

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural

Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis

Vol. LXXVIII / Diciembre 2023 Núm. 234

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee782342023>

AUTORES INVITADOS / GUEST AUTHORS

Las fundaciones, fórmula de impulso del arraigo. El caso Fundación Antonio Aranzábal

The foundations, a formula for promoting roots. The Antonio Aranzábal Foundation case

Antón Aranzábal Harreguy, María Teresa Aranzábal Harreguy, Jokin Aranzábal Harreguy

Ant: <https://doi.org/10.18543/bee.2852>

Recibido: 14 de septiembre de 2023 • Aceptado: 11 de octubre de 2023 • Publicado en línea: marzo de 2024

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores.

Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite:
<https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit:
<https://creativecommons.org>.

LAS FUNDACIONES, FÓRMULA DE IMPULSO DEL ARRAIGO. EL CASO FUNDACIÓN ANTONIO ARANZÁBAL

THE FOUNDATIONS, A FORMULA FOR PROMOTING ROOTS. THE ANTONIO ARANZÁBAL FOUNDATION CASE

Antón Aranzábal Harreguy*
Fundación Antonio Aranzábal, España

María Teresa Aranzábal Harreguy**
Fundación Antonio Aranzábal e IE Business School, España

Jokin Aranzábal Harreguy***
Fundación Antonio Aranzábal, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2852>

Recibido: 14 de septiembre de 2023
Aceptado: 11 de octubre de 2023
Publicado en línea: marzo de 2024

Sumario: 1. Introducción. 2. El arraigo: desde el propósito fundacional hasta los proyectos concretos. 3. Reconocer la labor del empresariado: Premio Antonio Aranzábal y Colección de Casos. 4. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar: Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar. 5. Atraer y retener talento: Colaboraciones con Fundación Novia Salcedo y Rural Kutxa. 6. Conclusión. Referencias.

* Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. CEO en Europa de Graftech Intl. y EMEA y Vicepresidente de Operaciones mundial y dirección General. Presidente de la European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA)

** Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Miembro de WCD, IC-A e IWF. Consejera de IC-A (España) y MBA de Wharton Business School. Consultora de estrategia en McKinsey & Co. y en fusiones y adquisiciones en Goldman Sachs. Docente y mentora en universidades privadas líderes en administración de empresas. Ponente en eventos internacionales (en gobierno corporativo, empresa familiar, talento y retail).

*** Patrono y secretario de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Responsable de estrategia, planificación financiera e inversiones y partícipe en el Fondo de Fundaciones de Impacto y Fundaciones por el Clima. Ingeniero industrial (Tecnun, Universidad de Navarra). Posee un Executive MBA del Instituto de Empresa y de Dirección Industrial en Mondragón University.

Más información sobre los autores disponible al final de este artículo

Agradecimientos a Cristina Aragón-Amonarriz, responsable de la Cátedra de Empresa Familiar por su apoyo en la redacción y revisión de este artículo y por su dedicación y entrega de más de 20 años a la colaboración DBS-FAA.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

RESUMEN

El artículo destaca el papel de las fundaciones en el arraigo de empresas, subrayando que su contribución es crucial para el bienestar y progreso de la sociedad, estando ligada a la competitividad de las empresas.

La Fundación Antonio Aranzábal (FAA), creada en 1998, se centra en el desarrollo de empresarios y el arraigo de empresas familiares vascas, promoviendo el intercambio de experiencias y nuevos modelos de gobernanza.

La FAA renueva su propósito fundacional y define pilares estratégicos basados en contribuir al enraizamiento de la familia empresaria, colaborar con otras organizaciones para abordar retos, y mejorar y retener el talento en el territorio.

Proyectos de la FAA incluyen el reconocimiento a la labor del empresariado a través del Premio Antonio Aranzábal, la Colección de Casos, un Taller de Gobierno Avanzado para jóvenes, y colaboraciones con entidades como Novia Salcedo Fundación y Rural Kutxa para atraer y retener talento. Además es miembro de AEFAME y participa en su Junta Directiva.

La FAA adapta su estrategia a los desafíos sociales, renovando su fin fundacional y enfocándose en proyectos multidimensionales e interrelacionados para generar impacto a largo plazo.

Los emprendedores, además de impulsar empresas, pueden generar arraigo como impulsores de fundaciones, contribuyendo al vínculo con la sociedad y el territorio.

Palabras clave: Emprendedores, Fundaciones, Arraigo, Empresas familiares, Vínculo, Sociedad civil, Impacto social, Retos sociales, Innovación, Empleo joven, Profesionalización, Gobierno empresarial y familiar, Sucesión, Talento joven, Colaboraciones, Atracción y retención de talento.

ABSTRACT

The article highlights the role of foundations in establishing companies, highlighting that their contribution is crucial to the well-being and progress of society, being linked to the competitiveness of companies.

The Antonio Aranzábal Foundation (FAA), created in 1998, focuses on the development of entrepreneurs and the establishment of Basque family businesses, promoting the exchange of experiences and new governance models.

The FAA renews its founding purpose and defines strategic pillars based on contributing to the rooting of the business family, collaborating with other organizations to address challenges, and improving and retaining talent in the territory.

FAA projects include recognition of the work of the business community through the Antonio Aranzábal Award, the Case Collection, an Advanced Government Workshop for young people, and collaborations with entities such as Novia Salcedo Fundación and Rural Kutxa to attract and retain talent.

The FAA adapts its strategy to social challenges, renewing its founding purpose and focusing on multidimensional and interrelated projects to generate long-term impact.

Entrepreneurs, in addition to promoting companies, can generate roots as promoters of foundations, contributing to the link with society and the territory.

Keywords: Entrepreneurs, Foundations, Rooting, Family businesses, Bond, Civil society, Social impact, Social challenges, Innovation, Young employment, Professionalization, Business and family government, Succession, Young talent, Collaborations, Talent attraction and retention.

1. Introducción

Está generalmente aceptado que los emprendedores son la simiente de las empresas y que las empresas familiares están generalmente muy arraigadas. Sin embargo, pocas veces se destacan otras formas que los emprendedores tienen de generar arraigo, a saber, como impulsores de fundaciones. Esta forma organizativa también permite a los emprendedores poner al servicio de la sociedad su potencial y trabajar nuevas formas de arraigo. El arraigo es sinónimo de vínculo, de relación entre los agentes con su territorio (Pallares-Barbera et al., 2004). Las fundaciones aspiran a involucrar a la sociedad civil y colaborar con agentes territoriales para desarrollar sus actividades en favor del impacto social, medioambiental, cultural, artístico, etc. Todo ello, crea vínculos y promueve una cultura que favorece el arraigo allí donde operan.

El arraigo es un concepto que incluye elementos relacionales, culturales, políticos, institucionales, etc. y por lo tanto, es una aspiración permanente, nunca completamente alcanzada, que requiere una constante renovación (Bousquet, 2014). Se trata de una carrera de fondo que requiere de una perspectiva largoplacista. En este terreno, la labor de una fundación, que no busca retornos a corto plazo sino impactos en la sociedad, aunque estos lleguen a medio-largo plazo, puede ser muy fructífera. Máxime en el caso de fundaciones que son organizaciones familiares que buscan la continuidad intergeneracional y perpetuar así la contribución al bienestar que inició un día un emprendedor.

Con el fin de ilustrar esta realidad y compartir aprendizajes, presentamos en este artículo el caso de la Fundación Antonio Aranzábal (FAA) creada en 1998 por Antonio Aranzábal con el fin de promover y potenciar el desarrollo de empresarios en su entorno a través de la creación y difusión del conocimiento a sus directivos y líderes empresariales. Con su primera iniciativa, el Aula de Empresa Familiar que desarrolla en colaboración con Deusto Business School (DBS) desde el año 2000, ha creado un lugar para el intercambio de experiencias y la difusión de nuevos modelos de gobernanza y sucesión. Con ello aspira a permitir a las familias empresarias abordar mejor los retos a los que se enfrentan y que puedan enraizarse en su territorio.

Esta fue la primera organización que, de forma sostenida, se centró en la empresa familiar (EF) vasca promoviendo su arraigo. Para que esto siga así en el futuro, la nueva generación ha replanteado el propósito fundacional y ha validado y relanzado el proyecto sin perder su esencia, a saber, arraigar en nuestro territorio a empresas y familias empresarias.

2. El arraigo: desde el propósito fundacional hasta los proyectos concretos

El estudio “Perfiles de filantropía personal en España” (Cruz y Justo, 2021) recomienda a las fundaciones una mayor profesionalización, esto es, aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, altos niveles de transparencia y planificación de la sucesión, amén del uso de las nuevas tecnologías y la medición y gestión del impacto de forma continua y ágil.

En este sentido, con el fallecimiento de la primera generación de los patronos de la FAA, el patronato ha ido renovando sus miembros y hoy está constituido por la segunda generación de patronos con la familia al frente del mismo. Celebra dos reuniones anuales y la labor de la FAA se recoge en su página web.

El Patronato de la FAA¹ plantea en 2022 una reflexión estratégica. Con ella busca actualizar su marco de actuación a los retos de la sociedad, renovando su fin fundacional con un nuevo propósito, esto es, el fin último o lo que responde a la pregunta qué queremos lograr al final, y unos pilares estratégicos que marquen su labor durante los próximos años.

Para ello, se apoya entre otros en los resultados presentados en la ponencia de Javier Ramos (2022) “Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición” que indican que hoy hay una menor ocupación, mayor desempleo, menor número de empresas y menor PIB per cápita que hace dos décadas. También se observa una mayor preferencia de los jóvenes hacia el sector servicios versus la industria. Por último, se aprecia un gap entre las demandas de la empresa y los jóvenes, quienes en la mayoría de los casos desconocen las oportunidades de trabajo en las empresas. En consecuencia, se espera que el mercado de empleo cambie radicalmente. El recurso escaso va a ser el humano, tanto por cuestiones demográficas como por ajuste de la oferta de empleo. La aproximación a ese talento joven va a ser distinta de la actual, se trabajará por proyectos, y se va a necesitar importar talento.

También integra en su reflexión los resultados del proyecto desarrollado durante los años 2016 y 2017 por la Cátedra de EF (DBS-FAA-AEFA-ME). Este estudio, dirigido por la Cátedra de EF de DBS y financiado por la Diputación Foral de Guipúzcoa, tuvo como promotores a FAA, AEFA-

¹ Maite, Antón y Jokin Aranzábal, Begoña Etxebarria (directora de Novia Salcedo Fundación), Guillermo de Aranzábal (presidente de la Rioja Alta, S.A.) y Víctor Urcelay (vicerrector de la Universidad de Deusto).

ME y DBS. Asimismo, la tesis que dio continuidad a este proyecto, dirigida por el mismo equipo y desarrollada por la Dra. Martínez-Sanchis, permitió identificar factores de arraigo de las familias empresarias al territorio (Martínez-Sanchis et al., 2021; Martínez-Sanchis et al., 2022). Entre los factores de arraigo, la FAA contribuye a los siguientes:

1. Reconocer la labor del empresariado y su aportación al bienestar de la sociedad.
2. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar.
3. Atraer y retener talento como la mejor forma de mantener la competitividad y el atractivo de los proyectos empresariales.

Fruto de esta reflexión, el Patronato de la FAA formula su propósito como “Contribuir al progreso de la sociedad a través del enraizamiento de las familias emprendedoras, el desarrollo de las empresas y la promoción del talento joven.” Asimismo, define los pilares estratégicos sobre los que este propósito va a construirse. Esto es, una Fundación:

- que contribuya al enraizamiento en nuestro territorio de la familia empresaria mediante la implantación de proyectos y mejores prácticas innovadoras.
- proactiva en la colaboración con otras organizaciones e instituciones para afrontar retos como la innovación y la mejora del empleo joven.
- que contribuya a mejorar y retener el talento en el territorio, identificando junto a las empresas, proyectos estratégicos atractivos para nuestros jóvenes.

Con base en estos pilares, se han evaluado los proyectos de la FAA, dando continuidad a iniciativas que ya estaban en marcha e impulsando nuevas propuestas que permitan materializar el propósito fundacional.

3. Reconocer la labor del empresariado: Premio Antonio Aranzábal y Colección de Casos

No hay empresas sin empresarios con impulso emprendedor y el arraigo pasa, entre otras cuestiones, por el reconocimiento social de la figura del empresario.

Por ello, la FAA promueve desde el año 2003 el reconocimiento público a la labor intergeneracional de nuestras familias y EFs con la entrega del premio Antonio Aranzábal a la familia empresaria. Fue pionera en reconocer la labor del empresariado en una época en que los premios estaban muy denostados. Las 21 familias empresarias premiadas hasta ahora² destacan por su antigüedad (más de tres generaciones), su internacionalización, y su capacidad de innovación.

En la misma línea, ha consolidado la Colección de casos “Familias Empresarias-Empresas Familiares” que se inició en 2013 con la misma pretensión de recoger y poner en valor el esfuerzo que las familias empresarias han realizado en sus empresas familiares a lo largo de su historia. Hoy, una década más tarde, se han recogido y publicado en castellano, euskera e inglés las historias y experiencias de una veintena de familias empresarias, constituyendo la más importante colección de casos de empresas familiares de España.

4. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar: Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar

Un factor de arraigo es la cultura de profesionalización del gobierno de las empresas y para cambiar esta cultura es importante trabajar también con los más jóvenes. El hecho de que hubiese generaciones de jóvenes que, proviniendo de EFs, no quisiesen involucrarse en ellas, o no proviniendo de ellas, no tuviesen interés ni curiosidad en trabajar en ellas, daba a entender que podían tener lagunas en cuanto a la labor que dentro del gobierno podían desarrollar.

Por ello, se ofrece un Taller voluntario, extracurricular, a los estudiantes de DBS en los últimos años del grado de ADE y dobles grados. La idea es que entiendan mejor en qué consiste la EF y sus especificidades y comprendan las diferencias entre Propiedad, Gobierno y Gestión en las empresas.

Hoy el taller es una combinación de conceptos clave, muchos ejemplos prácticos y casos que se trabajan en grupo y ponencias de empresarios de EF que hablan de su caso personal. Más de un centenar de estudiantes han realizado el mismo y se han logrado varios de los objetivos principales propuestos.

² Ver premiados en <https://fundacionaranzabal.org/actividades/premio-empresario-emprendedor/>

Con relación a las nuevas generaciones de EF, el taller aspira a que entiendan que pueden involucrarse en ella desde diferentes facetas, no siempre sólo desde la gestión; susciten conversaciones en el seno de la familia y planteen temas de sucesión y entrada de no familiares en la gestión.

Con relación a las nuevas generaciones de EF, con el taller se pretende que entiendan las ventajas que tienen este tipo de empresas y vean el atractivo de trabajar en ellas.

5. Atraer y retener talento: Colaboraciones con Fundación Novia Salcedo y Rural Kutxa

Muchas empresas se quejan de la falta de personas de diferentes perfiles para trabajar³. La baja natalidad actual que no tiene visos de cambiar a falta de políticas que motiven a los jóvenes a tener hijos o que inviten a familias de otras comunidades y países a instalarse en el País Vasco, llevará a las empresas a competir para atraer a los mejores. Como sociedad y territorio, caben plantearse políticas educativas menos inmersivas en materia lingüística que hagan el territorio atractivo a familias extranjeras o de otras comunidades.

Por todo ello, la FAA colabora con dos instituciones preocupadas por esta cuestión: por un lado, Novia Salcedo Fundación (NSF) y, por otro lado, en el proyecto Prácticas Empresa Familiar y Talento (PREFYT) junto con Rural Kutxa y DBS.

Colaboración con NSF

Esta colaboración se remonta a 2012 y busca promocionar el empleo joven. NSF desde 1980 acompaña a los jóvenes en la mejora de su empleabilidad y les apoya en el acceso a un trabajo decente. Para ello NSF tiene firmados convenios de colaboración con empresas que en formato de prácticas profesionales reciben a jóvenes con un grado de retención del 63% en el caso de universitarios y en el colectivo de jóvenes vulnerables con niveles de cualificación básicos este dato ha sido del 49% (datos de 2022). La FAA apoya esta labor porque considera fundamental para la inserción de los jóvenes y conocer su realidad (valores, prioridades e intereses) y poder así tener un mayor impacto en su atracción a la empresa del territorio.

³ Andrés Sendagorta en la Asamblea General de AEFAME 31/5/23: “a Sener le faltan 150 ingenieros”.

De hecho, el año pasado NSF recibió 2.267 currículum de jóvenes buscando empleo. Con 682 jóvenes hicieron planes formativos individualizados en empresa. La oferta de plazas en empresas duplicó los datos de casación. De los jóvenes que sí consiguieron ubicar en empresas, el 55% tenían entre 20 y 24 años y un 38% entre 25 y 30. Estos resultados confirman el éxito de este programa y su contribución al objetivo de atracción de perfiles jóvenes en empresas del entorno.

Colaboración con Rural Kutxa y DBS

PREFYT surge de la colaboración de la Cátedra de EF (FAA-DBS) con Rural Kutxa con el objetivo de conectar el talento joven con las EFs del territorio, evitando de esta manera que estas personas altamente formadas obvien oportunidades atractivas que hay en nuestro entorno por ignorarlas. En sus dos ediciones han participado 18 estudiantes y 12 EFs con muy alto nivel de satisfacción por ambas partes, lo que anima a dar continuidad a este proyecto surgido en 2021.

Los beneficios de este programa redundan en tres colectivos: el colectivo joven y formado, facilitando su participación en proyectos de interés y que puede conocer y ser conocido por empresas enraizadas del territorio; las EFs arraigadas, competitivas y dinámicas, que además de darse a conocer, se hacen visibles entre los jóvenes universitarios del territorio; y con ello, Guipúzcoa en su conjunto también gana, al permitir que nuestro territorio retenga tanto proyectos empresariales arraigados como talento en el territorio para evitar la fuga de jóvenes preparados y potenciar proyectos empresariales.

Este proyecto va a servir de piloto para iniciar la medición del impacto que nuestra labor tiene en la sociedad, para lo que estamos diseñando la Teoría del Cambio y los indicadores de medición.

6. Conclusión

Dos son los tipos de aprendizajes que la experiencia recogida en este artículo nos deja.

Por un lado, con relación a las fundaciones como agentes de impacto de los emprendedores. Primero, se muestra un caso de relevo intergeneracional en el seno de una fundación familiar, donde no sólo se renuevan los órganos de gobierno, sino que se reformula su propósito y su proyecto estratégico de forma consensuada. Segundo, el proceso de reflexión estratégica se apoya en estudios de instituciones, universidades y organismos

oficiales que proporcionan datos para la identificación de oportunidades de actuación. Finalmente, la actuación se plantea en colaboración. Por eso, busca construir un ecosistema de colaboración entre empresas, en particular EFs, exitosas y jóvenes de gran talento que se vayan arraigando en el territorio. Es un trabajo muy gota a gota, que va calando poco a poco, pero que, en el tiempo, con ayuda de otras acciones, genera un verdadero impacto.

Por otro lado y vinculado con el arraigo, la FAA plantea una estrategia dirigida primero a distintos segmentos, ya que sus proyectos están dirigidos a los jóvenes (Taller de Gobierno), a los profesionales (Premio Antonio Aranzábal), y a ambos en clave intergeneracional (NSF, PREFYT); segundo, con un enfoque multidimensional e interrelacionado, abordando proyectos de diversa índole -para cambiar la cultura (Colección de casos), hacer pedagogía (Taller de Gobierno), crear vínculos (PREFYT, NSF)- entre los que se desarrollan sinergias; y finalmente a largo plazo, combinando tanto refinar y actualizar los proyectos válidos como generar otros nuevos, midiendo en todo caso su impacto.

Esta fundación en segunda generación sigue la estela de su fundador en su compromiso con el territorio, y su búsqueda del emprendimiento, arraigo, impulso, innovación y mejora constante de las empresas, los jóvenes y las instituciones. Su experiencia profesional y colaborativa permite ilustrar con un caso el papel que las fundaciones pueden jugar en el arraigo de las empresas, sabiendo que el bienestar y progreso de la sociedad está unido en gran medida a la competitividad de sus empresas.

Referencias

- Bousquet, F. (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME* (Doctoral dissertation, Bordeaux).
- Cruz, C., & Justo, R. (2021) *Perfiles de Filantropía personal en España*, ie editorial, Caixabank.
- Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., Radu-Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of European entrepreneurial families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2019-0087>
- Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in

Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635-649. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.03.004>

Ramos, J. (2022) *Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición*. Ponencia desarrollada en el Encuentro Protocolo de colaboración: Departamento de trabajo y empleo, Lanbide y clústeres del País Vasco, Bilbao 17/3/22.

Sobre los autores

ANTÓN ARANZÁBAL HARREGUY. Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Experiencia dilatada en el mundo industrial multinacional (Graftech Intl.) ocupando diversos cargos desde CEO para Europa y EMEA a Vicepresidente de Operaciones mundial y dirección General. Presidente de la European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA). Todo tipo de cursos y titulaciones del mundo de la gestión.

Member of the Board of Trustees of the Antonio Aranzábal Foundation since 1998. Extensive experience in the multinational industrial world (Graftech Intl.) holding various positions from CEO for Europe and EMEA to Vice President of Worldwide Operations and General Management. President of the European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA). All types of courses and qualifications in the world of management.

MARÍA TERESA ARANZÁBAL HARREGUY. Miembro del patronato de Fundación Antonio Aranzábal desde 1998 y profesora asociada del IE Business School. Consejera independiente de empresas cotizadas y privadas, así como de asociaciones empresariales y organizaciones sin fines de lucro. Experiencia internacional como ejecutiva en una variedad de sectores, que van desde el comercio minorista, la moda, los bienes de consumo y el inmobiliario. Como consultora, ha asesorado a numerosas empresas del retail en estrategia de negocio y talento. También ha trabajado como consultora de estrategia en McKinsey & Co. y en fusiones y adquisiciones en Goldman Sachs. Conocimiento profundo en estrategia, desarrollo de negocios internacionales, inteligencia del consumidor y marketing, transformación, integración de fusiones y adquisiciones y empresas familiares. Docente y mentora en universidades privadas líderes en administración de empresas. Ponente en eventos internacionales (en gobierno corporativo, empresa familiar, talento y retail). Miembro de WCD, IC-A e IWF. Posee una Certificación de Consejera de IC-A (España) y un MBA de Wharton Business School.

Member of the Board of Trustees of Fundación Antonio Aranzábal since 1998 and associate professor at IE Business School. Independent director of listed and private companies, as well as business associations and non-profit organisations. International experience as an executive in a variety of sectors, ranging from retail, fashion, consumer goods and real estate. As a consultant, she has advised numerous retail companies on business and talent strategy. She has also worked as a

strategy consultant at McKinsey & Co. and in mergers and acquisitions at Goldman Sachs. In-depth knowledge in strategy, international business development, consumer and marketing intelligence, transformation, M&A integration and family businesses. Lecturer and mentor at leading private universities in business administration. Speaker at international events (on corporate governance, family business, talent and retail). Member of WCD, IC-A and IWF. She holds a Board Certification from IC-A (Spain) and an MBA from Wharton Business School.

JOKIN ARANZÁBAL HARREGUY. Fundación Antonio Aranzábal. Jokin es patrono y secretario de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Responsable de estrategia, planificación financiera e inversiones. También participa en el Fondo de Fundaciones de Impacto y Fundaciones por el Clima. Trabajó en la empresa familiar Bombas Itur durante 5 años y en consultoría de procesos para clientes de Utilities, AAPP y Defensa durante 10 años. Es ingeniero industrial (Tecnun, Universidad de Navarra). Posee un Executive MBA de Instituto de Empresa y de Dirección Industrial en Mondragón University.

Jokin has been a trustee and secretary of the Antonio Aranzábal Foundation since 1998. He is responsible for strategy, financial planning and investments. He also participates in the Impact Foundations Fund and Climate Foundations. He worked in the family business Bombas Itur for 5 years and in process consultancy for clients in Utilities, Public Administrations and Defence for 10 years. He is an industrial engineer (Tecnun, University of Navarra). He holds an Executive MBA from *Instituto de Empresa* and an Industrial Management degree from Mondragón University.