundo lugar, en el marco del curso 2016-2017, se ha desarrollado el proyecto de “Diagnóstico y estrategias de sucesión de las pymes de Gipuzkoa para garantizar la generación de riqueza sostenible en el territorio” financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa con dos objetivos principales. En primer lugar, identificar dos cuestiones centrales en el proceso de la sucesión como son: el riesgo de la sucesión en las pymes industriales de Gipuzkoa y el impacto de la misma, para diag-

nosticar el riesgo de sucesión y su impacto. En un segundo lugar y a partir de este diagnóstico, plantear una batería de estrategias de transmisión, tanto para pymes familiares como no familiares. El propósito último del proyecto es retener el poder de decisión en el territorio y garantizar con ello la continuidad de la generación de riqueza, a través de transmisiones y comportamientos empresariales que garanticen la sostenibilidad de los negocios.

Este proyecto dirigido por la Deusto Business School, ha contado con el liderazgo tanto de la Fundación Antonio Aranzábal como de la Asociación de la Empresa Familiar (AEFAME). En enero se hizo una presentación pública del proyecto que contó con la participación del Diputado General de Gipuzkoa, D. Markel Olano, de D. José Ramón Fernández de Barrena (AEFAME), D. Jokin Aranzábal (Fundación Antonio Aranzábal) y de D. José Antonio Rodríguez Ranz (Universidad de Deusto). La presentación fue orquestada por Dña. Cristina Aragón con la colaboración de D. Timoteo Pérez (Ikei) y D. Iñaki Arrieta (Grupo OTEIC).





Asimismo, D. Jokin Aranzábal y Dña. Cristina Aragón presentaron este proyecto en las I Jornadas de Impacto Social de la Investigación, organizadas por la Universidad de Deusto. Presidido por su vicerrectora de investigación, Dña. Cristina Iturrioz, en el encuentro, además de presentar una muestra de estas experiencias (centradas en áreas tan diversas como el envejecimiento, la gestión de los residuos, género y medios de comunicación y educación) y desarrolladas en colaboración con agentes sociales (administración, empresas, organizaciones sociales y ciudadanos), se debatió sobre los retos a los que se enfrenta la sociedad, en los que la aplicación de un enfoque interdisciplinar de hacer investigación y la cocreación con los agentes sociales son elementos cruciales para desarrollar una investigación transformadora con impacto.

Finalmente, en el mes de junio, Dña Cristina Aragón y Dña. Cristina Iturrioz se reunieron con el profesor Johannes Glückler Director del Grupo de Geografía Económica en la Universidad de

Heidelberg. Su estancia durante varias semanas en nuestro campus se situaba en el marco de una investigación sobre el cambio institucional de las relaciones que se dan en el proceso de sucesión de las empresas familiares. Este proyecto se ha desarrollado en el período 2015-2017 con Regina Lenz, y nos ha permitido iniciar una conversación entre ambas instituciones.

## Publicaciones

Basada en la tesis doctoral de D. Agustín Mateo Arrendondo (codirigida por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón y defendida en 2015) y en su ponencia realizada en IFERA 2016, se ha enviado para su publicación el paper:

Aragón C, Arredondo A, Iturrioz C (2017) How can responsible family ownership be sustained over generations? A family social capital approach, *Journal of Business Ethics*.

# Docencia

## Docencia de Grado

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

Como primera actividad y como viene siendo ya habitual, desde el grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), 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. Este año, no se han seleccionado proyectos de este área.

En segundo lugar, se oferta el IV Taller sobre Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar (TAGAEF), dirigido a alumnos de tercer curso de ADE y cuarto curso de dobles grados (ADE + Grado de Derecho y ADE + Grado en Ingeniería Técnica en Informática de Gestión). Los objetivos del taller son facilitar que el alumno determine qué claves empresariales y familiares operan en la empresa familiar, diagnostique los problemas y plantee las cuestiones de reflexión críticas para los miembros de la familia empresaria o los directivos que trabajen en ellas. Asimismo, el taller también aspira a dar a conocer experiencias reales de empresas familiares y mostrar cómo han resuelto sus problemáticas específicas. Todo ello tiene por

finalidad última generar una agenda de best practices específicas para la empresa familiar.

El Taller, que se desarrolló a lo largo de tres sesiones, fue liderado por Dña. Cristina Aragón y D. Iñaki Arrieta y contó con la participación de Dña. Begoña Echebarria, Dña. Maite Aranzábal, D. Jokin Aranzábal y D. Antón Aranzábal. Como colofón, D. David Llordés, director general de Salva Group, presentó el caso de su empresa

## 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 “Pymes, empresas familiares y empresas sociales: influencia en el desarrollo económico” como una de las líneas de investigación en las que se soporta dicho programa. Este programa es fruto de la alianza estratégica de tres universidades de iniciativa social (la Universidad de Deusto, la Universidad Pontificia de 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 systematical literature review in the fields of business and territorial competitiveness, innovation and sustainability” que se celebra en enero anualmente.

## **Relaciones institucionales**

Particularmente relevante ha sido este año la consolidación de la relación entre la Fundación Antonio Aranzábal y la Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME) que se ha materializado en la Asamblea que la Asociación celebró en Vitoria el 4 de mayo de 2017, en la que se presentó a la Fundación como miembro de honor de la Asociación, por la actividad que viene desarrollando desde hace diecisiete años junto con la Deusto Business School en favor de la empresa familiar.

# **Reunión Anual de la Fundación Antonio Aranzábal**

La reunión anual de la Fundación Antonio Aranzábal se celebró el sábado 10 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 Dña. Begoña Etxebarria. 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.

# Presencia en los medios

La difusión de las actividades en los medios ha sido amplia.

Con ocasión de la presentación del proyecto “Diagnóstico y estrategias de sucesión de las pymes de Gipuzkoa para garantizar la generación de riqueza sostenible en el territorio”, los medios como Diario Vasco, Noticias de Gipuzkoa, Expansión, Finanzas, , tanto en versión papel como digital, han difundido el proyecto de investigación ampliamente.

Expansión publicó el 06/04/2017 una entrevista a Cristina Aragón con el titular “Gobernar una empresa familiar no significa gestionarla directamente”.

La prensa escrita se ha hecho eco del Premio Antonio Aranzábal al Empresario Emprendedor y de la XVII Jornada de la Empresa Familiar. DonostiTIK ha anunciado “La familia Garay, de Oñati, galardonada con el ‘Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2017’”. El periódico Diario Vasco, bajo el título “La familia Garay, galardonada con el premio empresarial Antonio Aranzábal” y en su versión online diariavasco.com encabezó la noticia como “Hijos de Juan de Garay Premio Antonio Aranzabal al empresario familiar”. Noticias de Gipuzkoa con el cabecero “Hijos de Juan de Garay recibe el premio al empresario familiar” y en su versión en euskara publicó “Familia Enpresaren Jardunaldiaren XVII. edizioa izango da bihar” han sido las principales noticias relativas a la entrega del XV Premio Antonio Aranzábal y la decimoséptima Jornada de la Empresa Familiar.



### Iniciativa de colaboración público-privada para anclar las pymes familiares en Gipuzkoa

Deusto, la Diputación, la Fundación Antonio Aranzábal y la Aefame proponen medidas para promover el relevo generacional y evitar la deslocalización.

**Intervención conjunta.** Ante el reto de la sucesión empresarial, la Diputación de Guipúzcoa, la Fundación Antonio Aranzábal y la Aefame han acordado una iniciativa de colaboración público-privada para anclar las pymes familiares en el territorio.

La iniciativa se centrará en diseñar estrategias para la sucesión de las pymes familiares, con el objetivo de garantizar la continuidad de los negocios y evitar la deslocalización de las empresas.

Diario Gipuzkoa

1 Febrero 2017

## Un proyecto busca consolidar los centros de decisión de las pymes en Gipuzkoa

El estudio se centrará en diseñar estrategias para la sucesión al ser la principal razón de que estos negocios desaparezcan

El estudio se centrará en diseñar estrategias para la sucesión al ser la principal razón de que estos negocios desaparezcan



### Deusto Business School, Aefame, Fundación Aranzábal y Diputación de Gipuzkoa estudian estrategias para mantener el poder de decisión de las pymes

El estudio se centrará en diseñar estrategias para la sucesión al ser la principal razón de que estos negocios desaparezcan



Onda Vasca directo

La radio que cuenta

### Cómo enraizar y sostener las pymes en Gipuzkoa

Este estudio se ha presentado en un proyecto que trata de diagnosticar todos los puntos de los puntos débiles, a la hora de poder enraizar y sostener las pymes en Gipuzkoa. Cristina Aragón, responsable de este proyecto de Deusto Business School, nos ha dado todos los detalles del mismo.

### Gipuzkoa busca una fórmula de sucesión para arraigar pymes

El estudio se centrará en diseñar estrategias para la sucesión al ser la principal razón de que estos negocios desaparezcan



### Hijos de Juan de Garay, Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2017



### Hijos de Juan de Garay recibe el premio al empresario familiar

El estudio se centrará en diseñar estrategias para la sucesión al ser la principal razón de que estos negocios desaparezcan

**La familia Garay, de Oñati, galardonada con el 'Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2017'**



La Fundación Antonio Aranzábal otorgó el Premio Antonio Aranzábal 2017 que en esta edición ha recaído en la familia Garay y en su empresa de Oñati. Desde su fundación, la Fundación Antonio Aranzábal ha buscado reconocer a aquellos empresarios que han sabido compaginar la actividad empresarial con la vida familiar y personal.

El Ballet Nacional de Cuba invita a visitar obras paradigmáticas en un solo espectáculo

**EL DIARIO VASCO**

**ECONOMÍA**

**La familia Garay, galardonada con el premio empresarial Antonio Aranzábal**

La Fundación reconoce la labor de esta familia por su saber hacer competitivo y equitativo en un proyecto empresarial que se inició hace ya más de 50 años.



La Fundación Antonio Aranzábal otorgó el Premio Antonio Aranzábal 2017, que en esta edición ha recaído en la familia Garay, propietaria de la empresa Leje de Juan Garay (Oñati). Con este acto, la Fundación reconoce la labor de esta familia que ha sabido hacer competitivo y equitativo un proyecto empresarial que se inició hace ya más de 50 años.

**ABC**

**Nace un proyecto que busca asegurar el relevo en las pymes de Gipuzkoa**

El nuevo proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

El proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

**noticias de Gipuzkoa**

**Empresa txiki eta ertainen inguruko ikerketaren aurkezpena, bihar, Donostian**

'Euzkoak' taldea eta ertainen inguruko ikerketaren aurkezpena bihar, Donostian. El proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

**País Vasco**

**ETEak Gipuzkoan errotzeari buruzko proiektu bat aurkeztuko dute asteartean Donostian**

El proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

**Donostia, 30 (EUROPA PRESS)**

'Euzkoak' taldea eta ertainen inguruko ikerketaren aurkezpena bihar, Donostian. El proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

**EL DIARIO VASCO**

**ECONOMÍA**

**Iniciativa para enraizar a las pymes familiares guipuzcoanas en el territorio**

El estudio analizará las posibilidades de financiación para estas actividades.

El estudio analizará las posibilidades de financiación para estas actividades.

**noticias de Gipuzkoa**

**Nace un proyecto que busca asegurar el relevo en las pymes de Gipuzkoa**

El nuevo proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

El nuevo proyecto 'Euzkoak' 'empresas de tomorrow' para las pyme vascoas tiene como objetivo asegurar el relevo generacional y la continuidad de las actividades económicas.

**EL DIARIO VASCO**

**ECONOMÍA**

**Empresa txiki eta ertainen inguruko ikerketa**

El estudio analizará las posibilidades de financiación para estas actividades.

El estudio analizará las posibilidades de financiación para estas actividades.

**"Gobernar una empresa familiar no significa gestionarla directamente"**

**ENTREVISTA CRISTINA ARAGÓN Profesora de Deusto Business School** Los propietarios de las compañías y sus herederos deben preparar la sucesión anticipándose a los problemas, asegura la experta.

Los propietarios de las compañías y sus herederos deben preparar la sucesión anticipándose a los problemas, asegura la experta.

**noticias de Gipuzkoa**

**Hijos de Juan de Garay recibe el premio al empresario familiar**

Los hijos de Juan de Garay han recibido el premio al empresario familiar.

Los hijos de Juan de Garay han recibido el premio al empresario familiar.

