

## XX Edición de Empresa Familiar

El 5 de noviembre de 2020 se celebró la XX Jornada de la Empresa Familiar con el título “Emprendizaje y Empresa Familiar”.

Se presentaron tres proyectos empresariales con un fuerte impulso emprendedor en distintos sectores, como son el de los accesos digitales, la panadería y las superficies innovadoras.

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

En la clausura de este acto participaron: *D. José María Guibert, D. Xabier Riezu, D. Álvaro de la Rica, D. Guillermo de Aranzábal y D. Anton Aranzábal, acompañados en la foto de D. Javier Roquero, D. Xabier de la Maza y Dña. Cristina Aragón.*



La XX Jornada de la Empresa Familiar cuya celebración estaba prevista inicialmente para el jueves 26 de marzo de 2020, tuvo que ser aplazada ante la situación generada por la COVID 19. En efecto, el 12 de marzo de 2020 la Universidad de Deusto emitió un comunicado informando que, siguiendo las directrices de las autoridades sanitarias y educativas, quedaban "suspendidos todos los cursos, jornadas, seminarios, actos y eventos externos que estaba previsto celebrar en la Universidad en el periodo objeto de suspensión". El período de la suspensión afectaba a la celebración de la Jornada de la Empresa Familiar.

En vista de la situación, la Fundación Antonio Aranzábal y la Deusto Business School trasladaron la celebración de la XX Jornada de la Empresa Familiar al jueves 5 de noviembre de 2020 con el mismo programa que estaba previsto.



La Jornada contó con la presencia de tres ponentes: Dña. Pilar Martínez Cosentino, D. Javier Roquero y D. Xabier de la Maza.

El Decano de la Facultad, D. Álvaro de la Rica inauguró la Jornada con unas palabras de agradecimiento a la Fundación Antonio Aranzábal tanto por su colaboración con la universidad durante todos estos años como por su apoyo a la empresa familiar, que es una institución relevante en nuestro tejido empresarial.



Tras esta inauguración, Dña. Cristina Aragón dio la bienvenida a los asistentes, que en esta edición siguiendo las medidas de seguridad establecidas por las autoridades sanitarias a raíz de la COVID, siguieron la Jornada vía streaming. Asimismo, procedió a presentar algunas de las novedades que la Cátedra ha desarrollado a lo largo del curso. En concreto, presentó los casos Ibarria y Garita realizados dentro de la Colección de Casos de Empresas Familiares.



Ibarmia es un grupo empresarial que aporta soluciones de alto valor añadido en el mundo de los centros de mecanizado de 5 ejes móviles, a medida de las necesidades de sus clientes. Con un equipo de 140 personas joven y dinámico, la empresa realiza una apuesta decidida por la innovación dirigiéndose a mercados destinos de mayor potencial de consumo (EU, USA, China, India...). Su estrategia de Industria 4.0 es un ejemplo de esa apuesta por la innovación, entendiendo este concepto como clave para aumentar la eficiencia y flexibilidad de sus clientes.

Por su parte, Garita es reconocida en el mercado por fabricar piezas estampadas en acero y aluminio de alta complejidad técnica y conjuntos soldados y ensamblados que son montados dentro de los principales sistemas del sector de automoción (sistemas de asientos, chasis, bastidor, columna de dirección, suspensión, transmisión, estructura, etc). La empresa fabrica unos 30 millones de piezas anualmente. Repartidas en una variedad de aproximadamente 400 piezas distintas que terminan montándose en unos 45 modelos de vehículos. Estos últimos 15 años ha conseguido situarse como empresa colaboradora de sus clientes OEM y Tier1. Aunque los acuerdos con sus clientes se realizan en sus sedes situadas en Europa (especialmente Alemania, Francia Reino Unido e Italia) las piezas son suministradas a 14 países repartidos en 4 continentes.

## **IBARMIA.**

YOUR MACHINE. YOUR POINT.

**IBARMIA: La resiliencia y la innovación, claves de una empresa familiar en constante transformación**  
**IBARMIA: Erresilientzia eta berrikuntza, etengabe eraldatzen ari den familia enpresa honen gakoak**  
**IBARMIA: Resilience and innovation, keys to an ever-changing family business**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Enrique Ibarria, Xabier Ibarria, Koldo Arandia y Ion Ander Badiola por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en marzo de 2020.

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragónek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerak eman nahi dizkiete enpresari eta, bereziki, Enrique Ibarria, Xabier Ibarria, Koldo Arandia eta Ion Ander Badiolari, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2020ko martxoaren 20an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

This case study was carried out by Cristina Iturrioz and Cristina Aragón for the Antonio Aranzábal Foundation and Deusto Business School. The authors would like to thank IBARMIA for their collaboration and in particular, Enrique Ibarria, Xabier Ibarria, Koldo Arandia, and Ion Ander Badiola for participating in the project. The final version of the case study was approved in March 2020. Translator: Bettertext.



**GARITA, la transición hacia una empresa familiar**

**GARITA, familia enpresa izateko bidea**

**GARITA, transition towards a family business**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Jesús Irastorza, Miren Irastorza y Jesús Conde por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en Julio de 2020.

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragónek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerak eman dizkiete enpresari eta, bereziki, Jesús Irastorza, Miren Irastorza eta Jesús Conderi, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2020ko uztailean onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro.

This case study was carried out by Cristina Iturrioz and Cristina Aragón for the Antonio Aranzábal Foundation and Deusto Business School. The authors would like to thank GARITA Automotive for their collaboration and particularly, Jesús Irastorza, Miren Irastorza and Jesús Conde for participating in the project. The final version of the case study was approved in July 2020. Translator: Bettertext.

Una vez finalizada la introducción y entrando ya en la sesión, Dña. Cristina Aragón presentó a D. Xabier Roquero, Director General de Salto Systems, empresa global de tecnología en control de accesos de última generación distribuye el 97% de las ventas en el exterior. El ponente presentó el proyecto empresarial y su andadura desde sus inicios en 2001, cuando la empresa fue creada con el objetivo de idear un sistema de control de accesos fácil de usar y extremadamente eficiente. A partir de ese momento, la capacidad emprendedora de la organización no se ha detenido. La cerradura deja de ser el eje de su venta y pasan a centrarse en soluciones de acceso. Actualmente, gracias a su desarrollo inorgánico ha pasado a ocupar la segunda posición en las ventas de cerraduras electrónicas en el mundo.



Tras agradecer su exposición, la conductora de la sesión dio paso a D. Xabier de la Maza, cofundador y CEO de The Loaf, “pan de verdad”. El proyecto nació el 2012 como un experimento en unos contenedores. Montaron la panadería en containers con cristalerías, donde los paseantes podían ver cómo amasaban y horneaban el pan. Hoy su obrador está en Astigarraga, y tienen locales en Gipuzkoa. Esta empresa joven está emprendiendo permanentemente. Ya desde su lanzamiento, que se basó en elaborar y vender hogazas de pan para los urbanitas. Más allá de relatar las innovaciones realizadas y su por qué, el ponente desgranó algunas lecciones aprendidas en el proceso de consolidar un emprendimiento. Asimismo, destacó la importancia en esta aventura de contar, por un lado, con la ayuda de empresarios industriales, en concreto, Salva Industrial, que en 2012 apostó por un proyecto nuevo; y, por otro lado, con el apoyo del ayuntamiento en el marco de la capitalidad cultural de Donostia 2016.



Finalmente, Dña. Cristina Aragón presentó a Dña. Pilar Martínez, Directora de Estrategia de Cosentino. La empresa, fundada en 1979 como Marmoles Cosentino, es hoy un Grupo familiar global que produce y distribuye superficies innovadoras de alto valor. Presente en más de 80 países, esta empresa cuenta con marcas pioneras y líderes en sus respectivos segmentos, como Silestone, Dekon o Sensa by Cosentino. La Directora, que arrancó su ponencia con un video inspiracional, explicó los orígenes y la historia del grupo, presentó el conjunto de actividades del proyecto Cosentino. Para este grupo empresarial, la innovación es algo transversal a todo el grupo. Han creado un material más sostenible y también han innovado en la manera de llegar a los clientes instalando en las ciudades prescriptoras los Cosentino City Center para mejorar la experiencia de cliente.



El colofón de la Jornada contó con la entrega del Premio Antonio Aranzábal 2020 que realizó D. Antón Aranzábal en nombre de la Fundación que representa y que recayó en la familia de Aranzábal. En esta entrega, D. Anton Aranzábal estuvo acompañado en la mesa por el Vicerrector del campus de San Sebastián, D. Xabier Riezu.

Seguidamente, el Rector de la Universidad de Deusto, D. José María Guibert Ucin clausuró la vigésima edición de las Jornadas de Empresa Familiar. Comenzó agradeciendo a los ponentes sus intervenciones. También felicitó y agradeció a la Fundación Antonio Aranzábal por la Cátedra que impulsa junto a Deusto Business School desde hace dos décadas. En su intervención, el Rector destacó algunos de los logros de la Cátedra: más de 250 empresarios y directivos han participado en 35 sesiones, 350 alumnos se han formado en gestión y gobierno de la empresa familiar, 30 familias han sido reconocidas por su labor al frente de proyectos empresariales con el Premio Antonio Aranzábal o con la publicación de su caso, ha participado en más veinte proyectos de transferencia, conferencias y tesis doctorales, que han dado lugar a publicaciones nacionales e internacionales. Concluyó reconociendo la labor, tanto de las personas visibles que hacen posible un proyecto así, como de aquellas que habitualmente no se ven.



## Premio Antonio Aranzábal al empresario familiar 2020

En el marco de la XX Jornada de la Empresa Familiar, D. Anton Aranzábal, en nombre de la fundación Antonio Aranzábal, entregó el Premio Antonio Aranzábal 2020 a la familia de Aranzábal. Con este acto, la Fundación reconoce la labor de esta familia que ha sabido hacer competitivo y consolidar distintos proyectos empresariales: La Rioja Alta, S.A. (6ª generación), Agromotor (en 2ª generación) y Albertia (en 1ª generación).



D. Guillermo de Aranzábal recogió el galardón en nombre de la familia premiada y tuvo unas palabras de agradecimiento para la Fundación.



## Investigación

### Proyectos

En concreto este año se han desarrollado los siguientes proyectos:

En primer lugar, el proyecto FAMIRES consiste en una colección de casos de familias empresarias con el fin de ampliar y sistematizar el conocimiento de la empresa familiar. Este año se han elaborado los casos Grupo Delta (presentado en la XXI Jornada de la Empresa Familiar).

Grupo Delta es un grupo empresarial de Gipuzkoa cuyos negocios abarcan desde los servicios de impresión y rotulación, pasando por la cartelería con el cartel tradicional y con la pantalla, y hasta la diversificación con los paseos en el Ciudad de San Sebastián, el barco que proporciona una experiencia turística en la bahía de la Concha. Este grupo innovador por naturaleza de sus propietarios es un ejemplo del emprendimiento en un sector en permanente evolución.

En segundo lugar, en colaboración con ESADE (María José Parada y Alberto Jiménez-Sandig), Cristina Iturrioz, Asunción Ibáñez y Cristina Aragón, estamos trabajando en el análisis del efecto de la responsabilidad de la familia empresaria en la resiliencia de las pymes. Este proyecto se enmarca en la Convocatoria Aristos Campus Mundus que pretende impulsar la colaboración entre equipos de investigación de las universidades jesuitas de España.

A lo largo de 2019 y 2020, hemos celebrado un encuentro presencial y varias reuniones virtuales o telefónicas. Por nuestra parte, hemos participado en el diseño del marco teórico y del trabajo de campo (guion de la entrevista, criterios de selección de casos,...) y hemos desarrollado el trabajo de campo en la CAPV. Para ello se han realizado seis entrevistas para capturar y triangular la información de dos casos de estudio.

### Publicaciones

Iturrioz-Landart, C. & Aragón-Amonarriz, C. (2020) Garita: La transición hacia una empresa familiar, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Caso realizado en el marco de la Colección de Casos de Empresas Familiares Longevas.

Aragón-Amonarriz, C. & Iturrioz-Landart, C. (2020). How Does Family Ownership Enhance Social Responsibility in Small and Medium Family Firms? *European Journal of Family Business*

Responde a la pregunta de cómo la familia propietaria responsable impacta en la responsabilidad social de la empresa. Lo hace a partir de un estudio de 84 pymes familiares de Gipuzkoa.

Garmendia-Lazcano, A., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2020). Identifying territory-linked family business groups: a methodological proposal. *Journal of Family Business Management*.

Estudio centrado en el diseño de una metodología para la identificación de grupos empresariales familiares a partir de fuentes secundarias. Este estudio puede servir de base para posteriores análisis de los grupos empresariales de las familias empresarias.

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

Estudio que da continuidad al proyecto realizado con Diputación en 2017 ampliado con nuevas entrevistas para identificar los factores territoriales que apoyan el enraizamiento de las familias empresarias en el territorio. Forma parte de una tesis doctoral cofinanciada por AEFAME y DBS.

## **Docencia**

### **Docencia de Grado**

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

Como primera actividad como viene siendo habitual, desde el grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), el curso 2019/20 se ha planteado un proyecto específico para analizar la imagen de la empresa familiar. Este proyecto no ha sido seleccionado por los estudiantes.

En segundo lugar, se ha desarrollado el VII 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 Informática). 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, los jueves 20 y 27 de febrero y 12 de marzo de 2020, de 15:00 a 19:00 horas, fue liderado por Dña. Cristina Aragón e D. Iñaki Arrieta y contó con la participación de D. Antón Aranzábal, en calidad de representante de la Fundación Antonio Aranzábal. En esta edición como en varias anteriores, D. David Llordés había sido invitado para presentar el caso Salva Group y clausurar así el taller. Sin embargo, al coincidir dicha clausura con la alerta desencadenada por el coronavirus, se dedicó la última sesión a la presentación de los casos, la elaboración de los aprendizajes y la evaluación de los participantes con relación a lo aprendido.



## Relaciones institucionales

Aunque los encuentros que la Cátedra de la Empresa Familiar suele realizar a lo largo del curso tanto con empresas como con otros organismos se han visto afectados debido al confinamiento y las restricciones derivadas de la pandemia mundial desde marzo de 2020, se pudieron realizar algunas acciones. La Cátedra participó en dos Encuentros Empresariales organizados por Elkargi. El primero se celebró en el Centro Azkuna de Bilbao el 10 de septiembre de 2019.



El segundo tuvo lugar en las instalaciones de Elkargi en San Sebastián el 5 de noviembre del mismo año.



Asimismo, la Cátedra participó en la reunión que la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar realizó en Madrid el 10 de febrero de 2020.



Finalmente, la Cátedra tuvo distintas reuniones con agentes del territorio como Elkargi, Ikei y AEFAME con objeto de explorar posibilidades de cooperación.

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

Debido a las circunstancias sanitarias, la reunión anual de la Fundación Antonio Aranzábal se celebró el sábado 26 de septiembre de 2020 de forma virtual. Asistieron los siguientes patronos: Dña. Maite, D. Antón y D. Jokin Aranzábal, Dña. Begoña Etxebarria, D. Guillermo de Aranzábal y D. Victor Urcelay. 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 presentó 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 ha sido amplia.

La prensa se ha hecho eco del Premio Antonio Aranzábal al Empresario Emprendedor 2020 y de la XX Jornada de la Empresa Familiar.

El 11 de noviembre, El Diario Vasco publicó a página completa la noticia con el titular “Premio Fundación Antonio Aranzábal”. En su artículo, se detallaban los ponentes y las autoridades participantes en la Jornada de la Empresa Familiar, así como el Premio entregado por la Fundación.

11/11/2020

Kiosko y Más - Premio Fundación Antonio Aranzábal - 11 nov. 2020 - Page



## Premio Fundación Antonio Aranzábal

La familia Aranzabal, Agromotor y Albertia fueron los galardonados en la edición 2020 en el campus de Deusto

GENTE DE LA CIUDAD  
**JOTI DÍAZ**



jjotidiaz@facinet.es

La Fundación Antonio Aranzábal entregó el pasado jueves el Premio anual que lleva su nombre, que en esta ocasión recayó en la familia **Aranzabal** por su labor al frente de La Rioja Alta (5ª Generación), Agromotor (5ª Generación) y Albertia (1ª Generación).

Con este acto, la fundación reconoce la labor de esta familia que ha sabido hacer competitivo y consolidar distintos proyectos em-

presariales alguno de ellos con 130 años de antigüedad y su responsabilidad social y compromiso con proyectos locales e internacionales promovidos por Asociaciones y ONGs. El acto de entrega tuvo lugar en el marco de la XX Jornada de la Empresa Familiar que Deusto Business School campus de Donostia-San Sebastián organiza junto con la Fundación Antonio Aranzábal desde el año 2000.

Esta ha sido una edición especial, con motivo de su 20 aniversario, que ha tenido como tema central “El emprendimiento en la empresa familiar”, donde diversos profesionales aportaron su experiencia y su punto de vista. Entre ellos, **Javier Roquero**, director general de Salto Systems; **Xabier de la Maza**, cofundador y CEO de The Loaf; y **Pilar Martínez Cosentino**, directora de Estrategia de la empresa familiar Cosentino.

Entre los asistentes al evento, que se pudo seguir vía streaming,



Antonio Aranzábal, de la Fundación Antonio Aranzábal.

se encontraban también **Imanol Lasa**, diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación de Gipuzkoa; **Cristina Aragón**, responsable de la Cátedra Empresa Familiar, Deusto Business School; **Xabier Riezu**, vicerrector del campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto; **Antón Aranzabal**, de Fundación Antonio Aranzábal; **Victor Urcey**, vicerrector de empre-

dimiento y relaciones empresariales; **Álvoro de la Rica**, decano de Deusto Business School; **Gulillermo de Aranzabal** (premiado, La Rioja Alta, S.A.) y **José Mª Guibert**, rector de la Universidad de Deusto.

Dieciséis han sido las ediciones que han precedido a la entrega del último Premio Antonio Aranzábal: **Ángel Iglesias** (Ángel Iglesias, S.A.-Scusi) e **Ignacio Garmendia**

FUNDACIÓN ANTONIO ARANZÁBAL

(Co cas Tol Oda tra) ter cio: cio: ta C Arb ro. J Jav zab noy fun (Pa: ner va); do ( Un l. bul záb emj tod cide otrc emj

Asimismo, Noticias de Gipuzkoa el 06/11/2020 en su sección de Economía recogía la noticia del premio con el titular “La familia Aranzábal es reconocida como empresario familiar”.

38 EKONOMIA

## La familia Aranzábal es reconocida como empresario familiar

Los impulsores de La Rioja Alta, Agromotor y Albertia reciben el Premio Antonio Aranzábal a su trayectoria

**DONOSTIA** – La familia Aranzábal, impulsora de proyectos como La Rioja Alta, Agromotor y Albertia, recibió ayer el Premio Antonio Aranzábal que con carácter anual otorga la Fundación del mismo nombre en reconocimiento a la trayectoria de empresarios familiares.

La entrega de este galardón se realizó en el transcurso de la XX Jornada de la Empresa Familiar que el campus de Donostia de Deusto Business School celebra en colaboración con la Fundación Antonio Aranzábal y que este año se desarrolló con el emprendimiento en este modelo de empresa como eje central.

El premio valora la capacidad de la familia de Aranzábal de “hacer

competitivo y consolidar distintos proyectos empresariales, alguno de ellos con 130 años de antigüedad”. Junto con esta cualidad referida sobre todo al ámbito de la gestión, el galardón reconoce “su responsabilidad social y compromiso con proyectos locales e internacionales promovidos por asociaciones y ONG”.

En anteriores ediciones este premio ha recaído en empresarios como Ángel Iñestua de Inast, Juan Celaya de Cegasa, Patricio Echeverría de Corporación Patricio Echeverría, Teodoro Alcorta de Alcorita Forging Group, Javier Altuna de Ogilberti, la familia Pasaban de la empresa con el mismo nombre, la familia Llordés de Grupo Salva o las familias Garate-Unceta. – N.G.



Entrega del Premio Antonio Aranzábal ayer. Foto: M.G.

También ha sido objeto de publicación en prensa el Encuentro Empresarial organizado por Elkargi y en el que participó la Cátedra. Bajo el título “Las firmas familiares perduran más” aparecía publicado el 15/09/2019 en la sección de Economía de El Correo.

**ASEGURAR LA CONTINUIDAD**

## Las firmas familiares perduran más

A pesar de que el momento del relevo generacional supone un grandísimo reto, son empresas que miran a más largo plazo

BILBAO. Entre las grandes empresas vasca destacan muchas firmas familiares. O, como le gusta decir a Carlos Zuluaga, director general de la Asociación de la Empresa Familiar de Euzkadi (AEFAME), muchas «firmas empresariales que viven una gran vinculación con el territorio y que además se caracterizan por mirar más a largo plazo».

Entre los momentos más delicados para las compañías familiares,

el margen de los avances mismos del funcionamiento empresarial y económico, destaca el proceso de relevo generacional: si no se planifica con tiempo, pueden derivar en serios problemas visto para la familia como para la propia empresa.

Algunos estudiosos consideran que sólo un tercio de las empresas llega a tercera generación, pero Zuluaga destaca cómo entre las societas AEFAME -que en total suman unas 70- un 47% están en segunda generación, otro 34% en tercera, un 7% en cuarta y un 8% en quinta.

Dentro de las iniciativas para profundizar en eso, que el relevo familiar sea un peso más y no una barrera, AEFAME y la sociedad filantrópica Elkargi desarrollaron esa semana una jornada empresarial en

la que se pudieron escuchar historias reales de empresas y familias.

Itigo Oliver es el ejemplo del relevo como segunda generación de la empresa Oliver Design, centrada en el diseño y arquitectura naval y estudiada por su padre Jaime. Itigo cuenta el devenir de su propia familia. Para él ha supuesto mantener su contacto con los barcos y su pasión por ellos de qué su hijo, que también se llama Itigo, siga la línea al incorporarse a la compañía. «Es un crack y aprendo mucho de él. Oliver Design tiene su sede en Gernik, un empleo directo a 34 personas y un plan de trabajo que llega a movilizar, junto con proveedores, a más de 125. En

esa empresa familiar el relevo que está asumiendo la segunda y tercera generación lo hacen después de haberse formado profesionalmente en otras compañías. Sin el protocolo familiar para asegurar la sucesión, se distorsiona entre los descendientes implicados en la compañía y el resto, estableciéndose repartos proporcionalmente diferenciados para cuidar el funcionamiento de la empresa y el patrimonio».

El caso de Carlos Acamodeu, con sede en Baratz, es diferente. La fundó el polvorero Pello Garitacelena en los años



Itigo Oliver



Jesús Iratortza

sesenta y en el 2000 dos obreros con experiencia en el sector, Javier Izabartza y Jesús Iratortza, asumieron el relevo y se convirtieron en los empresarios. Tras modernizar la firma, diversificar clientes y mercados, han elevado su plantilla a un censo

de personas y facturán unos 30 millones anuales. Jesús Iratortza explica que en 2012 diseñaron el protocolo de relevo generacional. A pesar de tener otras cosas de por medio por parte de otras firmas, decidieron que el camino de cada era seguir siendo independientes. Así, las dos firmas empresariales que constituyen esa compañía -con la supervisión de los dos impulsores- encabezan la dirección general a un profesional externo y después organizan el papel de los hermanos con responsabilidad empresarial y los no vinculados. Se constituyeron consejos de empresa y de socios, se establecieron y normas de funcionamiento familiar. Iratortza destaca con orgullo que él y Javier «hemos encontrado en la jubilación algo importante: la mano ocupada no sólo en recuerdos, sino en proyectos de futuro».

Domingo 15.09.19  
EL CORREO

ECONOMÍA **A** 45

**LA CLAVE**

**22**

años es la esperanza de vida media actual de las grandes empresas del índice Standard & Poor's 500, cuando en 1980 ascendía hasta los 36 años.

**Mortalidad**

**La globalización y la velocidad de los cambios tecnológicos acorta la longevidad empresarial**

Resistencia de los productos, la falta de demanda, los costes excesivos... Pero en el fondo se crea de adaptación. En el 60% de los casos de concurrencia la responsabilidad es de los propietarios, que fueron incapaces de ver lo que se les venía encima. Y a ningún negocio Toria le dice que, aunque la adaptación es condición «necesaria», es no suficiente, porque después esa empresa necesita estar los recursos financieros para

alimentar la transformación y los recursos humanos preparados y dispuestos».

En el escenario internacional se considera también que la vida media de las grandes empresas se está acortando debido a los cambios tecnológicos, a su velocidad y a los nuevos competidores. Consultoras internacionales como McKinsey o Inseight, señalan que la esperanza media de vida de las grandes firmas del índice Standard & Poor's 500 ha bajado sustancialmente: mientras que en 1980 rondaba los 36 años, en la actualidad se sitúa a los 22 años y en 2017 podría reducirse mucho más, hasta los 12. Muchas sus razones, según afirman, se refieren a cuatro.

En suma, pleno vigor para un dicho del mundo empresarial: «es curioso, ya sé que yo viviré más que mi empresa».

**EMPRESAS HISTÓRICAS**

Supercentenaria alavesa y otros 20 abuelos de hierro



BILBAO. Superar los cien años es una hazaña que pocas empresas pueden exhibir en sus logotipos y blasones. El caso de contar con más de una veintena. Operan en sectores muy diversos y muchas coinciden en haber sabido adaptarse en varias ocasiones. En su mayoría nacieron como empresas familiares y varias sagas están ya por las quintas o sextas generaciones, mientras que algunas firmas «kamen su capital en Bólea, otras han pasado a sus trabajadores como cooperativas o SAL, y algunas, aunque mantienen su actividad en Euzkadi, están manos de multinacionales. La firma vasca más longeva es la alavesa Lascary, conocida ahora por los productos cosméticos Lea, aunque como oem de la división industrial oleoquímica y que en su día empezó haciendo velas.

- ▶ Lea (Lascary), 1823
- ▶ Iberdrola, 1840
- ▶ Orbea, 1840
- ▶ BBVA, 1857
- ▶ Conservas Yurtita, 1867
- ▶ Najeres Fournier, 1870
- ▶ Talleres Amurrio, 1880
- ▶ Erhardt, 1882
- ▶ Agua Itxasua, 1888
- ▶ Irizar, 1889
- ▶ Victoria, 1890
- ▶ Conservas Serrats, 1890
- ▶ CAF, 1892
- ▶ Tubos Reunidos, 1892
- ▶ Boliola (Vanapuri), 1908
- ▶ Artiach (Adam Foods), 1907
- ▶ Izar Cutting Tools, 1910
- ▶ Lazpizuri, 1914
- ▶ Nissens ABB, 1914
- ▶ Talleres Guernica, 1916
- ▶ HA Iarduya, 1918
- ▶ Talleres Tolosa (Volth), 1918



Directivos de Elkargi, de AEFAME y la cátedra de Empresa Familiar de Deusto, en una jornada. ...

**EMDEBAS CON HISTORIAS**

El Economista dedicaba dos páginas al Encuentro bajo el título “La anticipación facilita el proceso de sucesión”.

32 EMPRESA FAMILIAR elEconomista País Vasco

## LA ANTICIPACIÓN FACILITA EL PROCESO DE LA SUCESIÓN

Elkargi explica en una jornada la importancia de planificar el relevo generacional en la empresa familiar y la necesidad de hacer un 'traje a medida' para cada compañía que asegure su continuidad

MAITE MARTÍNEZ



**E**l relevo generacional en las empresas familiares puede convertirse en un grave problema si hay falta de previsión, insuficiente formación del sucesor y tensiones internas que pueden poner a la compañía al borde de la quiebra. Una buena planificación y, por tanto, la anticipación ayudan a minimizar ese riesgo. En torno a estas cuestiones Elkargi organizó la jornada *El proceso de sucesión en la empresa familiar*, en el Azkuna Zentroa de Bilbao.

Josu Sánchez, presidente de la sociedad de garantía recíproca presentó el evento y destacó la “predilección que tiene Elkargi desde sus inicios hace 40 años, por acompañar a la empresa familiar”. En ese periodo, explicó Sánchez, ha proporcionado cercanía, asesoramiento, formación, etc., especialmente a pymes, emprendedores y autónomos.

Según un estudio del Instituto de Empresa Familiar, el colectivo de la empresa familiar representa cerca del 85 por ciento de las empresas en Euskadi, supone más del 42 por ciento del PIB y más del 60 por ciento del empleo. “Vamos a hablar en esta jornada de una parte sustancial del entramado empresarial de este país y en ella está sin duda el origen de la industrialización vasca”. A juicio de Josu Sánchez, las empresas familiares “han tenido, tienen y tendrán un enorme peso y una gran potencialidad y han sabido dar una mejor respuesta a las situaciones de crisis, mantenido mejor el nivel de empleo y relaciones más estables con los entornos en los que nacieron y actúan”.

**Crucial para la supervivencia**

Por esta razón, el momento de la transición, de la sucesión en la empresa familiar es una etapa crucial para su supervivencia, consideró el presidente de Elkargi. “Se hace imprescindible que el empresario familiar tenga conocimiento y experiencia, interés por el puesto, implicación anterior con la empresa, visión de futuro, voluntad de conservar los valores familiares y su reputación, así como espíritu empresarial. Por eso garantizar el futuro de la empresa manteniendo la propiedad en la familia es el objetivo de este colectivo y a ello dedican mucho tiempo y esfuerzo”.

Además, puntualizó Sánchez que para Elkargi el acompañamiento a estas empresas en la planificación de sus procesos de sucesión es estratégico.

Bajo el tema *La empresa familiar en Euskadi*, Cristina Aragón -Cátedra Empresa Familiar, Deusto Business School, Fundación Antonio Aranzábal-Aefame, destacó la importancia notoria de la empresa familiar en Euskadi. Pero ¿cómo ve la sociedad a esta empresa?, preguntó. “Según una

Elkargi recogía la noticia del Encuentro en su propia página web.

**ELKARGI** SGR  
(/es/)

### Gran Asistencia al Encuentro de Empresa Familiar de Elkargi



Ayer se celebró la Jornada sobre el PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, dentro de los Encuentro sobre Empresa Familiar organizados por ELKARGI SGR, en el Azkuna Zentroa y contó con gran asistencia de pública.

Durante la misma se presentaron las claves prácticas para realizar una sucesión ordenada en las empresas familiares y se compartieron varias experiencias prácticas de empresas familiares que han afrontado el proceso de sucesión.

Las intervenciones corrieron a cargo de Josu Sánchez, Presidente de ELKARGI SGR; Cristina Aragón, Cátedra Empresa Familiar de DEUSTO BUSINESS SCHOOL y FUNDACIÓN ANTONIO ARANZÁBAL - AEFAME; Gaizka Zulaika, Director de AEFAME; Mikel Alberdi, Empresa Familiar de ELKARGI SGR; Inigo Oliver, Director General de Oliver Design; Jesús Irastorza, Socio de Garita Automotive, y Zenón Vázquez, Director General. ELKARGI SGR.

:Gracias a todos por asistir!

Y con relación al Encuentro desarrollado en Donostia, el 7/11/2019, El Diario Vasco y Noticias de Gipuzkoa se hacían eco del Encuentro Empresarial organizado por Elkargi.

Tecnología

**La compañía ha sido seleccionada para proveer los sistemas de señalización en los trenes y en las vías**

Contrato

**CAF Signalling trabajará para un consorcio liderado por Sacyr, que será el que construya el corredor**

fico para la línea, así como el sistema de señalización y seguridad Erms LL. Esta tecnología en su conjunto permitirá la circulación de trenes de carga entre ambas ciudades, contemplando además la circulación de tráfico mixto en un tramo de 36 kilómetros en el área metropolitana de Montevideo.

El proyecto general se trata de un desarrollo ferroviario cuyo recorrido se prolonga a lo largo de casi 276 kilómetros y que conecta la ciudad de Paso de los Toros, situada en el centro del país, con el Puerto de

**155**

millones de euros suman los cuatro contratos ganados por CAF Signalling en los últimos tres meses. Esas adjudicaciones se produjeron en España (en un proyecto para Adif valorado en 80 millones, el más alto nunca logrado por la firma), Eslovenia (30 millones) y Bulgaria (15 millones) y la última, en Uruguay, por otros 30 millones.

relevancia para el sistema multimodal de transporte del país, convirtiéndose en la más importante del sector en los últimos años.

En este caso, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa ha resultado clave en la consecución de este nuevo éxito de CAF. Y es que el proyecto fue en su día identificado por el organismo cameraral a través de su socio en Uruguay y en más de una decena de países de Latinoamérica y África. Una ayuda que la institución acostumbra a realizar para empresas del territorio en el exterior.

una plantilla de más de 1.100 personas, de las cuales alrededor 500 trabajan en Etxebarria. cooperativa es reconocida especialmente en focos radiantes, controles electrónicos para encinas vitrocerámicas y calefactores tubulares blindados. Con unos superiores al 40% del mercado mundial, en los siguientes tres producirá su foco radiante número 200.000.000. Los mercados tradicionales de la cooperativa han sido, principalmente: Europa y Norteamérica.

## Reunión de Elkargi con representantes de empresas familiares vascas

SUCESIÓN

Elkargi congregó ayer en Donostia a socios, administradores, gestores y miembros de empresas familiares en torno a una jornada dirigida a analizar las claves prácticas a tener en cuenta a la hora de realizar una sucesión ordenada en este tipo de compañías. La apertura corrió a cargo de Josu Sánchez, presidente de Elkargi, quien se refirió a la empresa familiar como un colectivo «por el que hemos sentido una especial predilección y al que hemos acompañado a lo largo de los casi 40 años de nuestra existencia». Asimismo, hizo mención al último estudio del Instituto de Empresa Familiar, en



Elkargi acogió ayer una jornada sobre empresa familiar. :: ELKARGI

el que se constata que este colectivo representa casi el 85% de las empresas de Euskadi, supone más del 42% del PIB vasco y ocupa a más del 60% de los empleados. Por su parte Cristina Aragón, catedrática de la

Universidad de Deusto, alertó de que el 50% de estas firmas no tiene elaborados planes de sucesión para transmitir la propiedad, al tiempo que el 74% carece de protocolo familiar escrito. DV

## LAB considera «inadmisibles» los despidos anunciados por Siemens Gamesa

RECORTE

LAB mostró ayer su rechazo a «cuálquier despido» en Siemens Gamesa tras anunciar el martes los responsables de la compañía un recorte de 600 empleos en todo el mundo, 109 de ellos en España, que podría afectar a su sede social de Zamudio y a su planta de Navarra. El sindicato también pide al Gobierno Vasco y al Ejecutivo de Navarra un compromiso público por el empleo y «la no deslocalización de las plantas de Siemens Gamesa». LAB considera que la decisión de la empresa es «inadmisibles», después de que anunciara que en 2019 duplicó su beneficio hasta 140 millones. DV

## El beneficio de Tubacex cae un 41,7% por la cancelación de un pedido en Irán

RESULTADOS

Tubacex tuvo un beneficio neto los primeros nueve meses del año de 7,2 millones de euros, un 41,7% menos que en el mismo periodo del ejercicio anterior. El Ebitda en enero y septiembre fue de 46,2 millones, con una caída del 16,4%, y facturación bajó un 8,4% para quedar en 476,3 millones, debido al pedido que se canceló con Irán por sanciones de Estados Unidos, sin cual las ventas habrían crecido un 40%, según comunicó ayer el fabricante alavés. La empresa destaca que su cartera de pedidos está un 40% por encima de la media de los últimos años. DV

48 ECONOMÍA

Noticias de Gipuzkoa - Jueves, 7 de noviembre de 2019

## Un total de 38 proyectos vascos piden préstamos al Plan Reindus

El total de préstamos requerido para el programa impulsado por el Gobierno español asciende a 86,7 millones de euros

**DONOSTIA** - Un total de 38 solicitudes han sido presentadas en la Comunidad Autónoma Vasca a la convocatoria de 2019 del programa de reindustrialización y fortalecimiento de la competitividad industrial, más conocido como Plan Reindus, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, cuyo plazo se cerró este pasado lunes.

Según informó ayer el Ministerio del Interior, el total de solicitudes presentadas por las empresas vascas tiene un presupuesto de 86.783.953 euros. El ministerio situó a la CAV como la segunda comunidad autónoma en préstamos solicitados, tras Andalucía, y la cuarta en número de solicitudes, tras Andalucía, Catalunya y Comunidad Valenciana.

Por territorios, Gipuzkoa lidera el número de solicitudes con 12 (47,1 millones de euros), seguida de Bizkaia con trece (23,7 millones de euros) y Álava con diez (15,9 millones de euros). El montante de préstamos solicitados en toda España hasta el pasado lunes, día en que se cerró el plazo, asciende a 655.729.032 euros, cifra superior a la dotación del programa (400 millones de euros).

Para el secretario general de Industria y de la Pyme, Raül Blanco, «el

éxito de la convocatoria demuestra el importante impacto territorial de esta nueva edición del programa, que por primera vez recibe solicitudes de todas las comunidades autónomas, Ceuta y Melilla».

El programa, destaca, «refuerza las ayudas a las empresas para favorecer su crecimiento y modernización, facilita la creación de nuevas firmas industriales y mejora la competitividad de la industria española».

**SEGUNDA CONVOCATORIA** Se trata de la segunda convocatoria de 2019 y en la primera, el Plan Reindus concedió 388 millones de euros de préstamos a 211 proyectos. El diseño y la ejecución del programa se ha realizado mediante gestión compartida con las comunidades autónomas.

Asimismo, según indicó el Ministerio de Industria, incorpora «un alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible y el apoyo a la transición justa en zonas vulnerables por procesos de descarbonización».

El apoyo financiero adoptará la forma de préstamos del 75% del presupuesto financiable con un tipo de interés fijo del 1% a lo largo de toda la vida del préstamo, que tienen un carácter de largo plazo, diez años, de los cuales los tres primeros son de carencia. - E.P.

## Alertan de la improvisación en el relevo de firmas familiares

Elkargi celebró en Donostia un encuentro sobre los procesos de sucesión

**DONOSTIA** - La Sociedad de Garantía Recíproca Elkargi advirtió ayer de la importancia de evitar las «improvisaciones» en el relevo en la dirección de las empresas familiares para no poner en riesgo su futuro. Esta entidad celebró en Donostia una jornada en la que, bajo el título *El proceso de sucesión de las empresas familiares*, reunió a socios, administradores, gestores y miembros de este tipo de empresas que representan casi el 85% de las existentes en Euskadi, ocupan a más del 60% de los trabajadores y suponen más del 42% del PIB vasco.

Todos estos expertos analizaron las «claves prácticas» que deben tenerse en cuenta para abordar «una sucesión ordenada» de este tipo de compañías. Así, coincidieron en que «el proceso de sucesión es una etapa crítica», en la que, a los aspectos meramente técnicos y de gestión, se añaden «las implicaciones familiares y sus correspondientes tensiones, junto a un fuerte trasfondo psicológico».

El presidente de Elkargi, Josu Sánchez, afirmó en la apertura de la jornada que su entidad ha sentido históricamente «una especial predilección» por la empresa familiar, a la que ha acompañado «de manera ininterrumpida» a lo largo de sus casi 40 años de existencia.

Sánchez recordó que en las empresas familiares «está el origen de la industrialización vasca, al tiempo que el desarrollo económico, social y tecnológico de Euskadi están ligados a nombres y apellidos de personas integrantes de esas familias».

«Por todo ello -añadió- tienen y tendrán un enorme peso y una gran potencialidad, y es que han sabido dar una mejor respuesta a las situaciones de crisis, han mantenido mejor los niveles de empleo y han logrado generar relaciones más estables y fructíferas con los entornos en los que nacieron».

«La sociedad vasca vincula la empresa familiar con desarrollo económico y empleo»

Cristina Aragón  
Cátedra Empresa Familiar de Deusto

«La continuidad exitosa tiene una relación directa con la gobernanza familiar»

Gaizka Zulaika  
Director de Aefame

La responsable de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Deusto, Cristina Aragón, indicó que «las encuestas confirman que la sociedad vasca percibe de manera mayoritaria la fuerte vinculación de la empresa familiar con el desarrollo económico local, el empleo y el bienestar».

No obstante, se cuestionó si las empresas familiares están preparadas para «seguir ejerciendo ese papel protagonista» en el futuro. En ese contexto, mostró su «intranquilidad» por hechos como que el 50% de ese colectivo no tiene planes de sucesión para transmitir la propiedad o que el 74% no tenga protocolo familiar escrito.

A continuación, el director de la Asociación de Empresa Familiar de Euskadi (Aefame), Gaizka Zulaika, prefirió hablar de «continuidad del proyecto familiar, en lugar de relevo». En este sentido, consideró que «la continuidad exitosa tiene relación directa con la gobernanza familiar», y esta «debe ser trabajada».

Zenón Vázquez, director general de Elkargi, hizo hincapié en la clausura del encuentro en que «garantizar el futuro de este tipo de empresas, manteniendo la propiedad en la familia», es el objetivo que siempre se ha marcado su sociedad, «una meta a la que dedica mucho tiempo y esfuerzo». - E.P.

Estrategia Empresarial recogía el evento bajo el título “Elkargi reúne en Donostia a expertos en empresa familiar para poner en valor los procesos de sucesión en las empresas”.

CIC biomaGUNE logra más de un millón de euros de financiación para tres proyectos seleccionados en la convocatoria

Última hora

## Elkargi reúne en Donostia a expertos en empresa familiar para poner en valor los procesos de sucesión en las empresas

La SGR insta a afrontar el relevo en la dirección de las empresas familiares de forma organizada, planificada con antelación y sin improvisaciones que pongan en riesgo el futuro de las mismas

Bajo el título ‘El proceso de sucesión en la empresa familiar’, Elkargi ha congregado, en Donostia-San Sebastián, a socios, administradores, gestores y miembros de empresas familiares en torno a una jornada dirigida a analizar las claves prácticas a tener en cuenta a la hora de realizar una sucesión ordenada en esta tipología de empresas. Asimismo, el acto ha servido para conocer la opinión de expertos en el tema y para compartir las experiencias prácticas de empresas familiares que han afrontado este proceso.

Las diferentes ponencias han coincidido en que en las empresas familiares, que constituyen la mayor parte de las compañías de nuestro entorno, el proceso de sucesión es una etapa crítica. A los aspectos meramente técnicos y de gestión vinculados a él, se añaden las implicaciones familiares y sus correspondientes tensiones, junto a un fuerte trasfondo psicológico.

La apertura de la jornada ha corrido a cargo de Josu Sánchez, presidente de Elkargi, quien se ha referido a la empresa familiar como un colectivo “por el que en Elkargi hemos sentido históricamente una especial predilección, y al que hemos acompañado de manera ininterrumpida a lo largo de los casi 40 años de nuestra existencia”. Asimismo, ha hecho mención al último estudio del Instituto de Empresa Familiar, en el que se constata que este colectivo representa casi el 85% de las empresas de Euskadi, supone más del 42% del PIB vasco y ocupa a más del 60% de los empleados.



De izquierda a derecha: Cristina Aragón, Zenón Vázquez, Josu Sánchez, Imanol Lasa, Iosu Pascual, Jacques Garate, Mikel Alberdi y Gaizka Zulalka.

El presidente de Elkargi ha recordado que en las empresas familiares está el origen de la industrialización vasca, al tiempo que el desarrollo económico, social y tecnológico de Euskadi están ligados a nombres y apellidos de personas integrantes de esas familias. “Por todo ello -ha añadido- tienen y tendrán un enorme peso y una gran potencialidad, y es que han sabido dar una mejor respuesta a las situaciones de crisis, han mantenido mejor los niveles de empleo y han logrado generar relaciones más estables y fructíferas con los entornos en los que nacieron”. Y en ese contexto, ha hecho hincapié en la necesidad de afrontar la sucesión en la empresa familiar de una manera planificada y organizada, en todos y cada uno de sus ámbitos.

Por su parte, la responsable de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Deusto, Cristina Aragón, ha coincidido con Josu Sánchez en destacar el peso y la aportación de la empresa familiar al conjunto de Euskadi, al tiempo que ha señalado que las encuestas confirman que la sociedad vasca percibe de manera muy mayoritaria la fuerte vinculación de la empresa familiar con el desarrollo económico local, el empleo y el bienestar. No obstante, se ha cuestionado si las empresas familiares están preparadas para seguir ejerciendo ese papel protagonista en el futuro. Y en ese contexto, ha mostrado su intranquilidad por hechos como que el 50% de ese colectivo no tiene planes de sucesión para transmitir la propiedad o que el 74% no tenga protocolo familiar escrito. “Por todo ello -ha añadido- la continuidad exige que los miembros de la familia se unan alrededor del legado y se comprometan con él. Es importante que la familia se sienta, hable y entre en un proceso que les permita encontrar una fórmula que integre las aspiraciones de todos”.