



EUSKO GANBEREN  
FAMILIA ENPRESAREN ERAKUNDEA  
FORO DE EMPRESA FAMILIAR  
DE LAS CÁMARAS VASCAS



EUSKO GANBERAK  
CÁMARAS VASCAS



## La empresa familiar vasca en el contexto europeo:

## El desafío de crecer, madurar y permanecer.



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Txomin Iturralde  
Rodrigo Basco  
Amaia Maseda  
Gloria Aparicio



EUSKO GANBEREN  
FAMILIA ENPRESAREN ERAKUNDEA  
FORO DE EMPRESA FAMILIAR  
DE LAS CÁMARAS VASCAS

Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas

ISBN: 978-84-09-26153-6

Depósito Legal: LG BI 01962-2020

Diseño e impresión: Lankopi S.A.L.

# Tabla de contenido

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Obtención de los datos</b>	<b>7</b>
<b>Demografía de la empresa familiar vasca</b>	<b>8</b>
Tamaño de las empresas	8
Antigüedad de las empresas	10
Generación al cargo de la empresa	12
<b>Estructura de propiedad en la empresa familiar</b>	<b>13</b>
Concentración familiar de la propiedad	13
Número de accionistas	16
<b>Dirección General</b>	<b>18</b>
Características de la Dirección General	18
Generación que dirige el negocio	20
Presencia de la familia en la dirección	22
Presencia de la mujer en la dirección	23
<b>Estructuras de gobierno de la empresa familiar</b>	<b>25</b>
Grado de implantación del Consejo de Administración	25
Tamaño y composición del Consejo de Administración	29
<b>Instrumentos de gobierno de la familia</b>	<b>32</b>
<b>Traspaso de la propiedad y continuidad familiar</b>	<b>35</b>
Continuidad de la familia empresaria	35
Sucesión en la dirección de la empresa familiar	36
Comunicación de la sucesión en la dirección de la empresa familiar	40

<b>La mujer en la empresa familiar</b>	<b>42</b>
En el Consejo de Administración de la empresa familiar	42
En la dirección de la empresa familiar	42
CEO: diferencia hombre-mujer	43
Facilidad para desarrollar una carrera directiva por parte de la mujer	45
<b>Implicación de la familia con la empresa</b>	<b>47</b>
<b>Orientación emprendedora</b>	<b>49</b>
<b>Transformación digital</b>	<b>52</b>
<b>Internacionalización de las empresas familiares vascas</b>	<b>57</b>
<b>Herramientas de gestión en la empresa familiar</b>	<b>60</b>
<b>Retos de la empresa Familiar</b>	<b>62</b>
<b>Aspectos a destacar</b>	<b>63</b>

## Presentación

La economía de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) está cimentada en un tejido económico y social sólido, dinámico y competitivo en el que la empresa familiar ha sido y es un actor de especial relevancia al tratarse de **organizaciones muy arraigadas a su territorio**, en el que proporcionan estabilidad en el empleo y son fuente de riqueza económica.

El objetivo de este informe es presentar una **radiografía de la empresa familiar en Euskadi** para analizar sus principales componentes demográficos, sus fortalezas y debilidades, así como los principales desafíos a los que se enfrentará en los próximos años. La empresa familiar vasca debe afrontar una encrucijada única en la próxima década con dos grandes retos que convergen en una oportunidad indiscutible para convertirse en un referente empresarial estatal y europeo.

El **primer reto** está relacionado con la transición y **relevo generacional** a nivel de empresa, familia y propiedad. Las empresas familiares son proyectos y valores que deben ser compartidos por las nuevas generaciones. La capacidad de la empresa familiar vasca para encontrar un modelo empresarial competitivo que integre los diferentes objetivos económicos, familiares y sociales, es fundamental para garantizar su **sostenibilidad y continuidad**.

La empresa familiar debe evolucionar hacia un modelo que le permita conservar su carácter familiar y mantener vivo su legado, sin renunciar a la innovación y a la expansión del negocio, que promueva la **profesionalización de las relaciones familia-empresa y la planificación de la sucesión**, que dé cabida en sus estructuras a personal altamente cualificado y que facilite la toma de decisiones y los vínculos con terceros.

El **segundo reto** está relacionado con la necesidad de definir un modelo de negocio acorde al tamaño de la actividad empresarial, adaptado a los procesos de **automatización y digitalización** fruto de la nueva revolución industrial y tecnológica y de la globalización.

Muchas empresas incorporan cada vez más servicios en sus productos, un modelo empresarial que puede resultar muy interesante para las empresas familiares vascas, en donde se diluye cada vez más la frontera entre servicios e industria. El auge de los **mercados electrónicos** abre también nuevas vías para la exportación, lo que puede ser una oportunidad para que pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de carácter familiar, actúen en mercados internacionales. Ello puede ampliar de forma notable el ámbito de la globalización, a pesar de las actuales amenazas proteccionistas.

En definitiva, un **cambio sustentado en la estrategia**, que combine tradición e innovación, y que se enfoque a la robotización, la profesionalización y la atracción de talento. Todo ello en un mercado que favorezca la diversificación de los productos, los servicios, los mercados y la innovación.

## Introducción

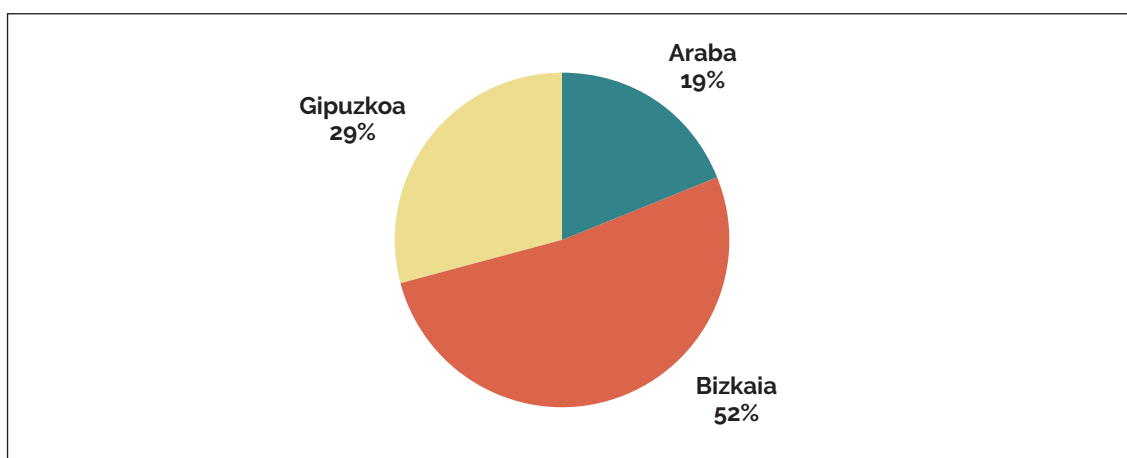
El estudio que se presenta a continuación es el resultado de la encuesta realizada por las **Cámaras de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa a 501 empresas familiares** procedentes de los tres territorios de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) durante el mes de noviembre de 2019.

El **objetivo** del estudio es realizar un diagnóstico de situación de las empresas familiares en nuestro entorno, conocer sus características diferenciadoras, así como sus retos ante un **futuro mercado por**

**una nueva globalización y por la digitalización<sup>1</sup>.** Esta radiografía se completa con una comparativa con empresas familiares de distintos países europeos, analizando el comportamiento de empresas familiares de Alemania, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal y Reino Unido.

De las 501 empresas que han participado en la encuesta, 95 pertenecen a Araba, 262 a Bizkaia y 144 a Gipuzkoa, representando en cierta medida la distribución del tejido empresarial entre los tres territorios históricos.

**Gráfico 1: Distribución de la muestra por territorio histórico**



**Tabla1: Distribución de la muestra**

	Muestra		Tejido Empresarial	
	Nº	%	Nº	%
<b>Araba</b>	95	19,0%	19.147	13,3%
<b>Bizkaia</b>	262	52,3%	75.628	52,4%
<b>Gipuzkoa</b>	144	28,7%	49.582	34,3%
<b>CAPV</b>	501		144.357	

*Fuente: Eustat, Directorio de actividades económicas.*

El análisis de la información obtenida a partir de las encuestas ha sido realizado por la **Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU**, creada en 2008 en colaboración con la Diputación Foral de Bizkaia. Para contextualizar los datos obtenidos en relación con las empresas familiares de Europa se ha contado con la valiosa colaboración del Dr. Rodrigo Basco, responsable de la Cátedra de Empresa Familiar en la American University of Sharjah (AUS), con una dilatada experiencia en estudios de empresas familiares europeas.

A todas las personas que han participado en esta encuesta queremos expresarles nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

A continuación, compartimos algunas conclusiones derivadas del estudio.

<sup>1</sup> Dado que el trabajo de campo para la recogida de datos se realizó en el mes de noviembre de 2019, los datos de las empresas y expectativas de los entrevistados no reflejan el posible impacto económico empresarial de la pandemia provocada por la COVID-19.

## Obtención de los datos

Las Cámaras de Bilbao y Álava, y la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU, realizaron el envío de cuestionarios a las empresas identificadas a lo largo de los meses de septiembre y octubre de 2019. Durante las sucesivas semanas se obtuvieron los cuestionarios cumplimentados que, sin embargo, no fueron suficientes para tener el número objetivo de respuestas establecido. Por ello, este primer proceso se completó posteriormente con un refuerzo telefónico.

Tomando en consideración los problemas básicos de la empresa familiar, los relacionados con la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión, se diseñó un cuestionario en el que las preguntas se agruparon en torno a los siguientes temas:

- La estructura de propiedad de la empresa
- Los órganos de gobierno de la empresa
- La dirección del negocio familiar
- Instrumentos de gobierno de la familia
- La sucesión de la propiedad y la continuidad de la empresa familiar
- El proceso de sucesión de la dirección
- La presencia de la mujer en la empresa familiar
- La implicación de la familia en la empresa
- La orientación emprendedora de fundadores/as y sus sucesores/as
- La transformación digital de la empresa familiar vasca
- Las herramientas de gestión en la empresa familiar vasca
- Retos de la empresa familiar vasca

La selección de las preguntas que forman parte del cuestionario se hizo siguiendo los pasos precisos para asegurar su validez y fiabilidad. Varias de las cuestiones fueron también utilizadas en estudios previos, defendidos y presentados en foros académicos de reconocido prestigio, y algunos de ellos publicados en revistas de contrastada fiabilidad.

# Demografía de la empresa familiar vasca

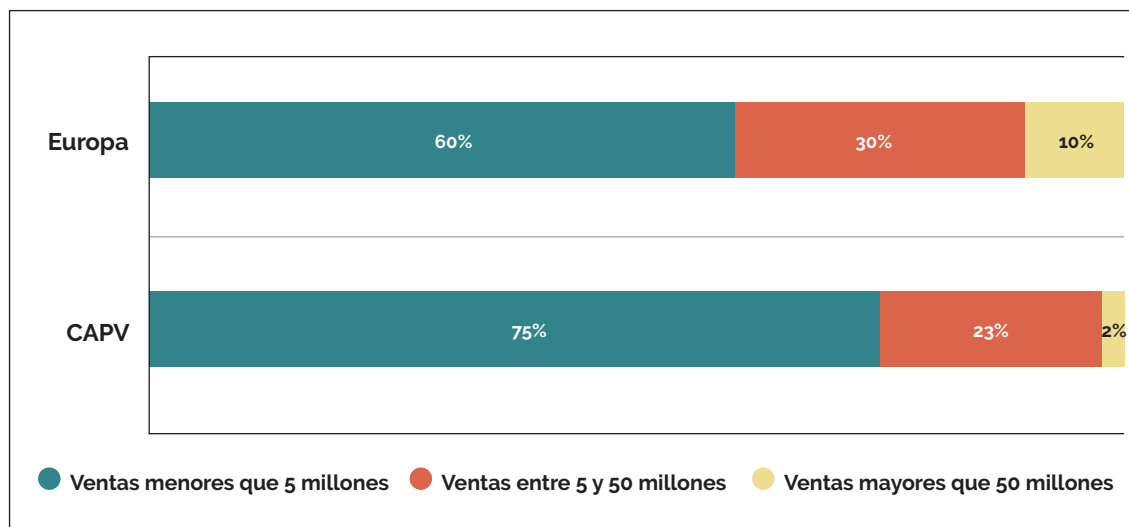
## Tamaño de las empresas

El estudio evidencia la relativamente **pequeña dimensión de las empresas familiares de la CAPV con respecto a las europeas**. Este aspecto se pone de manifiesto tanto si se considera el número de personas empleadas en la empresa como si se adopta como referencia su volumen de negocio. Sin género de dudas, la empresa familiar vasca es de tamaño pequeño y mediano.

El 10% de las empresas familiares europeas factura más de 50 millones de euros anuales, mientras que el 60% factura menos de 5 millones.

En el caso del País Vasco, sólo el 2% tiene una cifra de ventas superior a los 50 millones. **La facturación del 75% de las empresas familiares vascas no supera los 5 millones de euros**. Estos porcentajes son bastante similares en las empresas familiares de los tres territorios.

**Gráfico 2: Porcentaje de las empresas de la muestra por Tamaño (facturación). Europa y CAPV.**

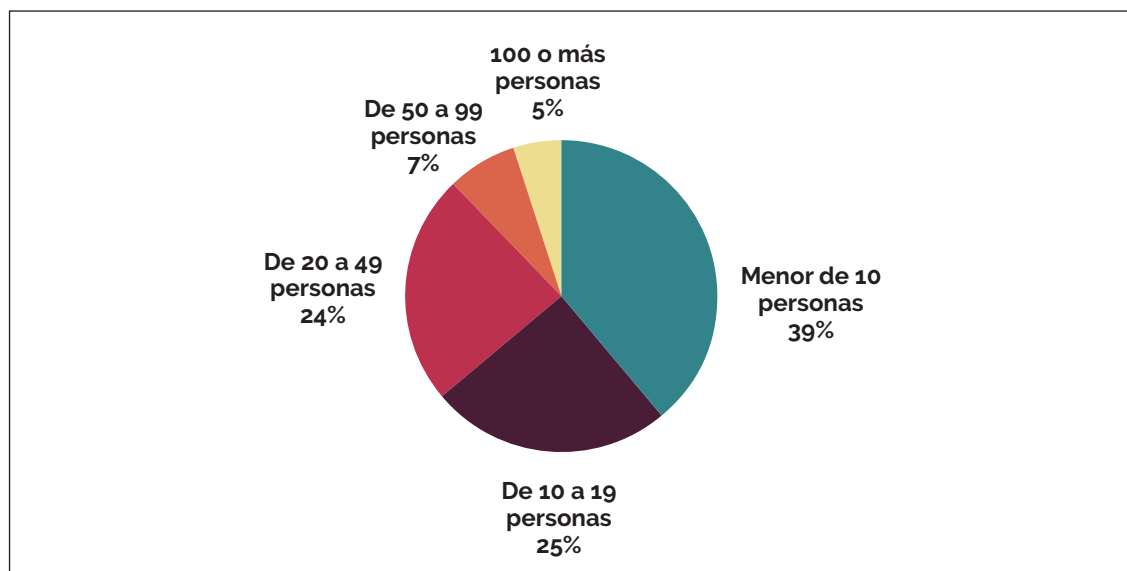


Las diferencias entre empresas familiares de la CAPV y Europa se hacen más evidentes si cogemos como referencia el número de personas empleadas, que si analizamos el volumen de negocio.

**El 88% de las empresas encuestadas tiene menos de 50 empleados**. Este porcentaje es similar en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa. El 40% de las empresas familiares europeas tiene más de 50 personas empleadas, frente al 12% de sus homólogos en Euskadi.

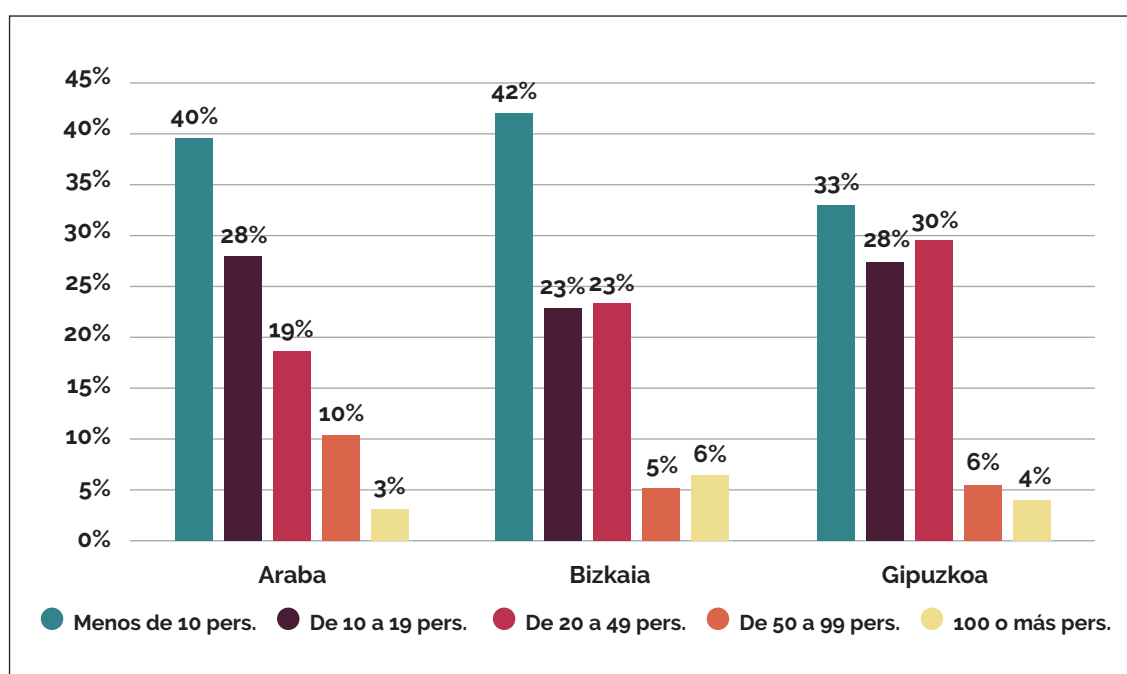


Gráfico 3: Porcentaje de las empresas de la muestra por Tamaño (empleados)



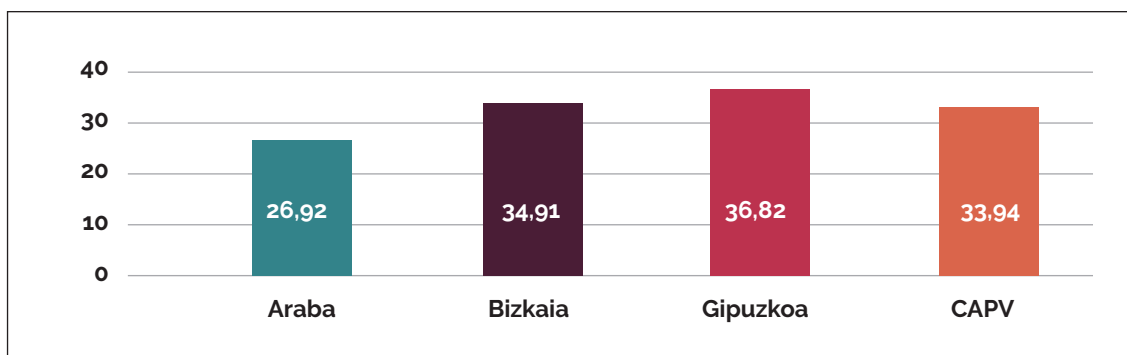
Si analizamos por territorios las 501 empresas de la muestra, Bizkaia es la que tiene más microempresas, menos de 10 empleados/as. Y también, con un 6%, es el territorio que tiene un mayor porcentaje de empresas de más de 100 empleados. En la siguiente tabla podemos observar la diferencia de la distribución de empresas por tamaño y territorio. Gipuzkoa destaca por la relativa igualdad, en porcentaje, entre los tres bloques de empresas con menos de 50 trabajadores/as.

Gráfico 4: Porcentaje de las empresas de la muestra por tamaño (empleados) y territorio histórico



Las empresas encuestadas tienen una media de 33,94 empleados/as por empresa. Gipuzkoa con 36,82 empleados, es el territorio con una mayor media de empleados/as, en Bizkaia es inferior, 34,91, y Araba registra el menor número de trabajadores por empresa.

**Gráfico 5: Número medio de empleados/as por territorio histórico**

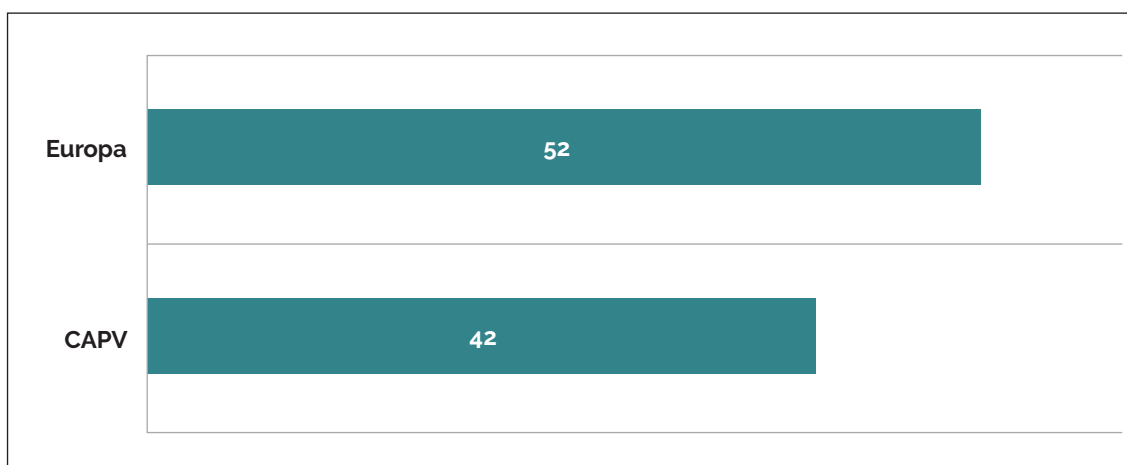


## Antigüedad de las empresas

Igualmente, resulta revelador el dato de la antigüedad de la empresa familiar vasca en relación con las europeas.

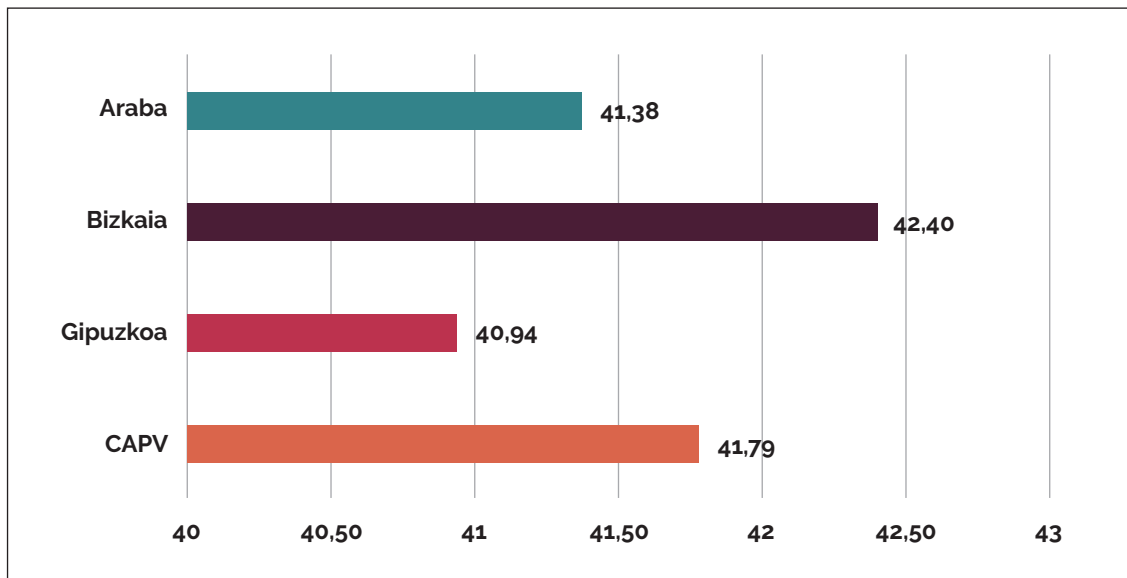
En la CAPV tiene una antigüedad media de 42 años, 10 años menos que las empresas europeas.

**Gráfico 5: Antigüedad de las empresas (en años). Europa y CAPV.**



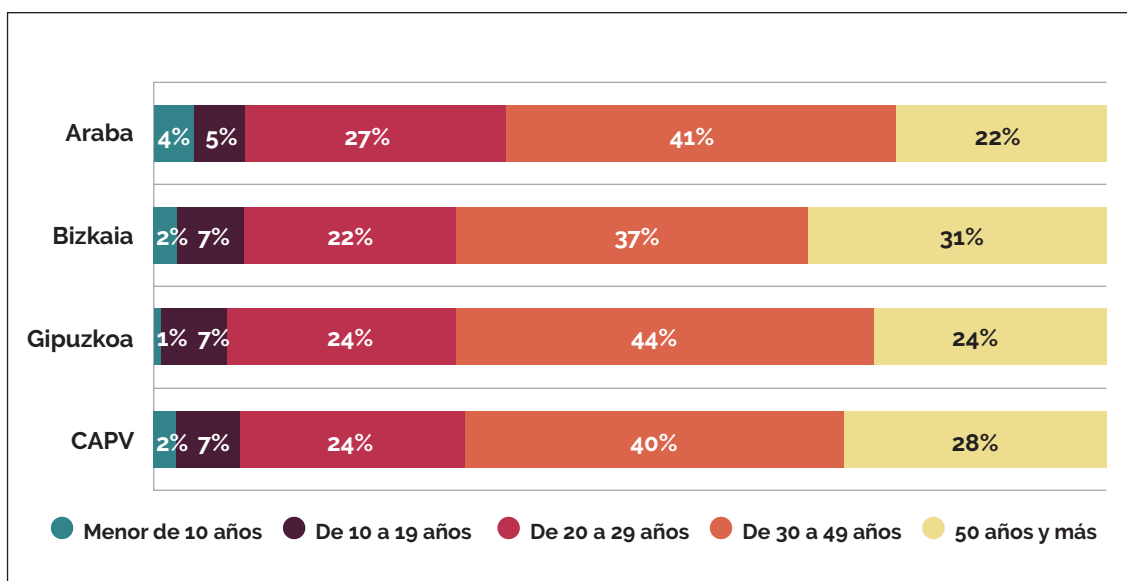
El análisis por territorio muestra una relativa similitud, donde destaca Bizkaia con una mayor longevidad de sus empresas familiares.

Gráfico 6: Antigüedad de las empresas por territorios históricos



La siguiente tabla muestra, por tramos, la antigüedad de las empresas. Estos datos permiten un análisis más completo de su longevidad. Más del 28% de las compañías tiene más de 50 años, por lo que fueron fundadas, como mínimo, al comienzo de los años sesenta del siglo pasado, y casi el 70% cuenta con más de 30 años. Resulta de interés la comparación de estos resultados con los que se pueden obtener en el análisis de la generación al mando de las empresas de la muestra.

Gráfico 7: Antigüedad de las empresas por tramos de antigüedad y por territorio histórico

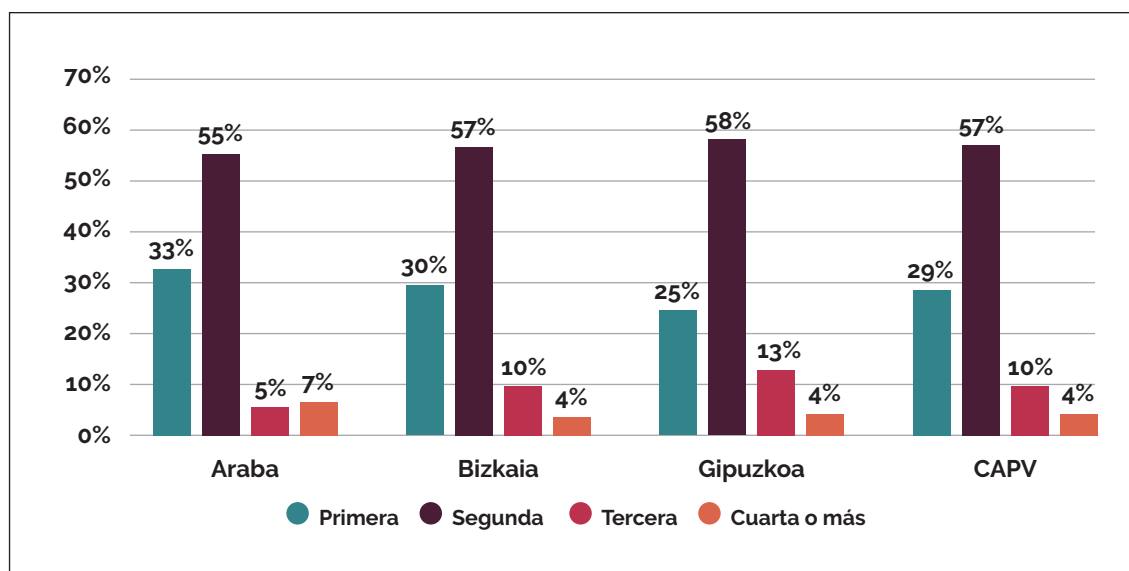


## Generación al cargo de la empresa

El análisis de la generación al mando de la empresa familiar es uno de los aspectos más importantes en el análisis de las empresas familiares. El 57% de las empresas de la muestra se encuentra en la segunda generación, mientras que el 29% está dirigida por la primera. En tercera generación (los nietos de los fundadores) hay un 10% de empresas, y sólo encontramos 21 empresas por encima de la cuarta generación, un 4% de la muestra.

Por territorios, destaca Gipuzkoa con un mayor porcentaje de empresas en segunda y tercera generación. Estos resultados están acordes con los obtenidos en el análisis de la antigüedad de las empresas. El 40% de las empresas familiares de la CAPV se fundó entre los años 1970 y 1990 y la mayoría se encuentra en segunda generación.

**Gráfico 8: Generación en la que se encuentra la empresa según territorio histórico**



## Estructura de propiedad en la empresa familiar

El análisis de la estructura de propiedad permite identificar quién ejerce el control en la empresa familiar y determinar su nivel de control en los órganos de gobierno en los que está representado, pues son decisiones fundamentales en el devenir de la sociedad que deben contar con el respaldo mayoritario del accionariado.

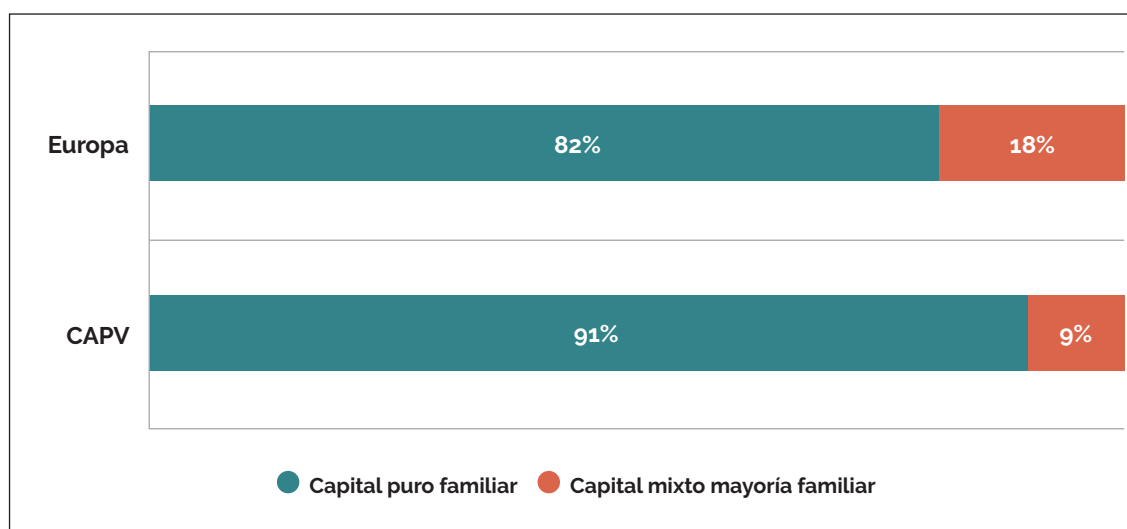
Para el análisis de la estructura de propiedad de las empresas familiares se ha introducido en la encuesta una pregunta relacionada con el porcentaje de propiedad de la familia y otra con el número de accionistas.

### Concentración familiar de la propiedad

El capital de las empresas familiares de la CAPV está altamente concentrado en la familia. En **más del 91%** de las encuestadas **la propiedad está exclusivamente en manos de la familia**.

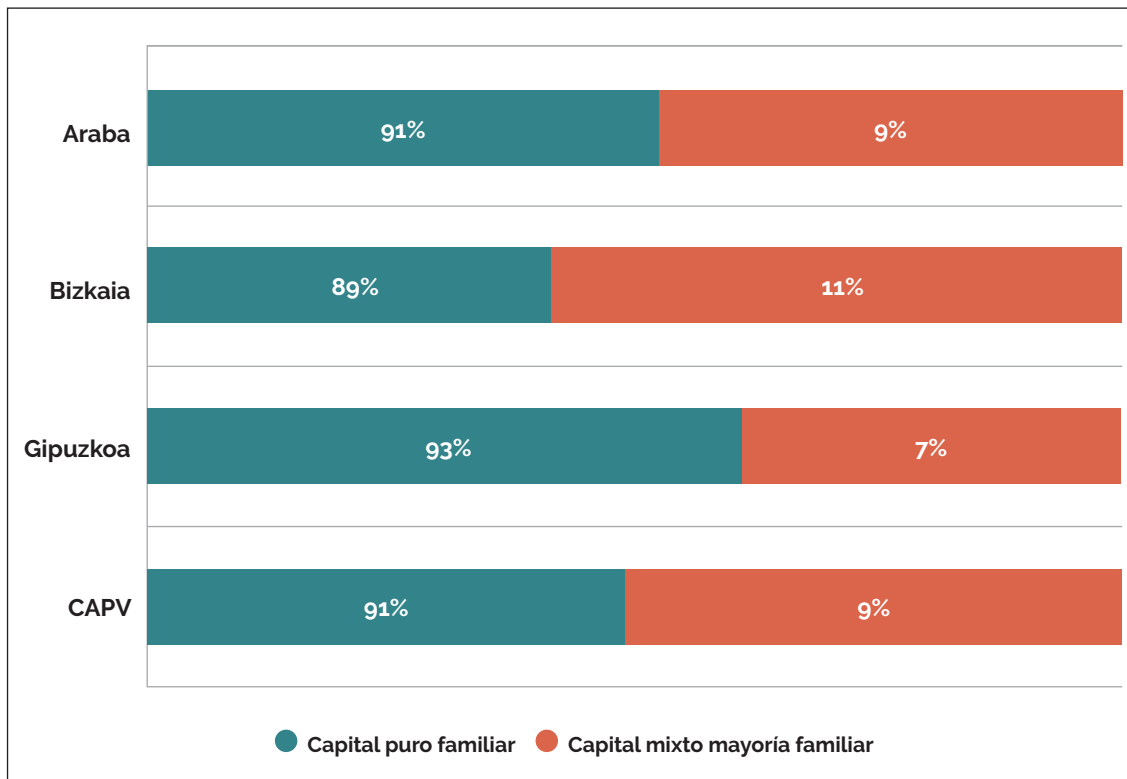
El nivel de concentración de propiedad en manos de la familia en Europa es del 82%, nueve puntos menos que en el País Vasco. Las compañías vascas son más reacias a acudir a la financiación fuera de la familia. Este hecho está normalmente relacionado con su menor tamaño. No obstante, el 91% contrasta con el 78% obtenido en el estudio '*La empresa familiar en la CAPV*', realizado por las Cámaras de Comercio Vascas en 2008.

Gráfico 10: Concentración familiar de la propiedad. Europa y CAPV.



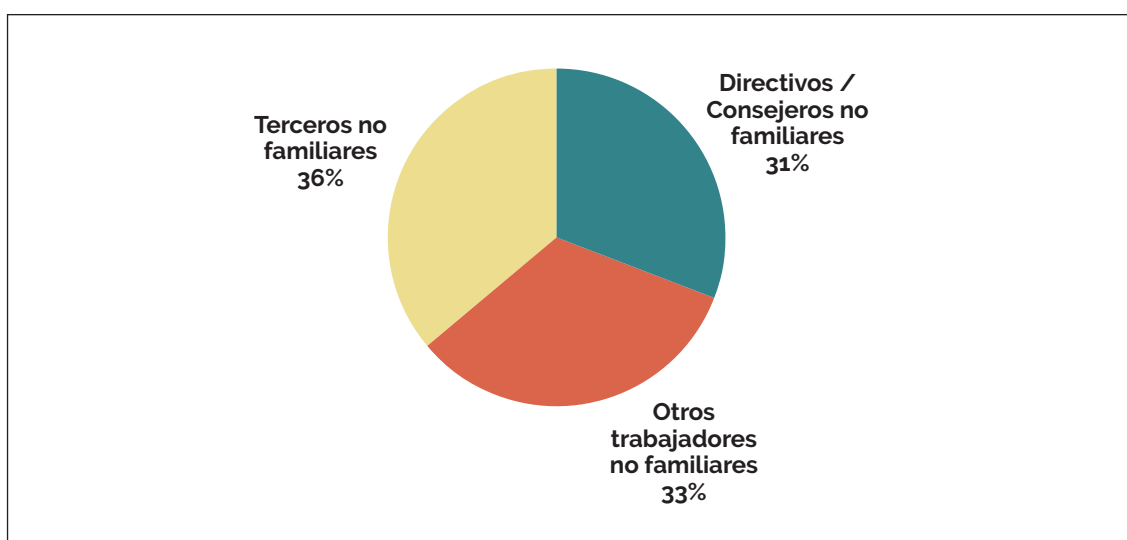
Apenas se observa variación en la **concentración de propiedad** familiar cuando se analizan las empresas por territorios. Estos niveles alcanzan el **91%, 89% y 93% en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa**, respectivamente.

**Gráfico 11: Concentración familiar de la propiedad por territorios históricos**



En los casos de existencia de accionistas no familiares, en más del 64% son los directivos, otros trabajadores o los consejeros de la empresa los que participan en el capital. Estos datos se han mantenido en los últimos años, porque se parecen a los presentados en el estudio *'La empresa familiar en la CAPV'*, de las Cámaras de Comercio.

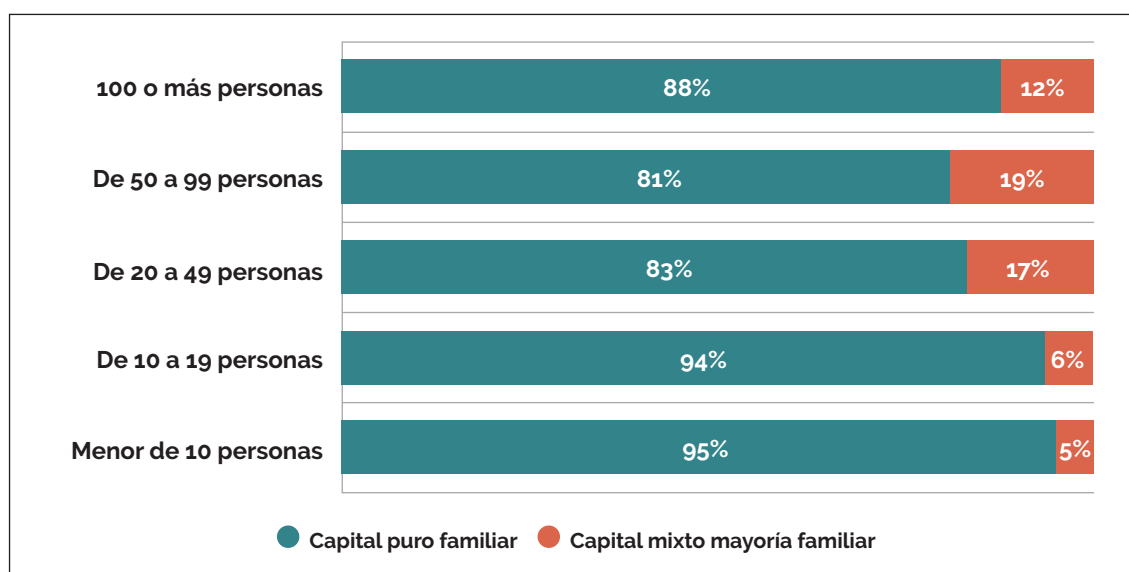
**Gráfico 12: Participación de terceros en el capital**



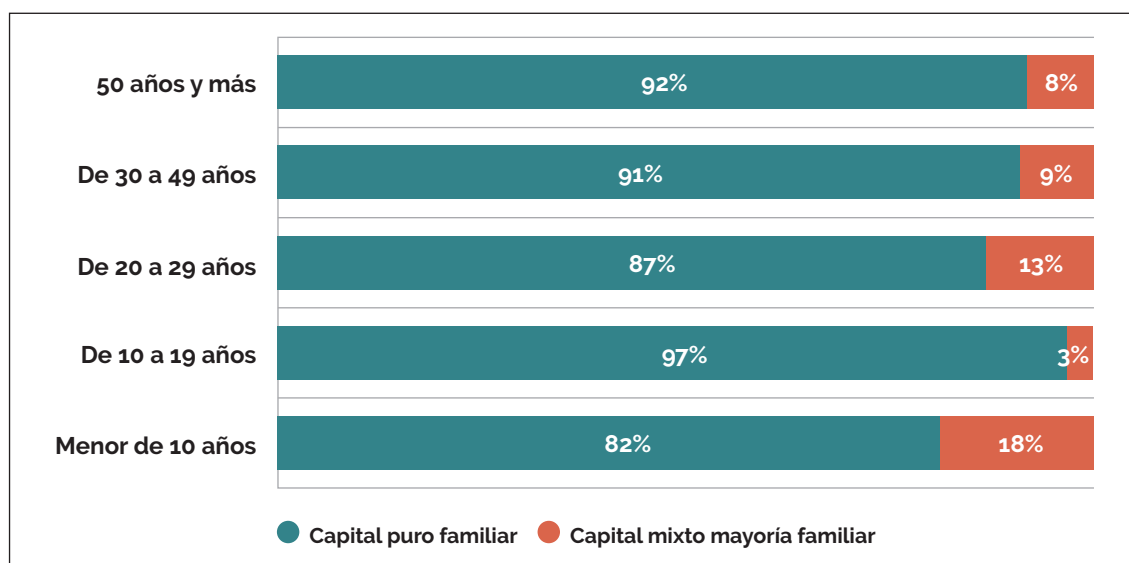
Con la finalidad de completar y enriquecer el análisis de la estructura de propiedad de las empresas participantes en la muestra, interesa comprobar también si dicha estructura varía en función del tamaño, de la antigüedad y de la generación de la familia que gestiona la empresa.

Como se puede observar en las siguientes tablas, la evolución de la empresa en tamaño, antigüedad y en la generación que la gestiona, no aporta una variación significativa en el porcentaje de propiedad que, en términos medios, mantienen las familias en las empresas. El carácter familiar se mantiene según avanza la edad, crece el tamaño y avanza en las generaciones que gestionan la empresa. En un porcentaje muy importante de los casos la propiedad de la empresa sigue siendo familiar.

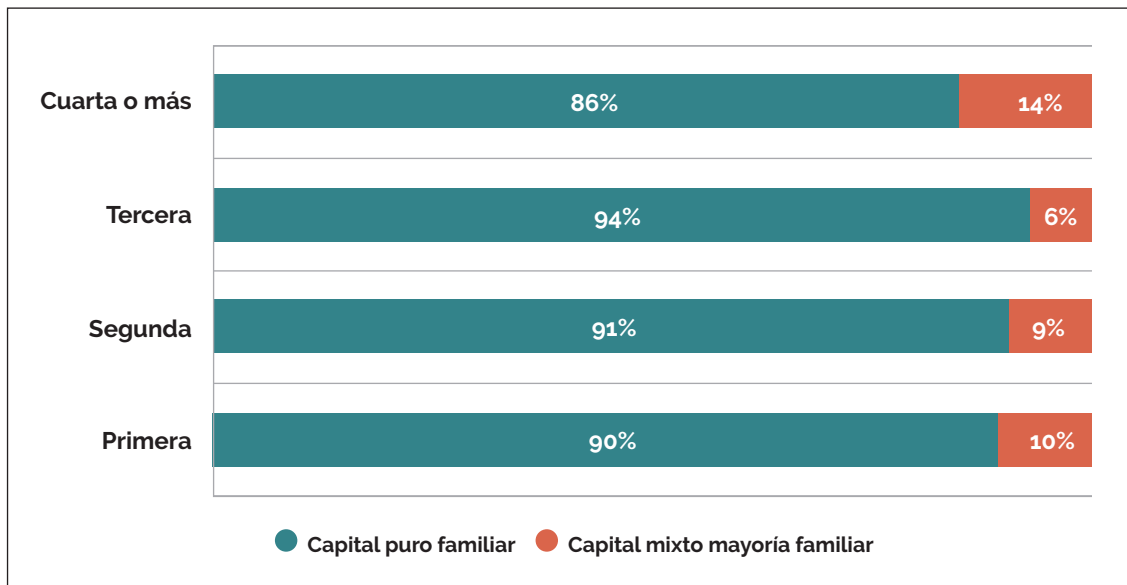
**Gráfico 13: Concentración familiar de la propiedad por tramos de empleo**



**Gráfico 14: Concentración familiar de la propiedad por antigüedad**



**Gráfico 15: Concentración familiar de la propiedad por generación al cargo de la empresa**



## Número de accionistas

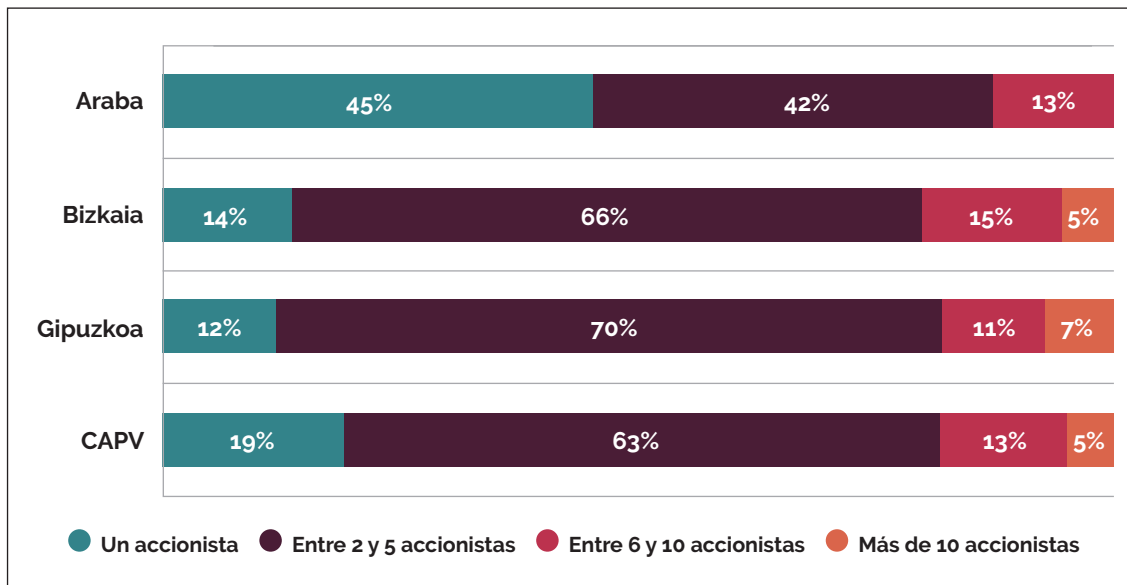
Además de una **alta concentración en la estructura de propiedad, las empresas familiares cuentan con muy pocos accionistas**. En el 19% de las empresas familiares del País Vasco sólo hay un accionista y en el 63% de las empresas analizadas el número oscila entre 2 y 5.

Bizkaia y Gipuzkoa presentan una distribución bastante similar en cuanto a número de accionistas de sus empresas familiares. El capital está repartido entre 2 y 5 accionistas mayoritariamente. En Bizkaia y en Gipuzkoa se reparte entre más de 6 accionistas en el 20% y el 18% de las empresas familiares, respectivamente.

El número de accionistas es muy inferior en las empresas familiares alavesas, el 45% tiene un único accionista. Ninguna de las empresas alavesas encuestadas cuenta con más de 10 accionistas. La propiedad está, en consecuencia, en manos de muy pocas personas.

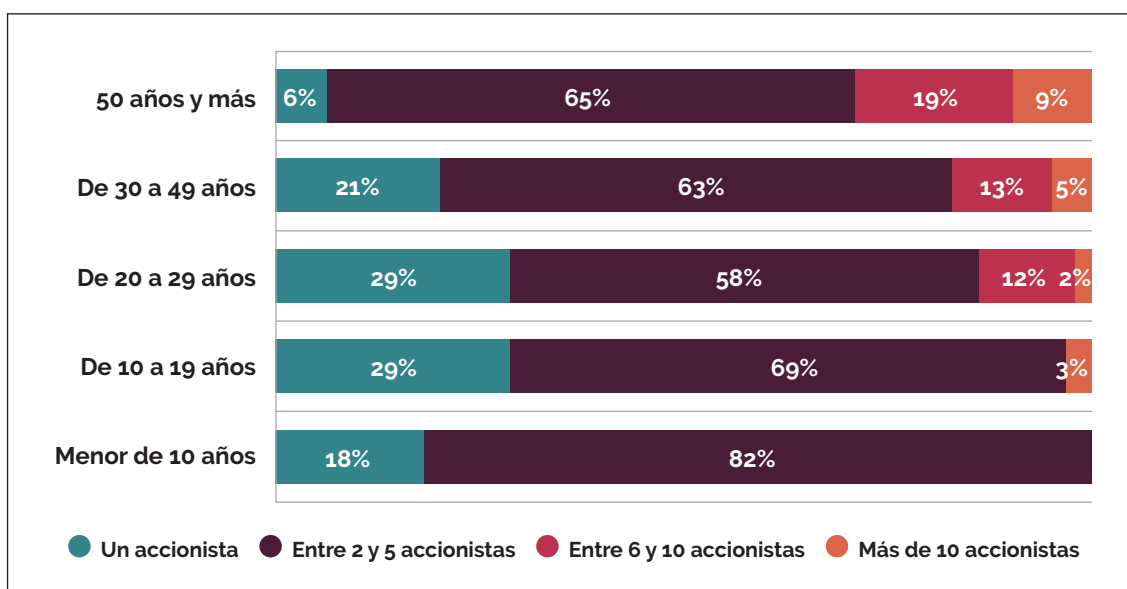


Gráfico 16: Número de accionistas por territorio histórico



Analizando la variación del número de accionistas en función de la antigüedad de la empresa los resultados confirman una relación entre ambos; es decir, a mayor antigüedad, mayor número de accionistas. La explicación de estos resultados se debe, principalmente, al aumento de los miembros de la dinastía familiar, lo que supone la creación de distintas ramas de la familia empresarial. El paso del tiempo da lugar a que se incorporen nuevas generaciones como propietarios de la empresa, lo que conlleva a una dilución del capital entre las distintas ramas de la familia.

Gráfico 17: Número de accionistas por antigüedad



## Dirección General

### Características de la Dirección General

La Dirección General de la empresa familiar vasca está ocupada mayoritariamente por un hombre, perteneciente a la familia empresaria, de mediana edad, alta madurez (de 30 a 70 años), formación superior universitaria y con amplia experiencia en el cargo.

Gráfico 18: Edad del CEO. Europa y CAPV.

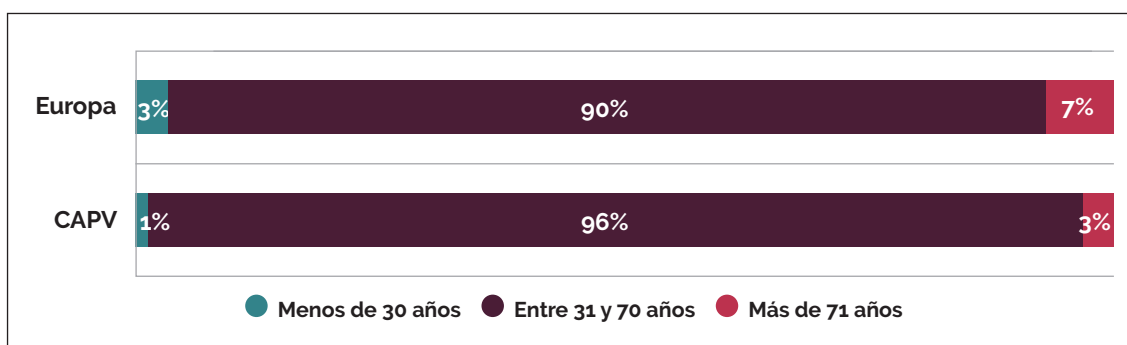
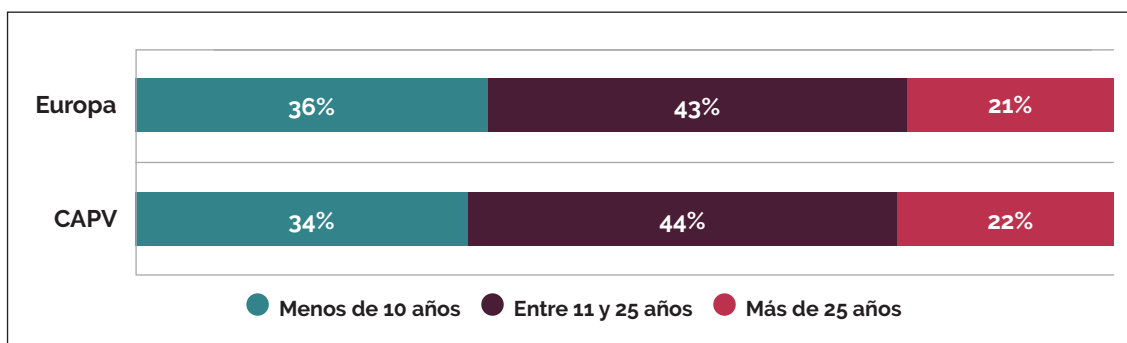


Gráfico 19: Antigüedad en el cargo. Europa y CAPV.



En comparación con Europa sorprende la diferencia en la formación. En las empresas de la muestra, el 75% de los CEOs tiene estudios superiores, frente al 57% en las empresas familiares europeas. Por territorios, no hay diferencias significativas.

Gráfico 20: Formación del CEO. Europa y CAPV.

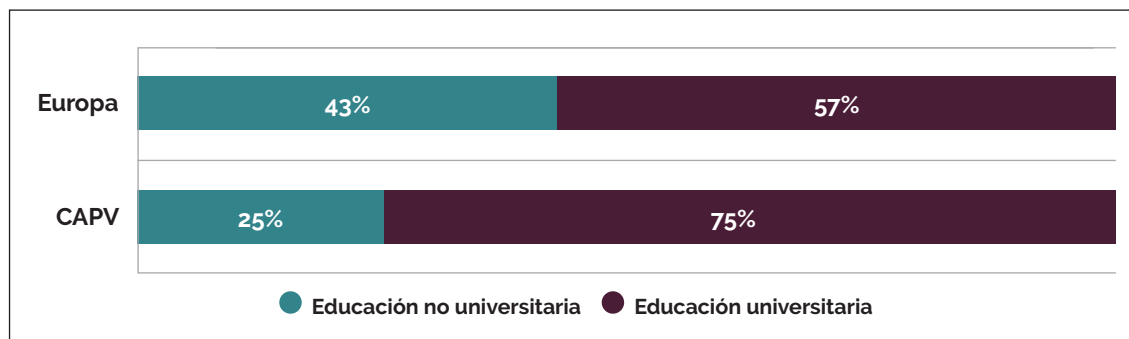
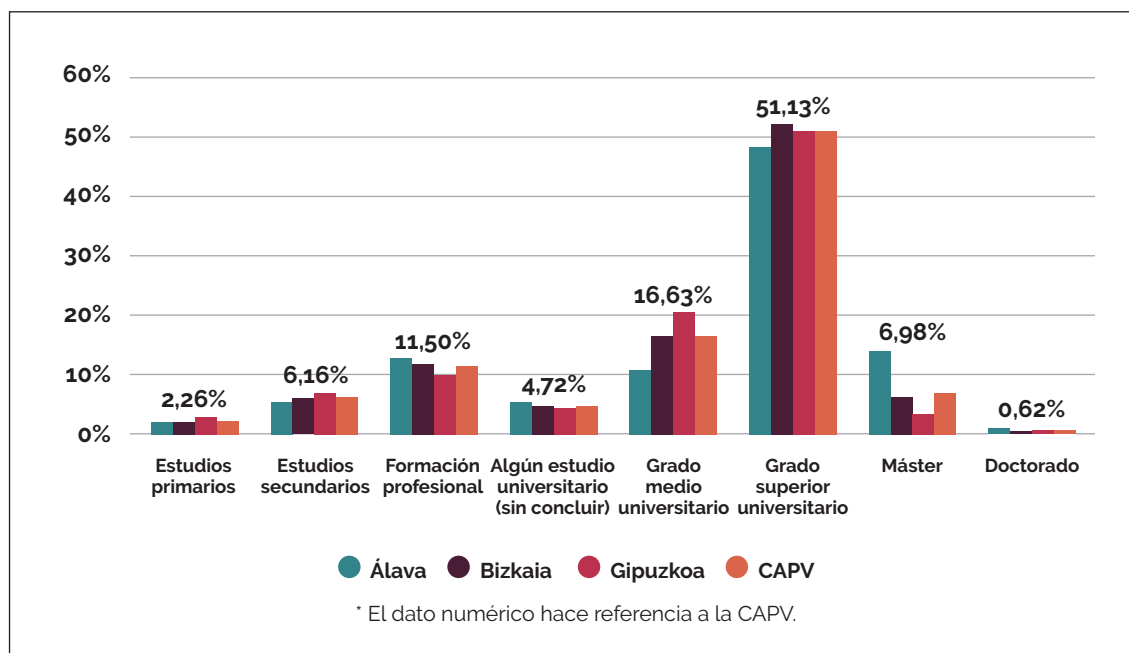
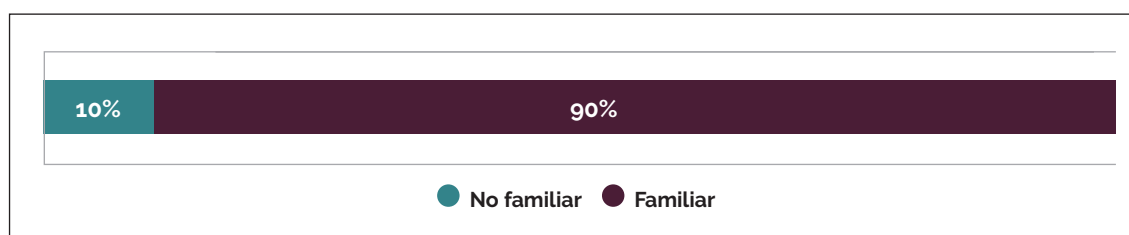


Gráfico 21: Formación del CEO por territorios históricos



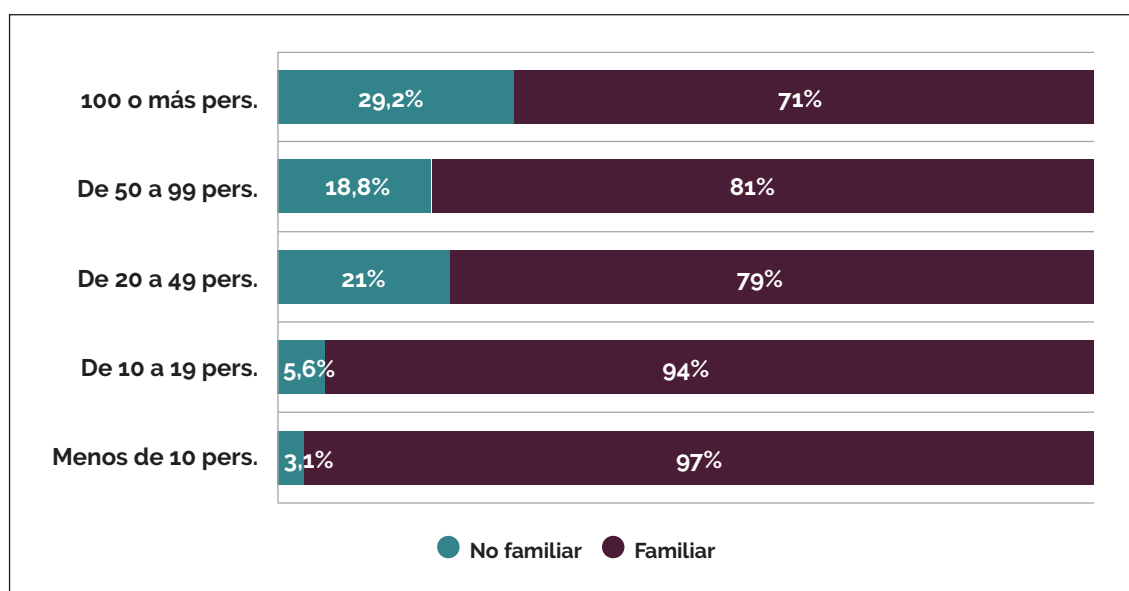
El 90% de las empresas familiares de Euskadi está dirigida por una persona que pertenece a la familia empresaria.

Gráfico 22: Dirección General familiar versus no familiar



Relacionando la presencia del CEO familiar o no familiar con la antigüedad y generación de la empresa, podríamos pensar que, a mayor antigüedad y generación, más posibilidad de presencia del CEO no familiar. Sin embargo, aunque los resultados sí que muestran esta relación, no es significativa. No obstante, si relacionamos el tamaño de la empresa con la presencia del CEO familiar versus no familiar, como podemos ver en el gráfico, a mayor tamaño también es mayor la presencia del CEO no familiar y es más probable la profesionalización del cargo.

**Gráfico 23: Dirección General familiar versus no familiar, por tramos de empleo**



## Generación que dirige el negocio

El análisis de la generación que se encuentra al frente del negocio permite, entre otros aspectos, determinar el compromiso de continuidad. Para ello, las y los encuestados fueron preguntados sobre la relación de la familia empresaria con la persona que ostenta el máximo cargo ejecutivo: Gerente o Director/a General (CEO).

Sólo el 14% de las direcciones generales está ocupada por miembros de la familia de tercera o sucesivas generaciones en el caso de las empresas vascas. En Europa se aprecia un mayor porcentaje de organizaciones con liderazgo familiar en tercera y siguientes generaciones. En concreto, el 25% de estas empresas, siendo un 11% miembros de la cuarta o sucesivas generaciones. Este porcentaje cae al 4% en las empresas vascas.

Gráfico 24: Generación en la dirección de la empresa. Europa y CAPV.

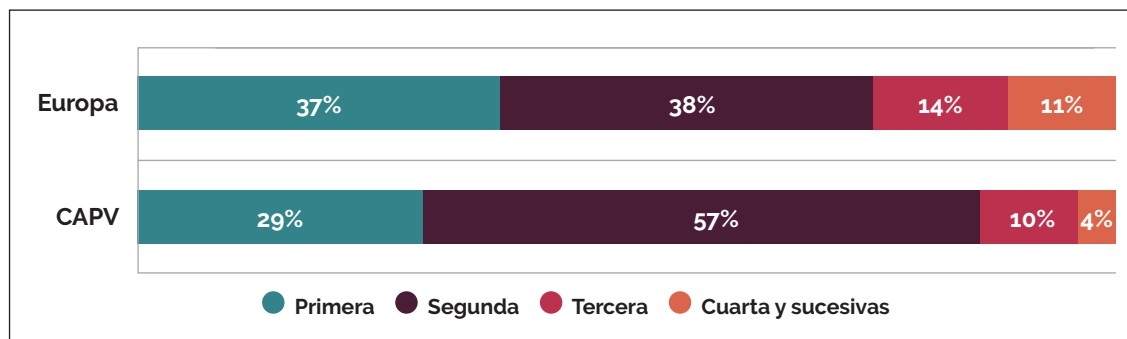
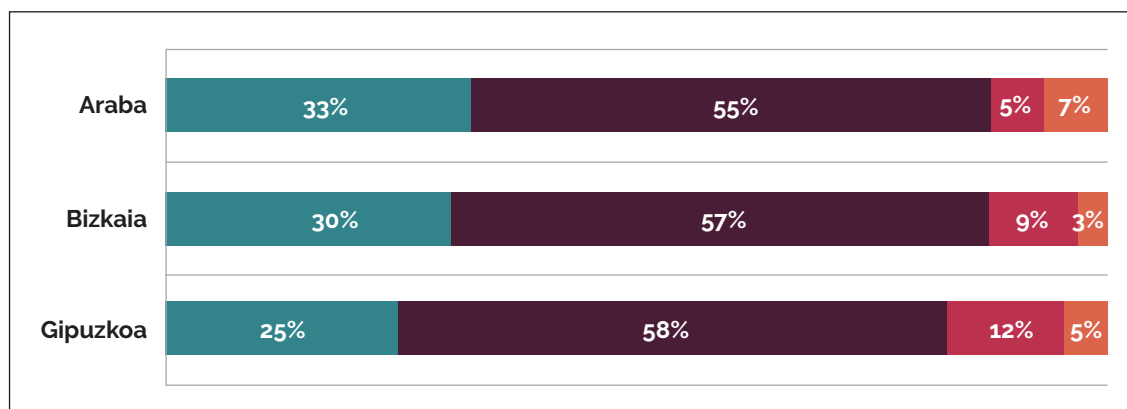
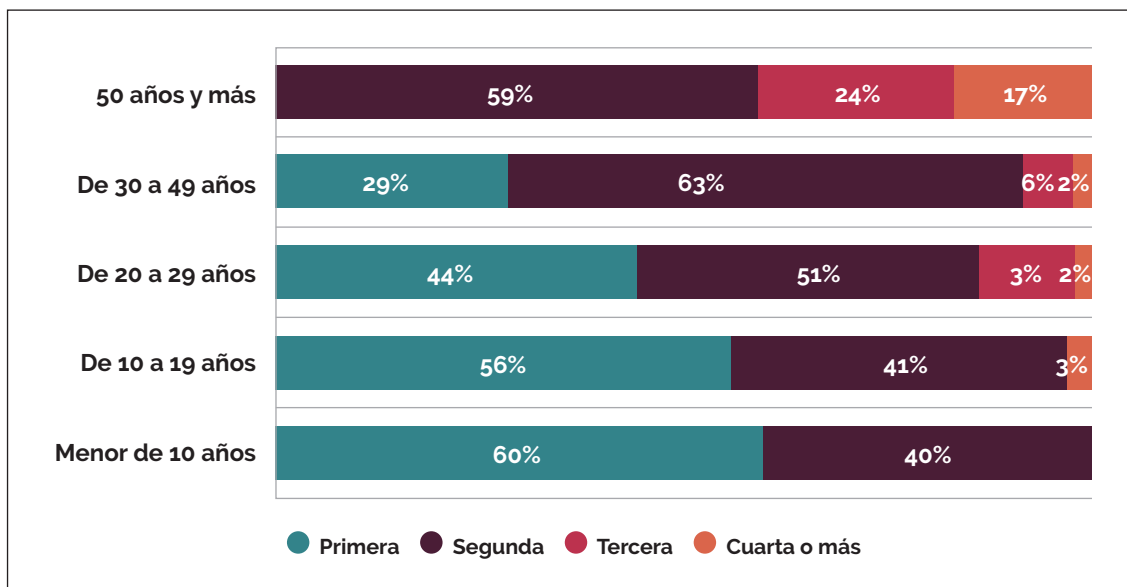


Gráfico 25: Generación en la dirección de la empresa, por territorios históricos



La valoración resulta mucho más enriquecedora si se establece una relación entre generación y antigüedad de la empresa, ya que permite identificar en qué tramo de edad se ha producido el relevo generacional en la dirección del negocio, y su efecto en la empresa familiar. Se puede observar una relación directa entre generación y antigüedad. El 60% de las empresas de menos de 10 años no ha asumido todavía el primer relevo generacional. A partir de 30 años, la mayoría de las empresas, un 71% ha pasado ya a la segunda generación. Resulta sorprendente comprobar el importante porcentaje de empresas de más de 20 años que aún no han realizado el cambio generacional. Debido a su antigüedad es más que probable que tengan que acometer el relevo en un espacio breve de tiempo. En el resto de los casos parece que existe una lógica en la relación entre las cohortes de los tramos de antigüedad y de generación.

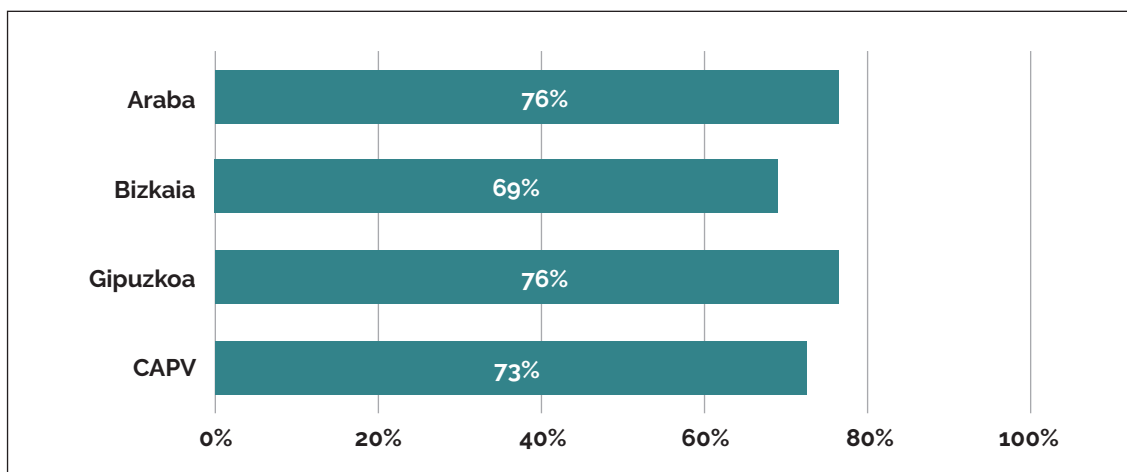
**Gráfico 26: Generación en la dirección de la empresa por antigüedad**



## Presencia de la familia en la dirección

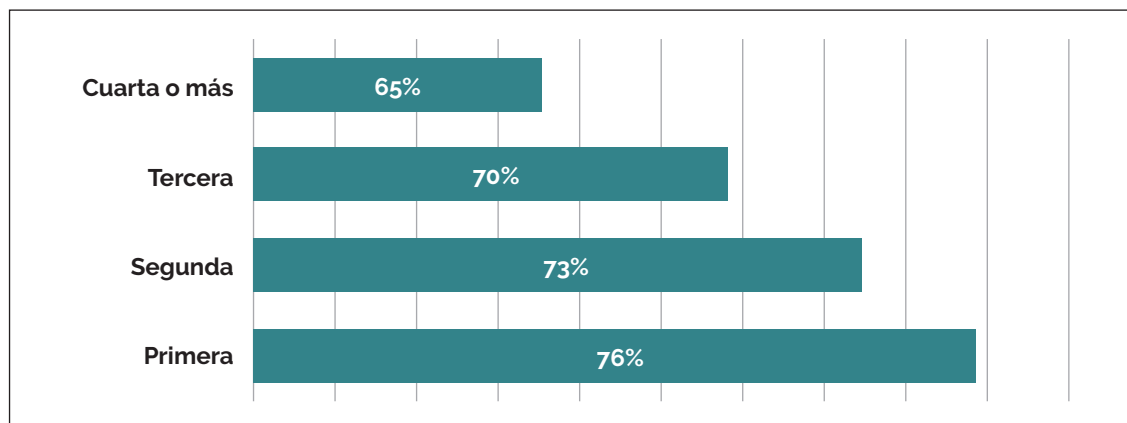
Un factor común en toda empresa de carácter familiar es la presencia de miembros familiares en los puestos reservados a la dirección del negocio, además del importante paquete accionario que pueda mantener el clan familiar o su mayor o menor presencia en otros órganos de gobierno.

**Gráfico 27: Porcentaje de directivos familiares por territorios históricos**



Esta implicación familiar en la gestión del negocio es muy alta en los primeros años de vida de las empresas, lo más frecuente es que disminuya con el paso del tiempo y con el cambio generacional. En las empresas de la muestra, el 73% de los directivos, incluido el CEO, son familiares. Este porcentaje pasa del 76% en primera generación al 65% en la cuarta y posteriores generaciones.

**Gráfico 28: Porcentaje de directivos familiares por generaciones**



En un entorno como el actual, en continua evolución, es necesario tener organizaciones profesionalizadas capaces de adaptarse a los cambios del mercado, lo cual depende en gran medida del estilo de dirección de sus gestores. El dominio de los criterios familiares en la elección de los miembros ejecutivos puede provocar, en muchas ocasiones, que los puestos de mayor responsabilidad estén ocupados por dirigentes familiares que no cuentan con preparación específica para la dirección de la empresa. A los profesionales externos se les exige capacidad contrastada y se les presupone mayor imparcialidad en la toma de decisiones. Contratar CEOs externos no implica perder el carácter familiar del negocio ni el control del mismo, que se mantiene a través de otros órganos de gobierno, como son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

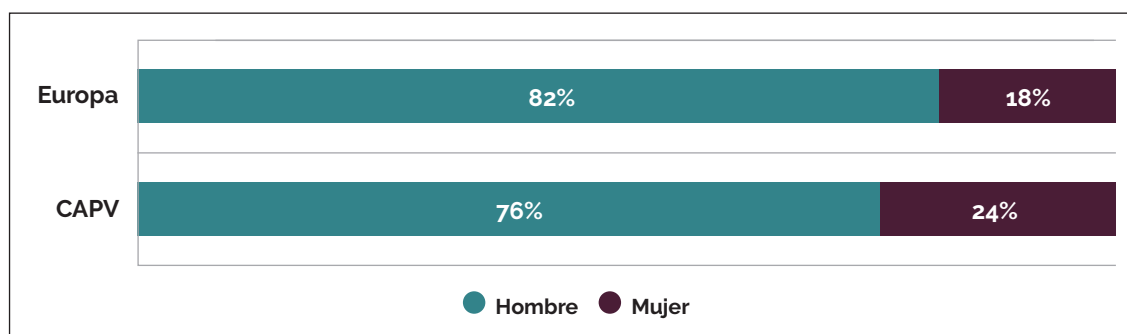
## Presencia de la mujer en la dirección

Aunque las empresas familiares han sido creadas mayoritariamente por hombres, su vocación de permanencia y de continuar siendo empresa familiar facilita la presencia femenina en la alta dirección.

Las mujeres representan en la actualidad el 24% de las direcciones generales de las empresas familiares de Euskadi.

El porcentaje de mujeres que asume la responsabilidad de la dirección general en las empresas familiares vascas supera en seis puntos a las europeas.

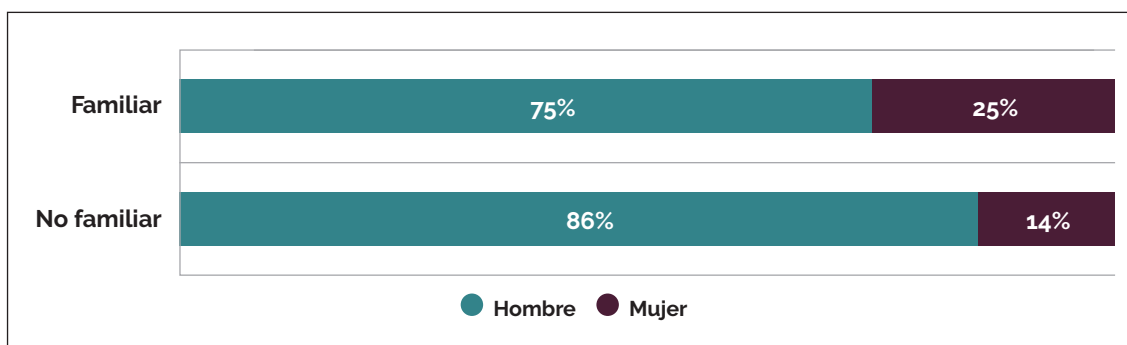
**Gráfico 29: Diversidad de género en la dirección. Europa y CAPV.**



El liderazgo de la mujer en la empresa familiar es aún mayor cuando la dirección la asume una persona que pertenece a la familia propietaria.

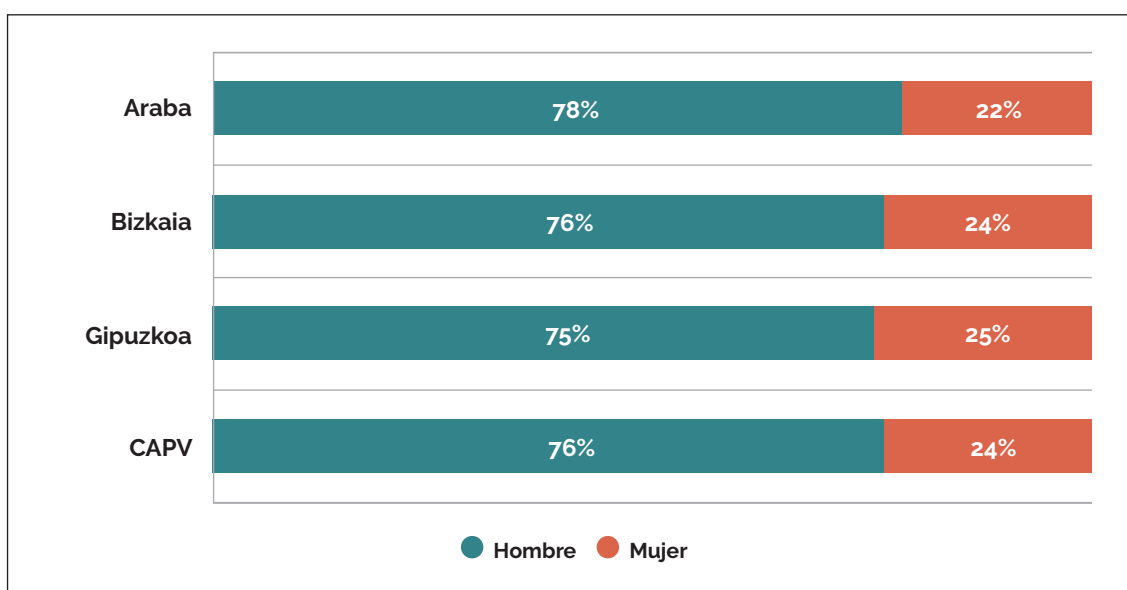
En este caso el porcentaje de mujeres alcanza un 25%. Sin embargo, si la dirección general está ocupada por una persona ajena a la familia el porcentaje de mujeres directivas cae al 14%.

**Gráfico 30: Diversidad de género en la dirección en empresas con dirección familiar versus no familiar**



Por territorios, se puede observar una distribución uniforme de la presencia de la mujer en la dirección de las empresas familiares vascas. En cualquiera de los tres territorios históricos se mantiene un porcentaje de participación minoritaria, siendo en Araba sensiblemente inferior a la media y en Gipuzkoa ligeramente superior.

**Gráfico 31: Diversidad de género en la dirección por territorios históricos**





# Estructuras de gobierno de la empresa familiar

Durante los últimos años se ha producido un avance en los procesos de dirección estratégica de las empresas, que ha contribuido a diferenciar con mayor precisión las estructuras vinculadas con la propiedad –Junta General de Accionistas–, el gobierno –Consejo de Administración– y la dirección en la empresa –Gerencia–. Para concretar la situación de las estructuras de gobierno imperantes en la empresa familiar de la CAPV vamos a distinguir claramente el rol que cumple cada uno de estos entes de gobierno.

- La Junta General de Accionistas es el órgano social previsto por la ley en la que están representadas todas las personas socias de las compañías mercantiles de capital. Su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente y por lo recogido en los estatutos de la sociedad.
- El Consejo de Administración es un órgano derivado de la Junta General de Accionistas, quien delega en esta institución los aspectos vinculados con el gobierno de la empresa; esto es, con el diseño de la estrategia a medio y largo plazo y con su cumplimiento, así como con la supervisión de la labor realizada por la dirección; es decir, con el control de los intereses de los accionistas. El Consejo de Administración asume un papel fundamental en el gobierno de las sociedades, pues a través del mismo se aprueban las principales estrategias y objetivos de la compañía, se controla y supervisa la evolución del negocio y sirve de enlace entre la dirección y el accionariado, que depositan su confianza en el Consejo para que realice una tarea de supervisión. La existencia del Consejo permite que el accionariado ejerza de forma indirecta un control sobre la gestión realizada por la alta dirección, convirtiéndose así en su primera arma de defensa contra posibles comportamientos inadecuados de la dirección. La finalidad de este órgano es lograr alinear los planes de quienes gestionan la sociedad con los intereses de quienes aportan los recursos y soportan el riesgo empresarial. En concreto, delimita tres responsabilidades en torno al Consejo:
  - » Orientar la política de compañía
  - » Controlar las instancias de gestión
  - » Servir de enlace con el accionariado

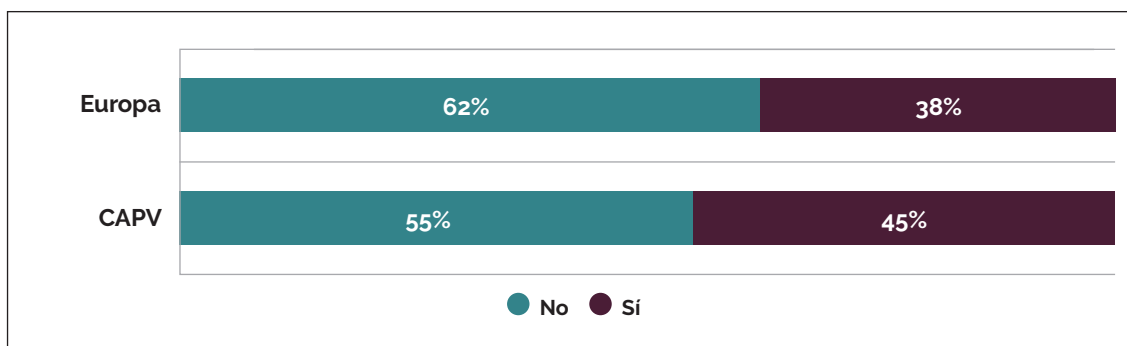
La persona que ostenta el cargo de máxima responsabilidad en la dirección de la empresa es la que gestiona y dirige el negocio, bajo la supervisión del Consejo de Administración. En el seno de la empresa familiar la existencia o no de Consejo de Administración, así como el tamaño y la composición del mismo, son variables determinantes para caracterizar la particularidad de sus estructuras de gobierno.

## Grado de implantación del Consejo de Administración

**El 45% de las empresas familiares vascas dispone de un Consejo de Administración frente al 38% de la empresa familiar europea.** Estos datos mejoran los obtenidos en el estudio que presentaron las Cámaras Vascas en 2008, puesto que ha aumentado el número de empresas que tienen este órgano de gobierno. El porcentaje de implantación del Consejo de Administración en las empresas familiares es muy similar en los tres territorios. Además, se identifica a las empresas familiares con Consejo como

aquellas con una mayor antigüedad, de mayor tamaño y en las que ya se ha producido más de un relevo generacional o cuentan con una dirección profesionalizada.

**Gráfico 32: Empresas familiares con Consejo de Administración. Europa y CAPV.**



Si observamos los siguientes Gráficos 33, 34, 35 y 36, comprobamos que los niveles más altos de presencia de Consejos de Administración se encuentran en las empresas familiares con más de 100 trabajadores/as (67%), las dirigidas por miembros de 4ª generación y siguientes (57%), de más de 50 años (57%), y si la persona que ostenta el cargo de máximo ejecutivo no pertenece a la familia (74%).

**Gráfico 33: Empresas familiares con Consejo de Administración por tamaño**

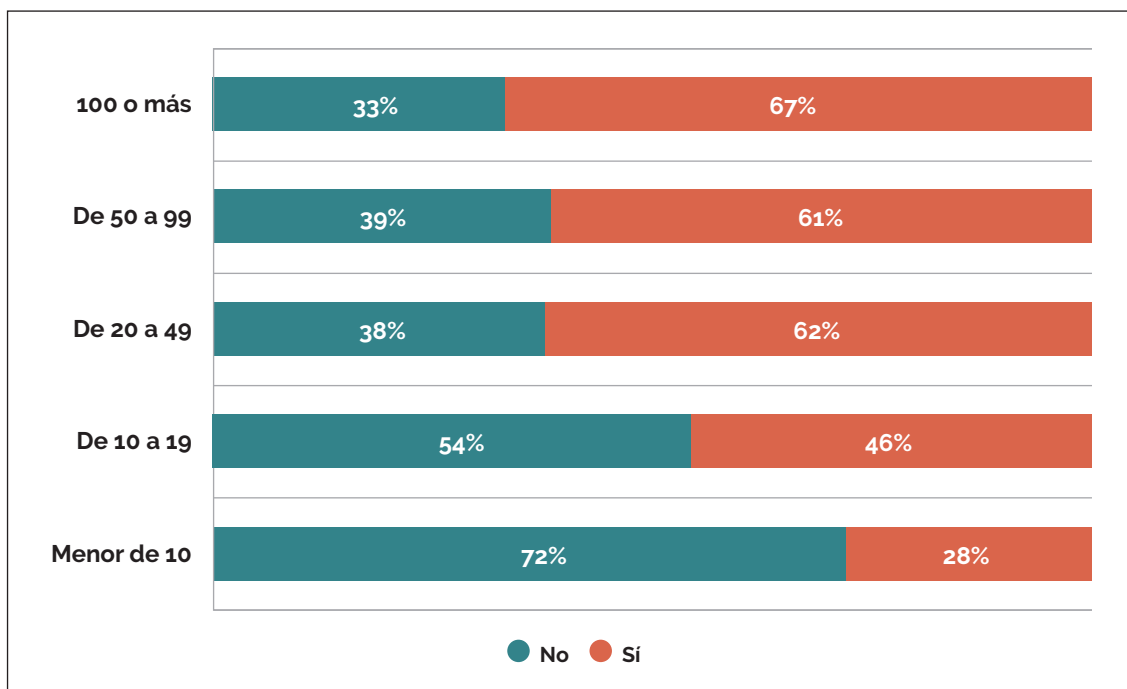
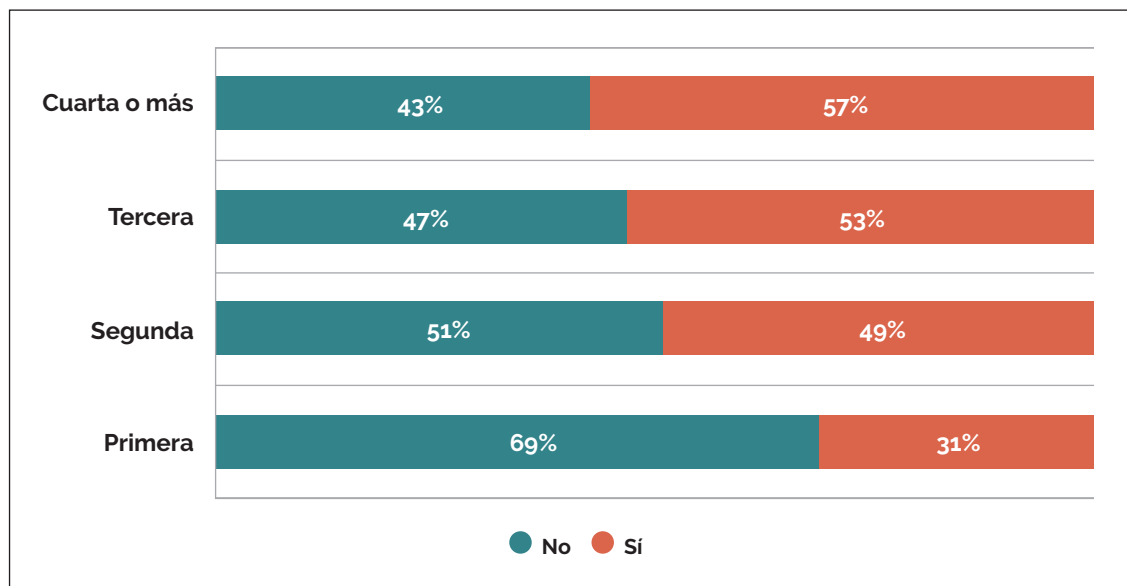
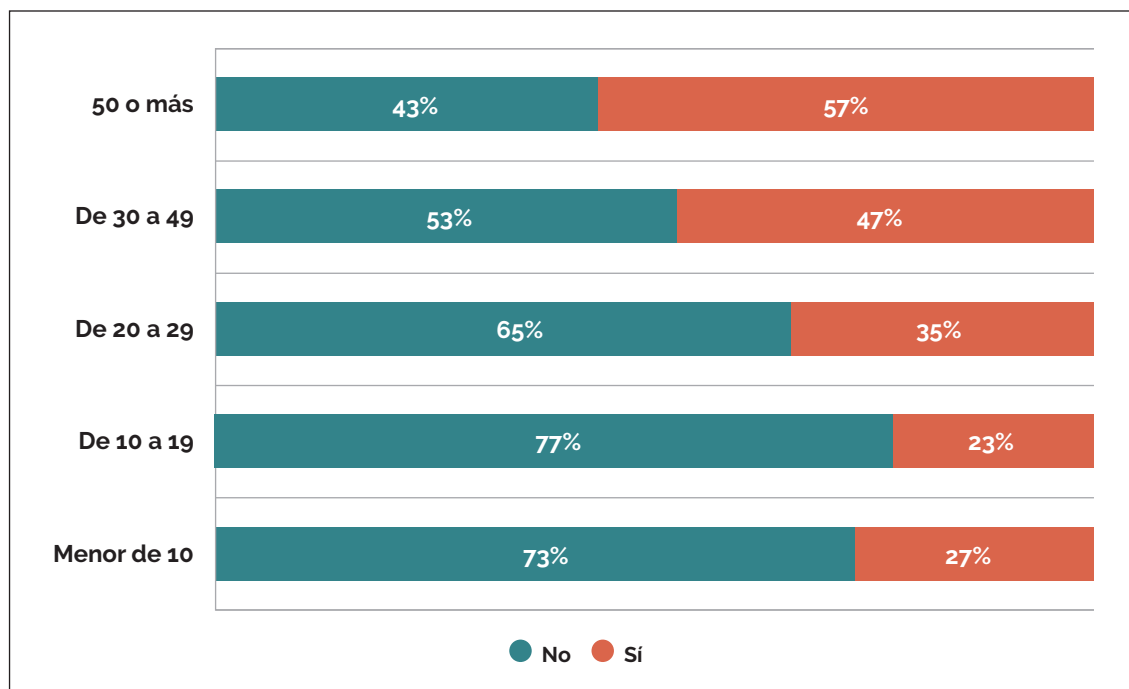


Gráfico 34: Empresas familiares con Consejo de Administración por generación



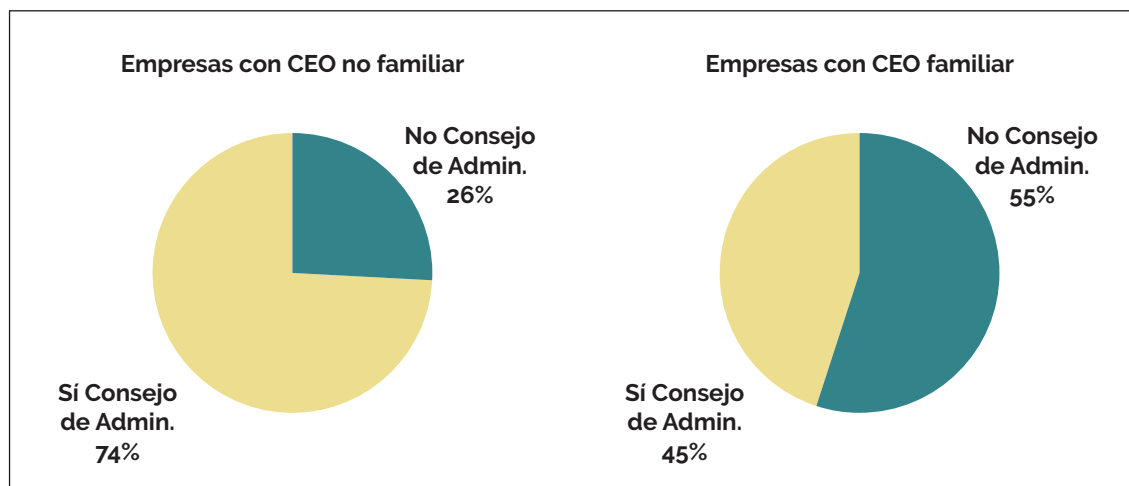
**Gráfico 35: Empresas familiares con Consejo de Administración por antigüedad**



El mayor grado de formalidad de los órganos de decisión de la empresa familiar vasca pone de manifiesto el esfuerzo realizado en los últimos años para adaptar sus estructuras a un modelo que favorece la comunicación y la toma de decisiones. **Implica profesionalizar y separar los ámbitos de decisión empresarial de las decisiones y relaciones menos formales de carácter familiar.**

La figura del CEO tiene mucha importancia en la existencia del Consejo de Administración. Aquellas empresas con un CEO no familiar tienen en la mayoría de los casos un Consejo de Administración. En concreto, en un 74% cuando el CEO es no familiar tiene Consejo de Administración, mientras que este porcentaje disminuye al 45% en las empresas con CEO familiar. La contratación de un CEO externo fomenta la adaptación de sus estructuras de gobierno a modelos que favorecen la toma de decisiones.

**Gráfico 36: Empresas familiares con CEO familiar versus CEO no familiar**

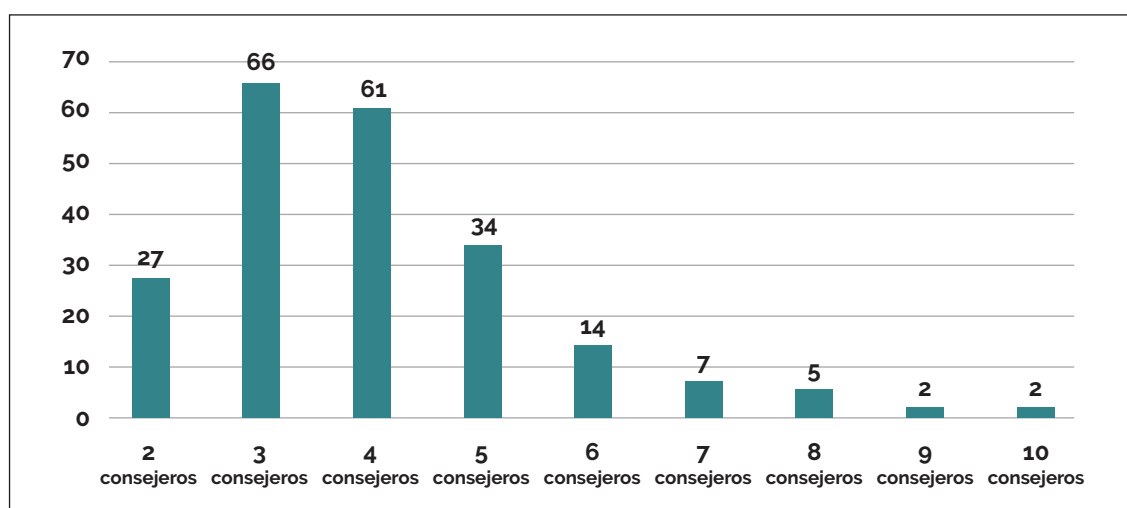


## Tamaño y composición del Consejo de Administración

Al ser el Consejo de Administración un órgano colegiado, la forma de asegurar la transparencia en el gobierno de la entidad es a través de su composición. En este sentido, no existen diferencias entre las recomendaciones sobre la composición de los Consejos de Administración de empresas familiares y no familiares. Los Consejos más activos son aquellos con un tamaño relativamente reducido, en torno a siete personas, los cuales deben disponer de una masa crítica de, al menos, tres miembros externos, además de la persona que ostenta la presidencia y algunos accionistas importantes.

Una mirada más detallada de este órgano de gobierno en la empresa familiar vasca nos indica que **la media de personas que componen el Consejo de Administración es relativamente baja**. El número de miembros de los Consejos de las empresas de la muestra queda reflejado en los siguientes gráficos. El número de consejeros más frecuente, en 66 empresas, es de 3 miembros, siendo 4 el número de consejeros en 61 empresas, y 34 empresas tienen Consejos con 5 miembros.

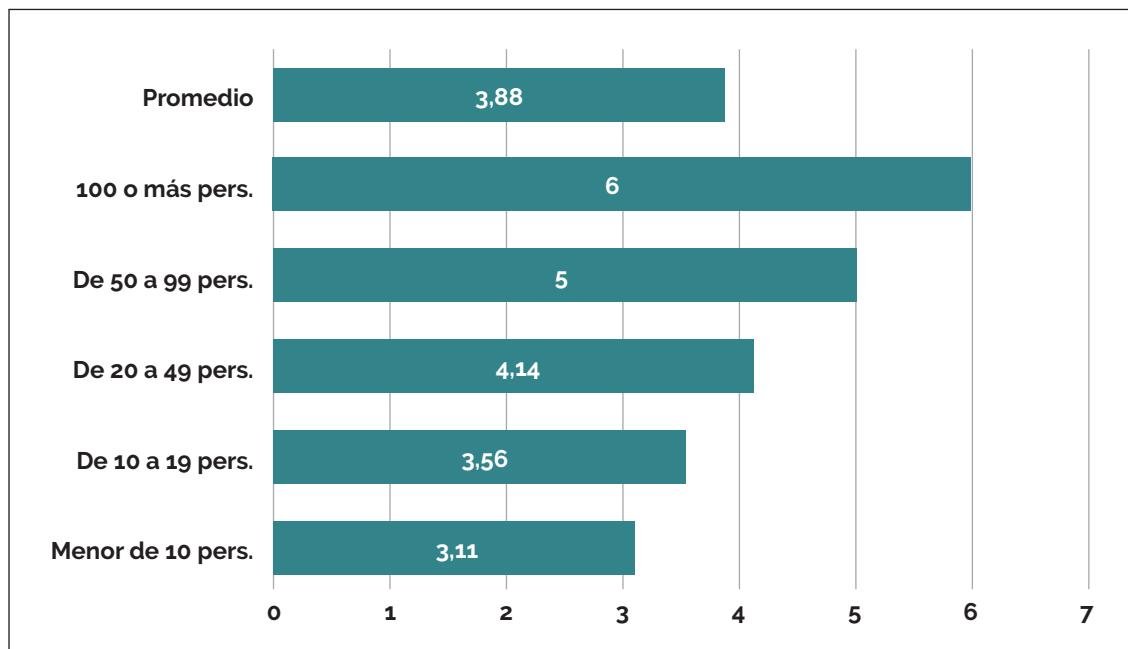
Gráfico 37: Número de empresas por número de consejeros



No obstante, es la propia empresa la que debe fijar una dimensión del Consejo que le aporte operatividad, aspecto éste que debe estar recogido en los estatutos de la entidad. Lo importante es asegurar el desempeño de las funciones del Consejo y su fiabilidad en el proceso de toma de decisiones, evitando situaciones de pasividad por parte de los/las consejeros y que sus reuniones se conviertan en un mero escaparate de la sociedad.

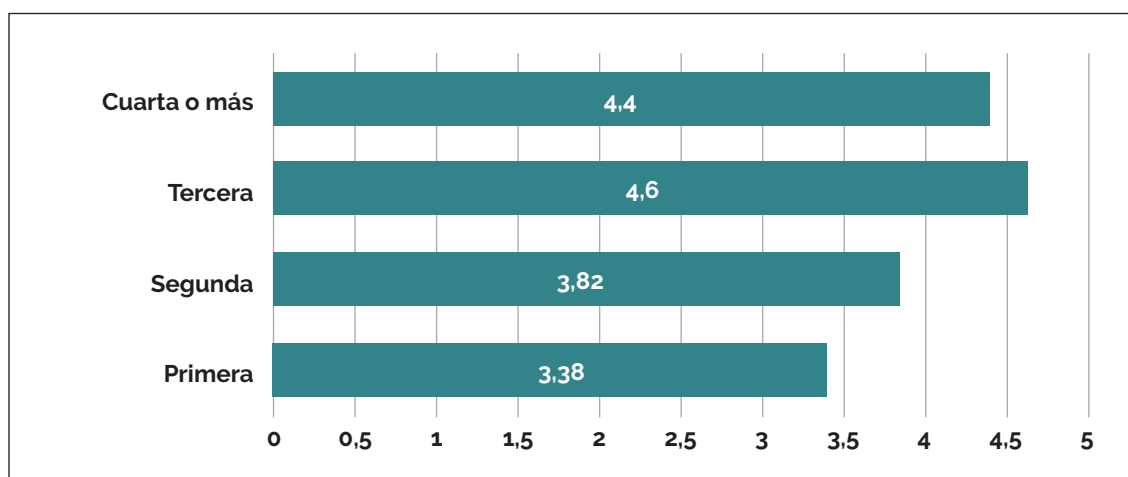
Los siguientes gráficos muestran un aumento del número de consejeros/as en las empresas familiares a medida que aumenta su tamaño. En las empresas grandes el número medio de consejeros/as es de 6, cifra que se encuentra dentro de los límites recomendados para las sociedades cotizadas, entre cinco y quince miembros. Analizando la muestra en su conjunto, por término medio, son 4 las personas que integran los Consejos de las empresas familiares de la CAPV, y **se corresponde con el tamaño medio de los Consejos de Administración de las pymes, con las empresas entre 20y 49 empleados/as**.

**Gráfico 38: Número de consejeros/as por tramos de empleo**



De igual forma, el número de consejeros/as también aumenta con los cambios generacionales que se producen a medida que avanza la edad de la empresa.

**Gráfico 39: Número de consejeros/as por generación**

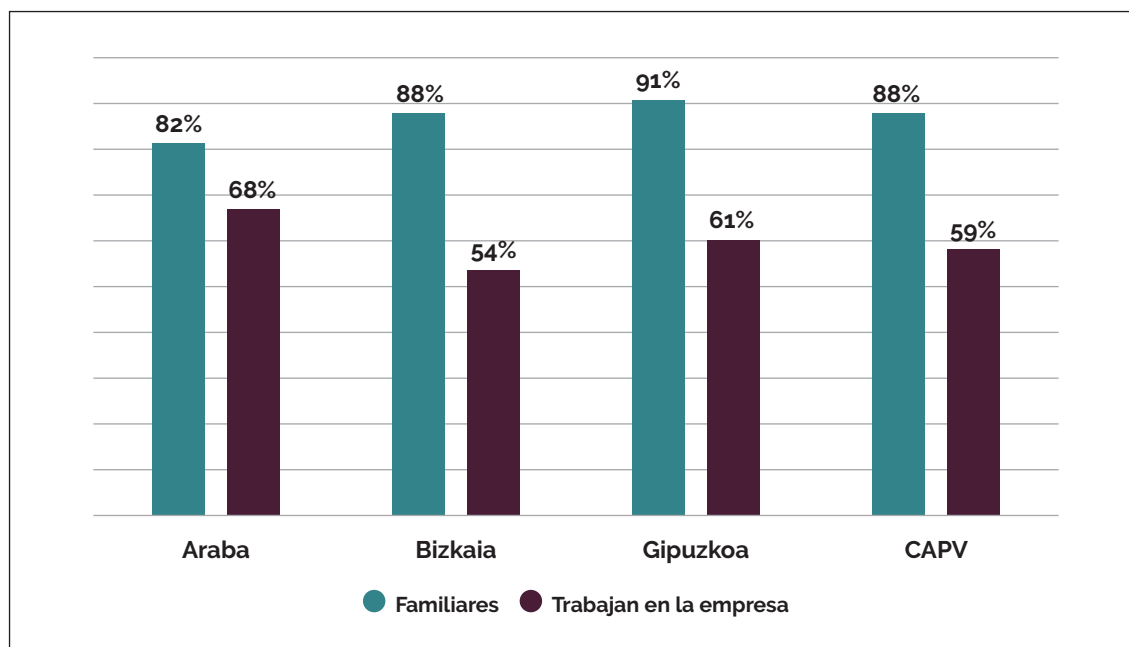


A pesar del gran paso dado para la profesionalización de estas empresas, habitual en las de segunda generación, es preciso avanzar en una **composición del Consejo más abierta y diversa**.

Los Consejos de Administración de la empresa familiar vasca están, en su inmensa mayoría, formados por representantes o miembros de la familia. La alta concentración de propiedad familiar se traduce en una presencia de consejeros o consejeras familiares del 88%. Esta situación, a priori, parece restar efectividad a la tarea de supervisión que el Consejo debe realizar sobre la dirección del negocio.

Además, el 59% de las personas que forman parte del Consejo de Administración trabaja en la compañía. Resultado lógico teniendo en cuenta que los principales accionistas de las empresas encuestadas tienen carácter familiar.

**Gráfico 40: Consejeros familiares versus familiares y consejeros internos versus externos por territorio histórico**



La presencia de profesionales externos, ajenos a la familia y a la gestión diaria de la empresa, es muy escasa. Su incorporación podría introducir nuevas perspectivas y contactos, además de aumentar la efectividad en la toma de decisiones.

## Instrumentos de gobierno de la familia

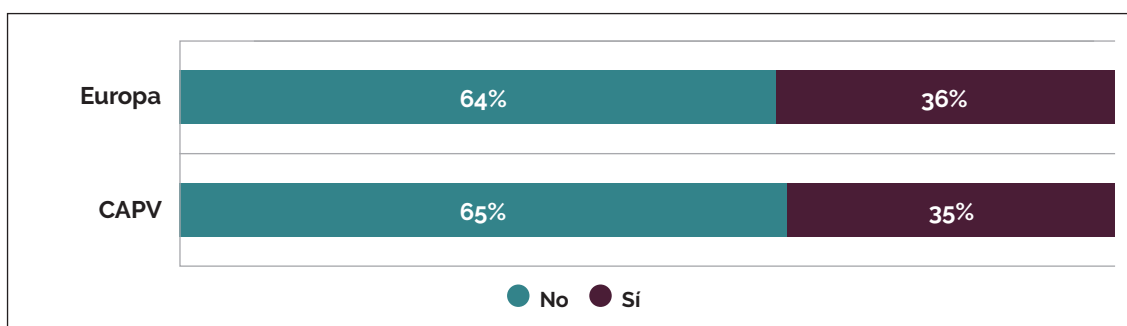
Los órganos de gobierno relacionados con la familia empresaria se crean con el objetivo de lograr una relación consistente en el tiempo entre empresa y familia, buscando mecanismos que refuercen el compromiso de la familia con el negocio. Entre los órganos de gobierno destacan: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

Con su existencia se pretende clarificar las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, ya que se trata de dos instituciones diferentes –familia y empresa–, aunque muy relacionadas, que precisan de límites y de normas consensuadas para que la relación entre ambas funcione. Los instrumentos que formalizan la actuación de estas instituciones de carácter familiar, así como las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa, se recogen en los acuerdos de familia y/o en un documento denominado «Protocolo Familiar». Las empresas familiares vascas han asumido el reto de desarrollar instrumentos y estructuras de gobierno como base para organizar y establecer la actuación de sus miembros en su relación con la empresa.

La concienciación de las familias empresarias vascas sobre la importancia de contar con acuerdos o protocolos familiares ha permitido que su nivel de implantación se sitúe a niveles europeos.

En el 35% de las empresas encuestadas la familia empresaria cuenta con un protocolo o acuerdo de familia. Estos datos son muy superiores a los obtenidos en 2008 y recogido en el estudio de las Cámaras Vascas, ya que este dato ascendía al 12,2%. Si valoramos la evolución de estos datos hay que destacar la labor realizada por las instituciones que promueven la elaboración de este tipo de documentos.

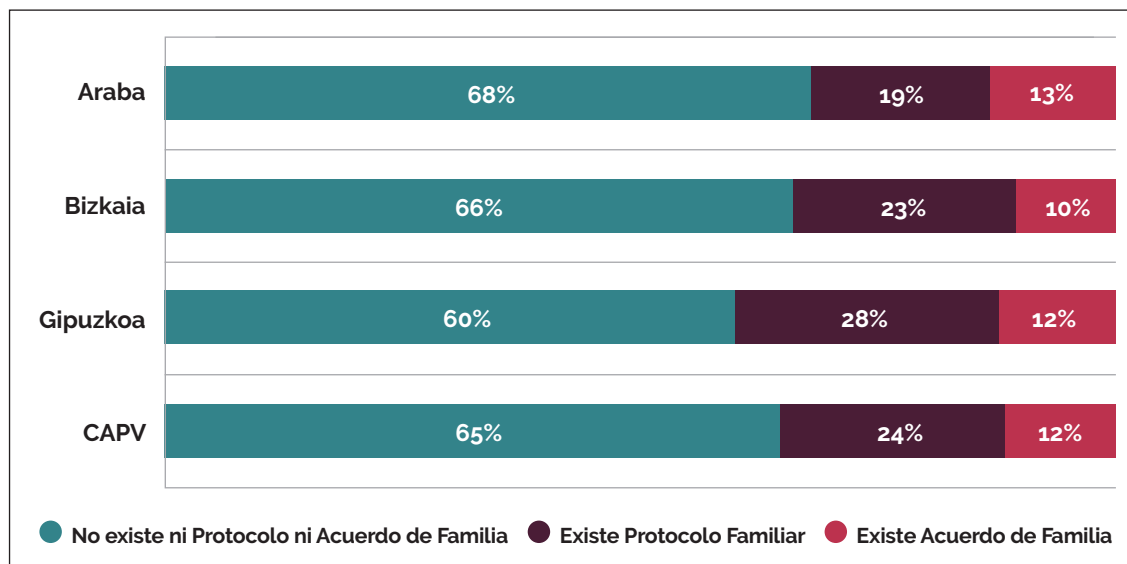
**Gráfico 41: Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia. Europa y CAPV.**



Gipuzkoa es el territorio donde se encuentran las empresas más avanzadas en este tema, el 28 % tiene elaborado el protocolo y otro 12% tiene acuerdos de familia, pero un 60% de las empresas no dispone de estos instrumentos. En Bizkaia el 23% tiene protocolo y el 10% acuerdo de familia; y en Araba, el territorio más retrasado en este aspecto, solo el 19% tiene protocolo y el 13% acuerdo de familia. Estas cifras son muy superiores a las obtenidas en estudios realizados en otros territorios. En Andalucía por ejemplo, el porcentaje de empresas familiares que dispone de protocolo familiar alcanza al 8% (Lorenzo y Rojo 2015), mientras que en el Estado español es del 8,9%, a lo que habría que añadir un 2,7% adicional que indica que está en el proceso de elaboración del protocolo (IEF 2015).



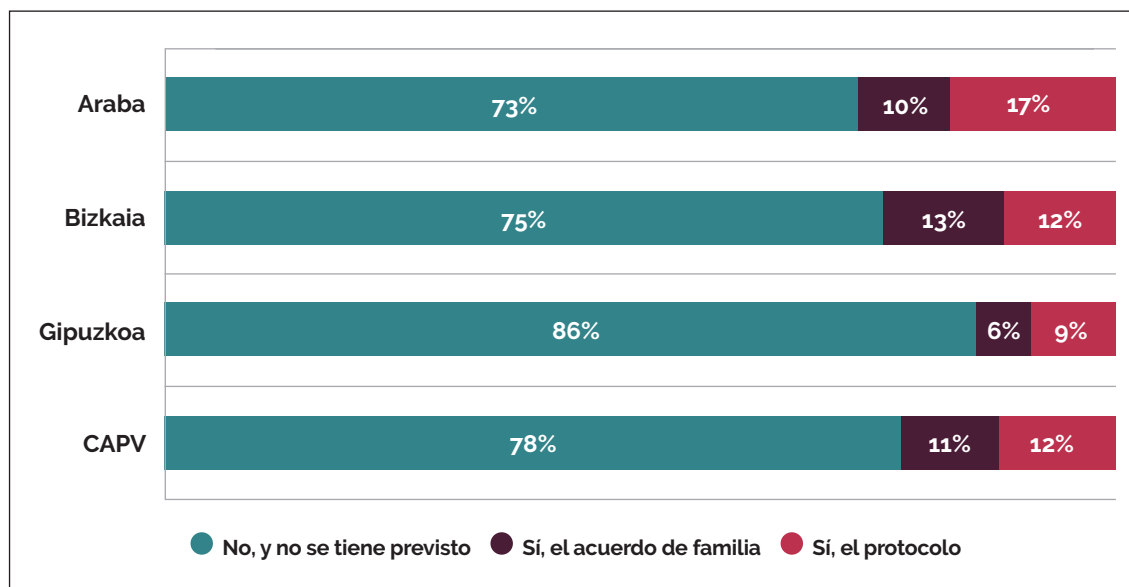
**Gráfico 42: Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia, por territorios históricos**



De todas formas, hay un importante margen de mejora. Del 65% de las empresas familiares vascas que no cuenta con un protocolo o acuerdo de familia, sólo un 23% tiene intención de implantarlo en un futuro y establecer así una relación más formal entre la familia y la empresa.

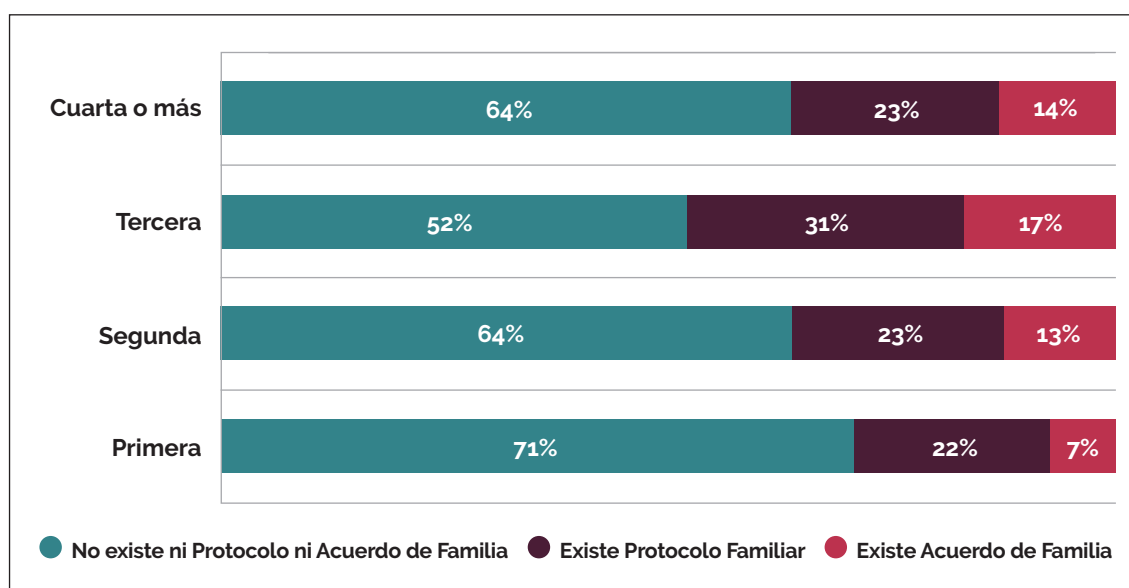
El 27% y 25% de empresas encuestadas de Araba y Bizkaia, respectivamente, manifestaron su interés en desarrollar acuerdos o protocolos de familia. Este porcentaje sólo alcanza el 15% en el caso de Gipuzkoa. Resulta preocupante que, entre aquellas familias empresarias que no tienen protocolo o acuerdos de familiar, el 77% de las encuestadas no tiene intención de establecer un acuerdo consensuado para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa. A pesar de estos bajos porcentajes de las familias empresarias, la intención de desarrollar protocolos y/o acuerdos de familia es muy superior a la que reflejaban los datos obtenidos en el estudio de realizado por las Cámaras Vascas en 2008.

**Gráfico 43: Familias empresarias con intención de implantar un protocolo o acuerdos de familia, por territorios históricos**



La existencia de este tipo de instrumentos crece con la antigüedad y el avance de las generaciones. El 71% de las empresas de la primera generación no tiene formalizado el protocolo ni tiene ningún tipo de acuerdo de familia. Este porcentaje disminuye a medida que avanzan las generaciones.

**Gráfico 44: Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia por generaciones**



## Traspaso de la propiedad y continuidad familiar

La vocación de una empresa familiar es la de traspasar los límites generacionales bajo el control de la familia, lo que supone tener que enfrentarse con una situación ineludible: la sucesión en la gestión y en la propiedad de la empresa.

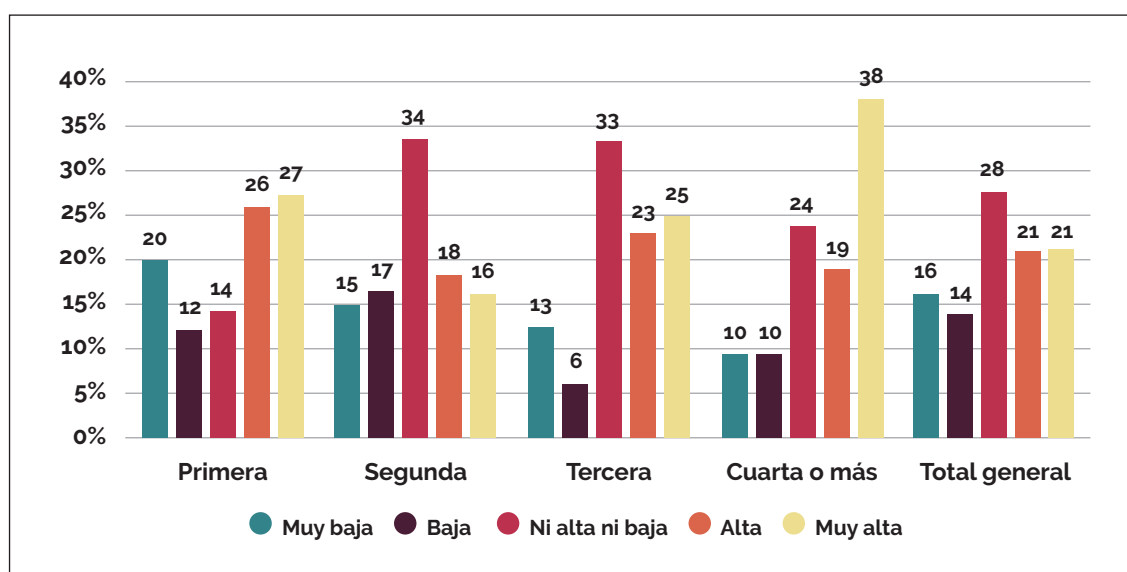
Este traspaso es uno de los momentos críticos en la vida de la empresa familiar, porque una de las causas más frecuentes de su muerte es la falta de planificación de la sucesión. Los datos constatan que ha sido en estos momentos cruciales de los distintos relevos generacionales de las empresas familiares, en los que la mortandad de éstas ha alcanzado su mayor magnitud. Según las estadísticas disponibles, se puede llegar a afirmar que, de cada 100 empresas familiares de primera generación, sólo 30 llegan a la segunda manteniendo su carácter familiar; y a la tercera, apenas un 10% de las mismas ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)).

### Continuidad de la empresa familiar

En la empresa familiar se produce el relevo generacional por dos causas fundamentales: por la muerte o incapacidad del líder de la empresa, o por su jubilación. Es en este momento cuando se pone de manifiesto uno de los principales problemas que acechan al futuro de la empresa familiar, el de su continuidad, lo cual está íntimamente vinculado con la conservación del paquete accionario bajo el control de la familia.

A este respecto, las empresas familiares de la muestra fueron preguntadas por su intención de continuar con la propiedad del negocio.

**Gráfico 45: Porcentaje de empresas con el deseo de continuar con la propiedad familiar, por generaciones**



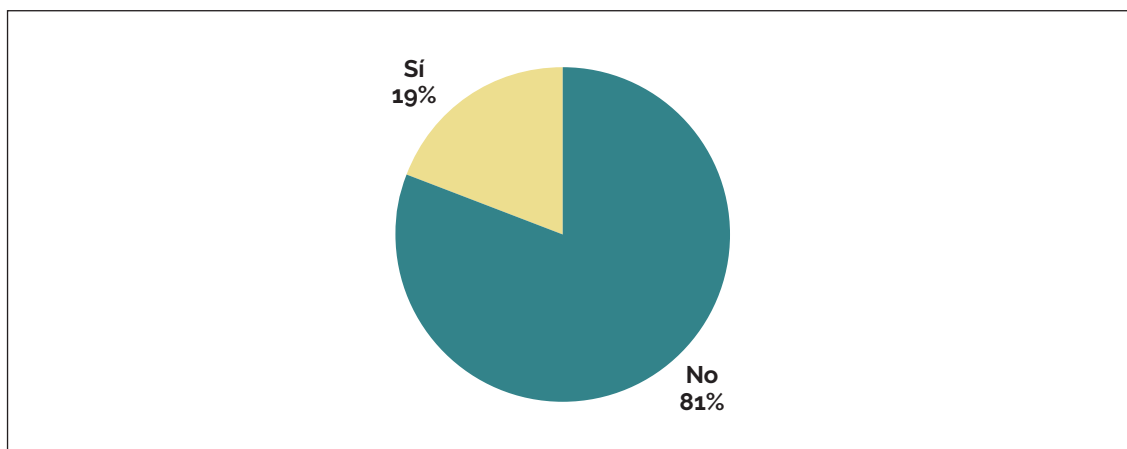
Las respuestas ponen de manifiesto la intención de continuar con el negocio familiar. En un porcentaje alto o muy alto el 42% de las empresas encuestadas tenía intención de continuar con la propiedad. Si se analizan los resultados por generaciones, a medida que pasan hay una tendencia a la continuidad con la propiedad del negocio familiar. Del paso de la primera a la segunda generación hay una disminución en la intención de mantener la empresa familiar. Sin embargo, cuando superan esta generación se incrementa la intención de mantener la empresa familiar en manos de la familia.

## Sucesión en la dirección de la empresa familiar

La empresa familiar, como se ha expuesto anteriormente, presenta unas características singulares en relación con la estructura de propiedad, el control y la gestión del negocio. La transmisión de los valores empresariales propios de la familia es uno de sus aspectos diferenciadores. Con la finalidad de comprobar en qué medida las empresas familiares encuestadas mantienen esos rasgos diferenciadores, el cuestionario planteado para el desarrollo de esta investigación ha incluido varias preguntas sobre el relevo generacional en la alta dirección de la empresa.

El 19% de las empresas familiares vascas, 86 de las 464 que han contestado a esta pregunta, afirma encontrarse inmersa en un proceso de tránsito generacional que se producirá en menos de cinco años. Este porcentaje es similar al obtenido en el estudio de las Cámaras Vascas de 2008.

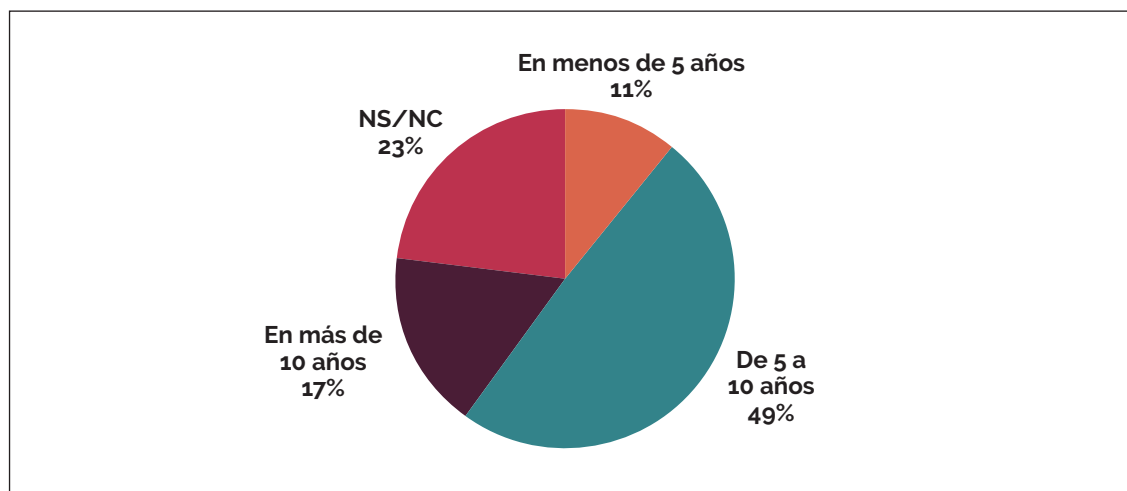
**Gráfico 46: Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional**



Siendo la sucesión el acto más crítico para la supervivencia de la empresa familiar, destaca que el 81% de las empresas familiares de la CAPV, 378 de 464, no tiene planificada ninguna actuación que permita una sucesión ordenada y sin sobresaltos. En el 11% de los casos las empresas tendrán que enfrentarse a un relevo generacional en los próximos cinco años, el 49% lo hará dentro de 5 a 10 años, el 17% más allá de los 10 años y, sorprendentemente, un 23% no contesta; este porcentaje, 86 empresas, ¿no lo sabrá?

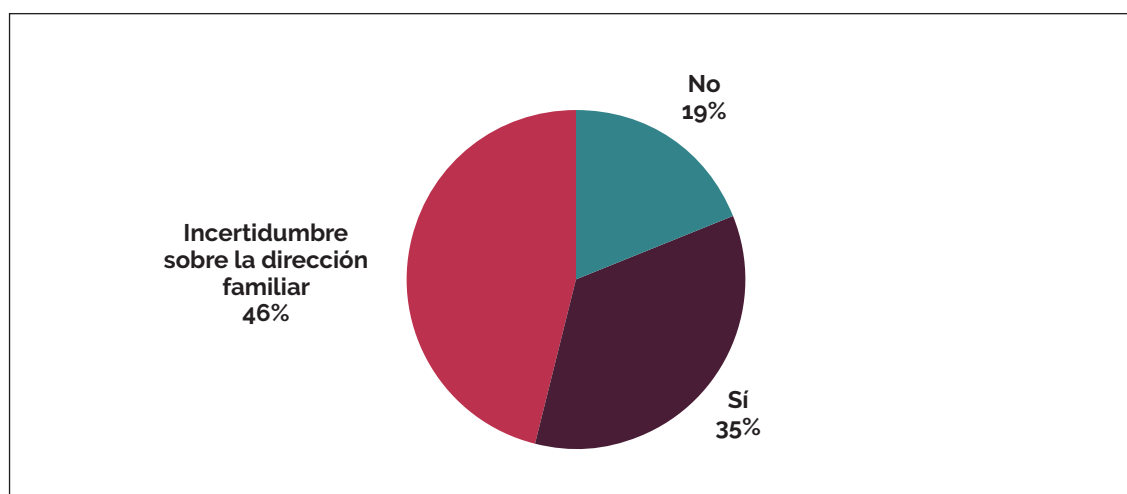
Comparando estos datos con los obtenidos en 2008 podemos decir que las empresas familiares están envejeciendo, el porcentaje de empresas que van a estar inmersas en un cambio generacional en un plazo de entre 5 y 10 años pasa del 19,5% en 2007 al 49% en la actualidad. Este es un dato muy importante para las empresas de nuestros territorios puesto que marca un punto de inflexión en la continuidad de la organización.

**Gráfico 47: Empresas no inmersas en el proceso de relevo generacional y que tienen un cambio generacional en los próximos años**



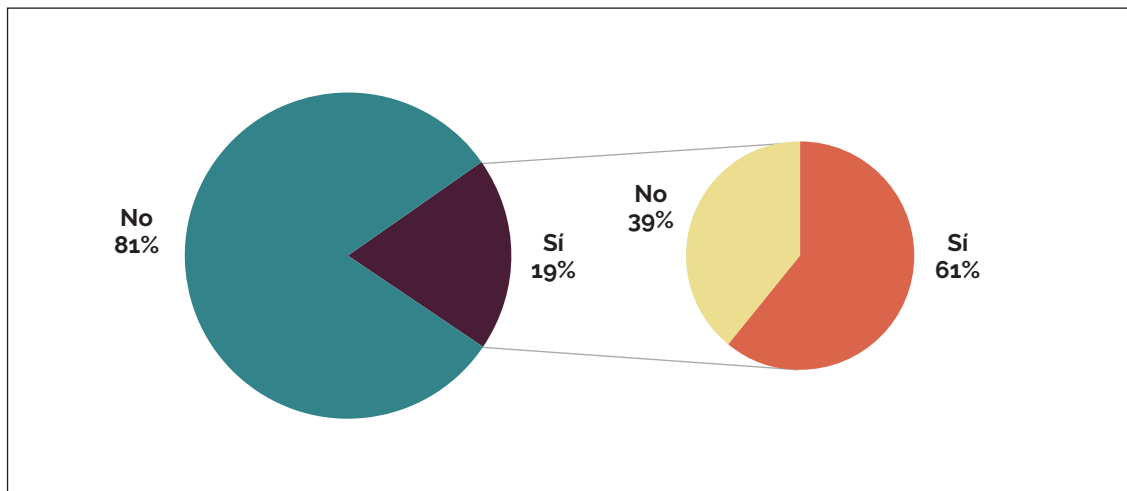
La incertidumbre sobre el futuro de la empresa en lo que respecta a su carácter familiar es alta entre las 378 empresas que no han abordado el proceso de transición generacional (81% de las encuestadas). Solo un 35% estima que la dirección será familiar, aunque no ha planificado cómo abordará el proceso de sucesión, mientras que el 19% afirma que el liderazgo de la dirección no será familiar. La incertidumbre sobre dirección de la empresa conlleva cierto temor a pensar en el futuro de muchos proyectos de índole familiar. El 46% de las empresas tiene dudas a este respecto.

**Gráfico 48: Previsión de una dirección familiar en la siguiente generación**



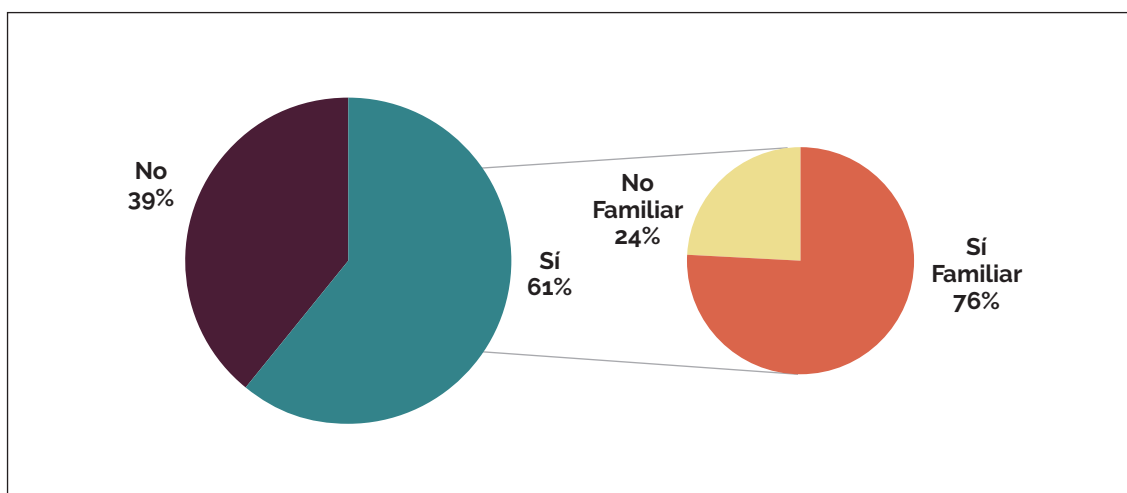
De las empresas familiares que **afirma encontrarse inmersa en un proceso de relevo generacional**, (el 19% de la muestra), el 61% ya tiene identificada la persona que asumirá la dirección en los próximos años.

**Gráfico 49: Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional. Identificación del sucesor**



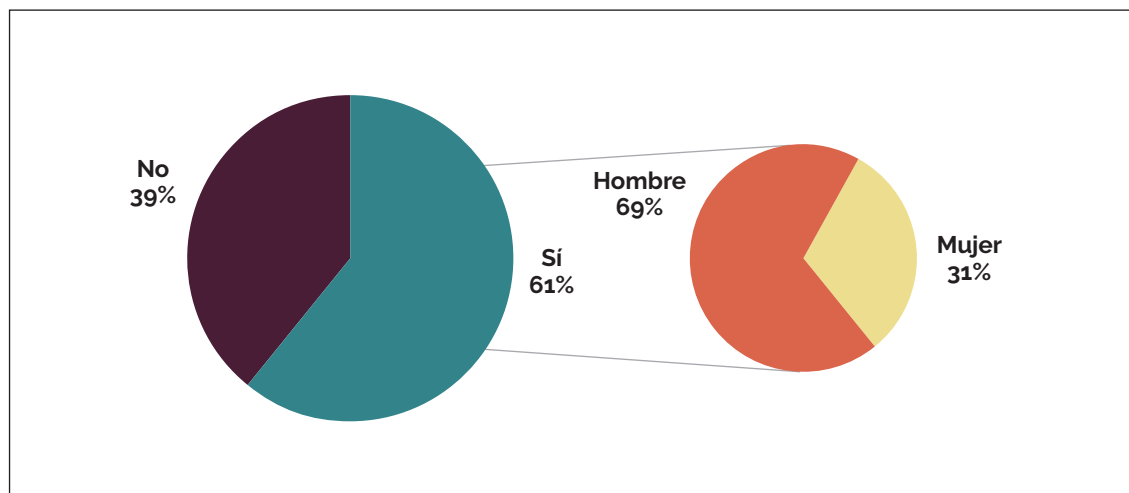
La persona seleccionada que asumirá las riendas de la empresa será, en el 76% de los casos, una persona que pertenece a la familia propietaria, lo que indica que la dirección seguirá siendo familiar, porcentaje superior al 59% que muestra el estudio de las Cámaras del año 2008.

**Gráfico 50: Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional. Relevo familiar.**



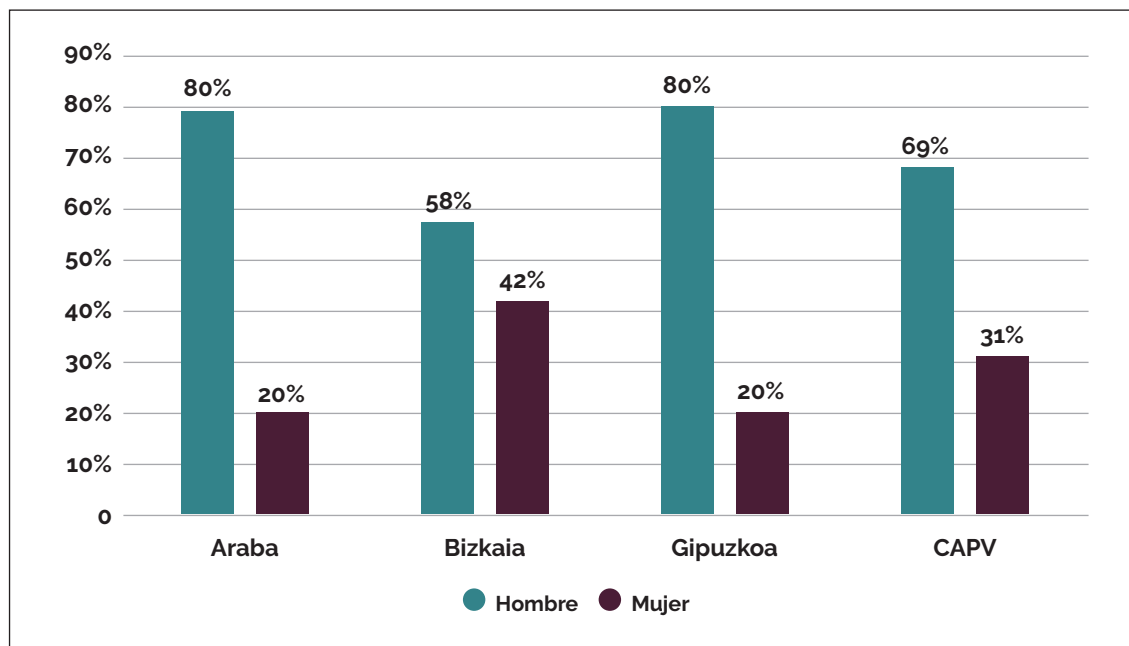
Del 61% de las empresas en tránsito generacional que ya ha seleccionado a la persona que ocupará la dirección general, **en el 31% de los casos el liderazgo será asumido por una mujer**. Este dato confirma el **mayor protagonismo de la mujer en la empresa familiar**, pues en las empresas de la muestra solo el 24% de los CEO son mujeres.

Gráfico 51: Diversidad de género en el relevo familiar



Analizando estos últimos datos por territorios, podemos observar el liderazgo de Bizkaia en la diversidad de género.

**Gráfico 52: Diversidad de género en el relevo familiar, por territorios históricos**



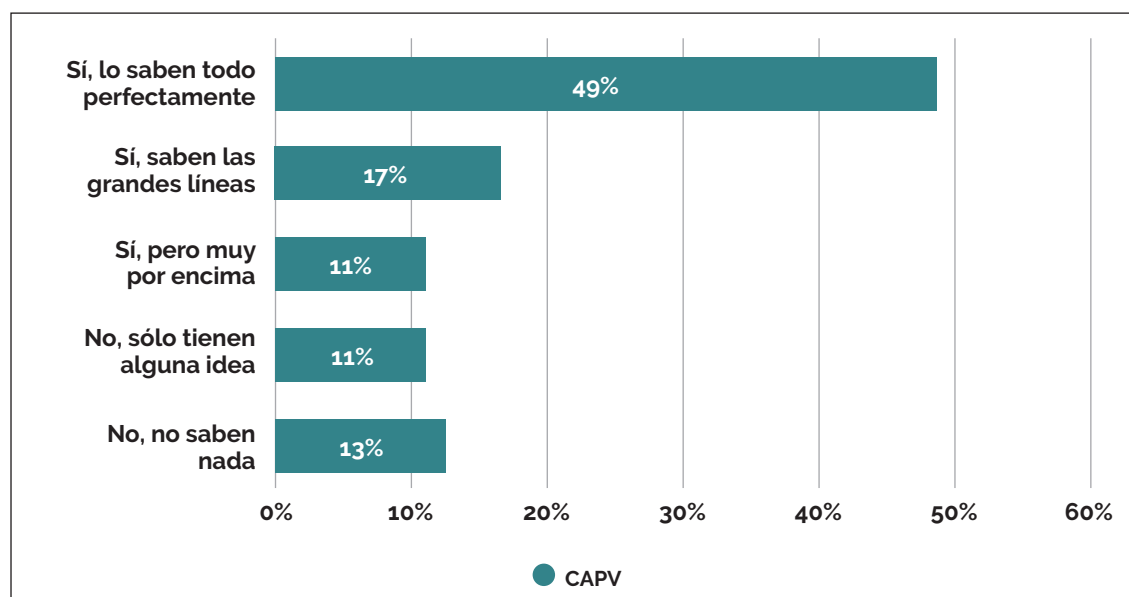
### Comunicación de la sucesión en la dirección de la empresa familiar

Hay que recordar un aspecto esencial para abordar con éxito la renovación de cargos que suele acompañar a todo relevo generacional, y es que el espíritu emprendedor y la capacidad de gestión no se heredan ni se transmiten por el puro deseo del fundador o fundadora de la empresa. Aunque no existe un modelo único para planificar la sucesión, ya que cada empresa y cada familia mantienen unas características singulares, lo cierto es que existen unos patrones que suelen ser comunes en este proceso. La sucesión en la dirección del negocio sólo debe realizarse según criterios estrictamente profesionales, y en el proceso de elección de sucesor deben participar todas las partes implicadas.

Con el propósito de conocer el nivel de comunicación de todo este proceso por parte de las empresas familiares de la CAPV, en el cuestionario se ha incluido una pregunta con el propósito de saber el nivel del conocimiento que tiene el sucesor/ la sucesora en todo este proceso.



Gráfico 53: Grado de comunicación de la sucesión



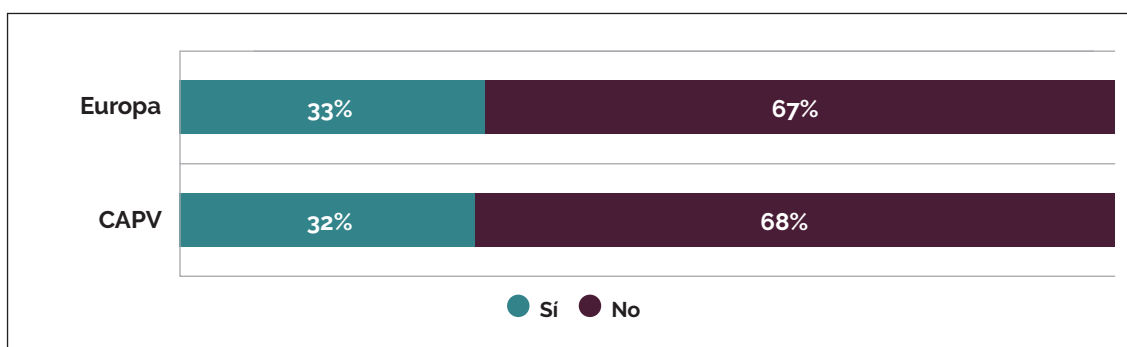
Los resultados indican que en menos del 50% de los casos el sucesor/a está perfectamente informado/a. Estos resultados generan incertidumbre sobre el éxito del proceso de sucesión. Este es uno de los grandes problemas de la empresa familiar, la **falta de comunicación**. **¿Y si la persona sucesora no quiere el cargo?**

# La mujer en la empresa familiar

## En el Consejo de Administración de la empresa familiar

El número de mujeres en Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas familiares de Euskadi se sitúa a niveles europeos: alcanza un 32% de representatividad en las empresas que cuentan con Consejo.

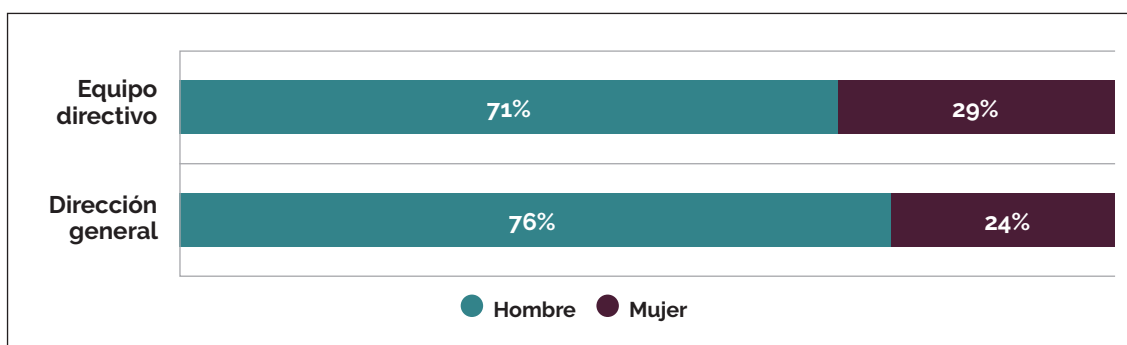
**Gráfico 54: La mujer en el Consejo de Administración. Europa y CAPV.**



## En la dirección de la empresa familiar

Con respecto a la alta dirección, la **presencia de mujeres** en puestos directivos de las empresas familiares vascas supone un **29% de los cargos ejecutivos**. Además, en la actualidad, el 24% están lideradas por una mujer que es la que ocupa el cargo de directora general.

**Gráfico 55: La mujer en la dirección de la empresa familiar**

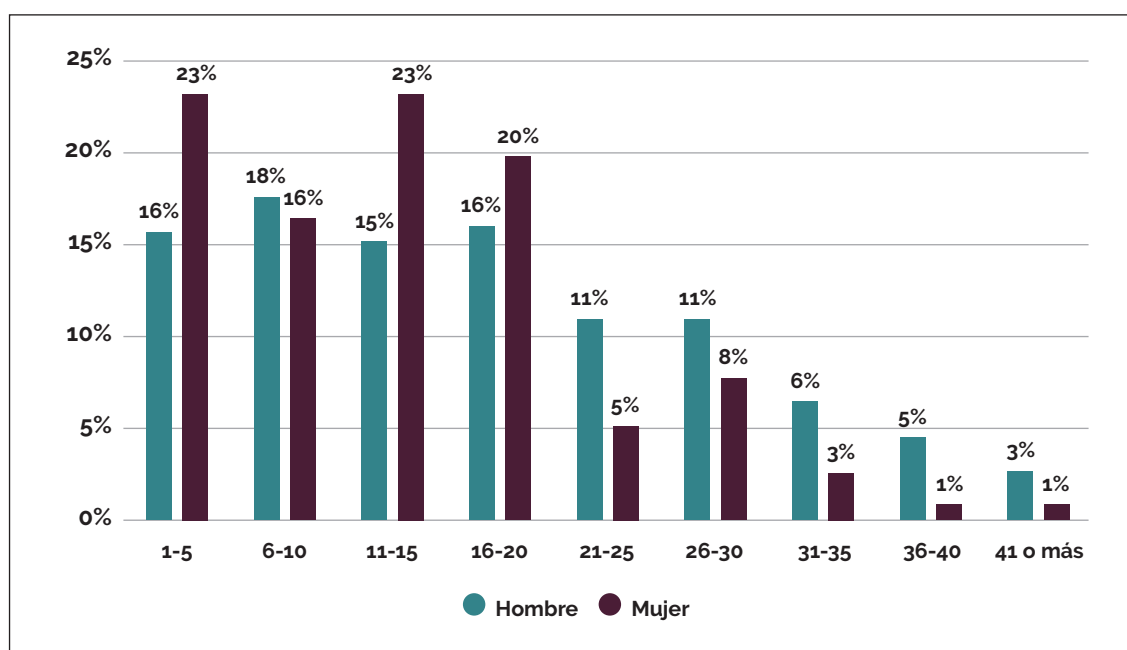


El 31% de las empresas familiares que ha planificado el relevo generacional en el liderazgo de la empresa, tiene identificada una mujer como la futura sucesora, lo que indica que las empresas familiares de la CAPV tienen una visión de futuro de diversidad e integración de la mujer en puestos de máxima responsabilidad.

## CEO: diferencia hombre-mujer

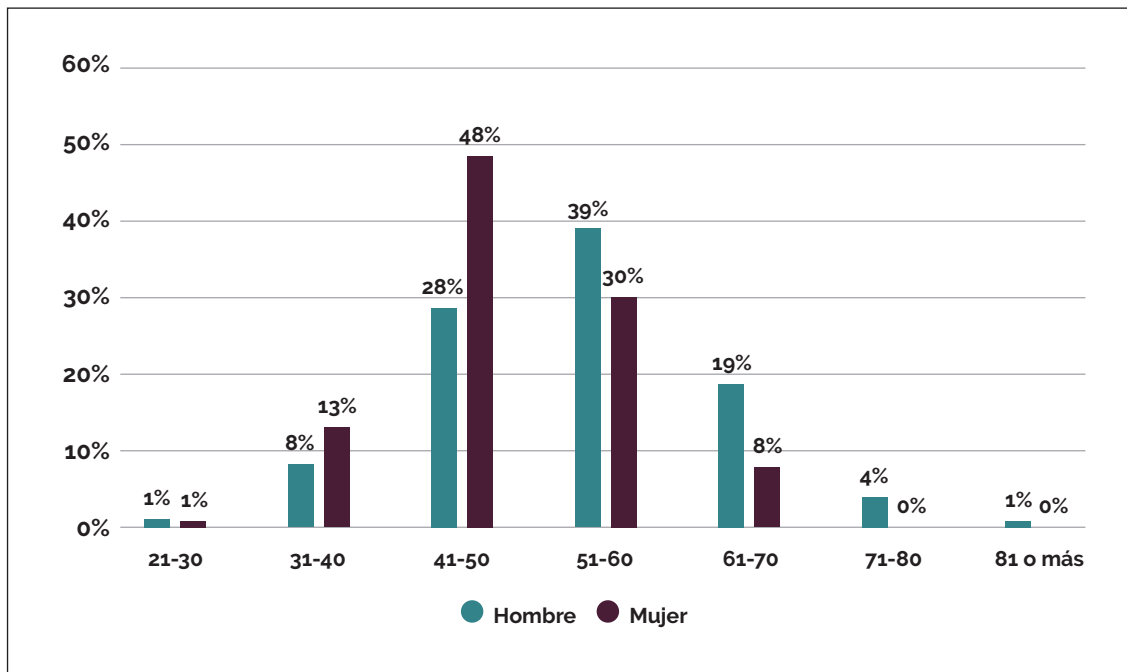
En las siguientes tablas se puede observar que la presencia de la mujer en la dirección de las empresas familiares es reciente. En el 66% de los casos la mujer lleva menos de 20 años en el cargo; en concreto, menos de 5 años en el 23% de los casos.

**Gráfico 56: Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Antigüedad en el cargo.**



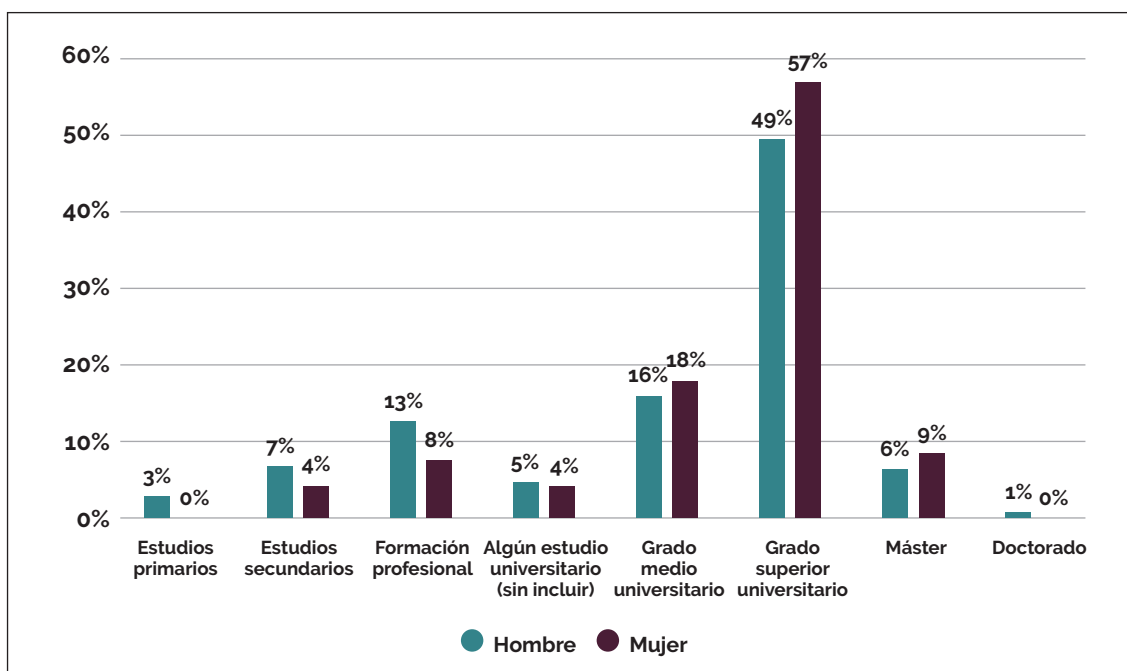
También hay diferencias con relación a la edad del CEO. En el caso de la mujer el 48% tiene entre 41 y 50 años. El hombre tiene por término medio una edad superior, lo que sugiere, que lleva más años en el cargo.

**Gráfico 57: Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Edad del CEO.**



No hay grandes diferencias en relación con la formación. No obstante, sí se detecta una mayor formación de la mujer CEO. Además, hay un mayor porcentaje de graduadas superiores universitarias y con formación de Máster.

**Gráfico 58: Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Formación del CEO.**



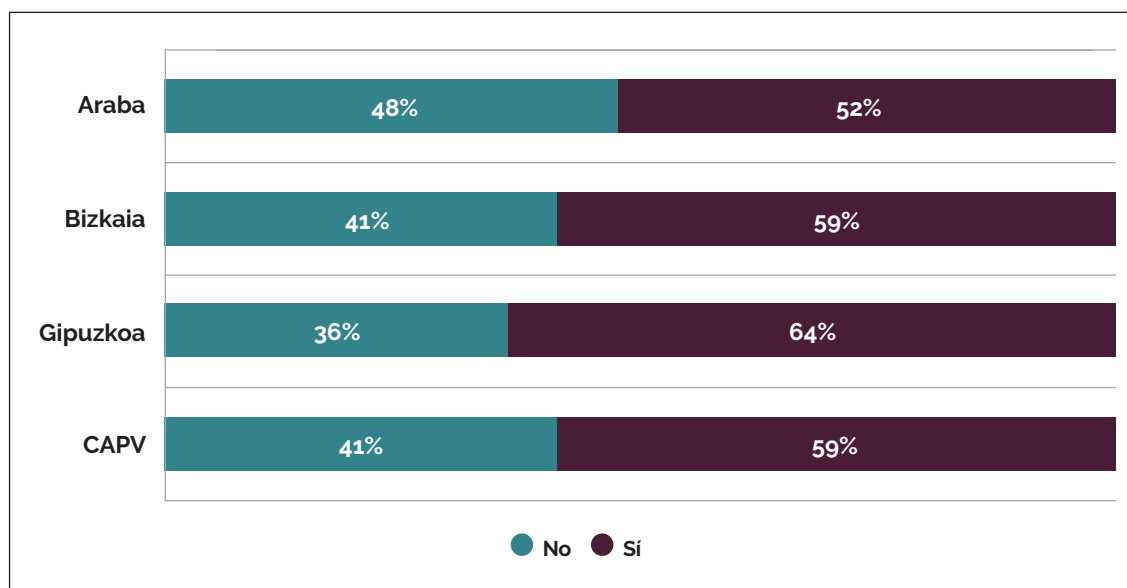
## Facilidad para desarrollar una carrera directiva por parte de la mujer

Las empresas familiares encuestadas consideran que el entorno familiar genera menos prejuicios o falsos estereotipos de la mujer empresaria. Esta percepción favorece la participación de la mujer en puestos directivos.

El 59% de los encuestados de Euskadi considera que la mujer tiene más facilidades para desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.

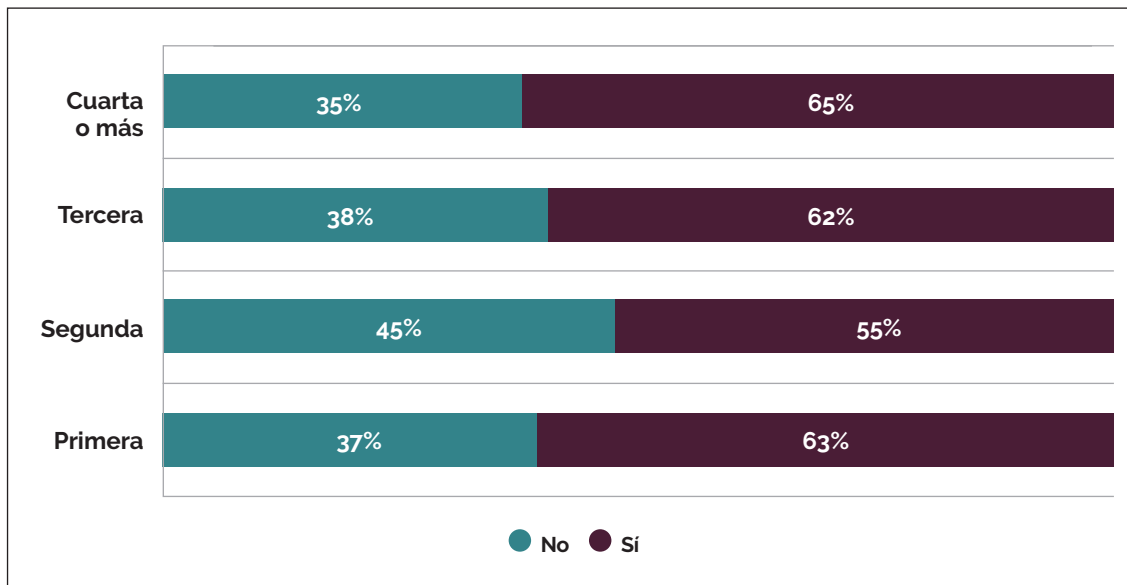
La empresa familiar se configura como un entorno más comprometido con la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y de gobierno empresarial y familiar. Analizando la siguiente tabla vemos diferencias entre territorios. Araba es donde menos ven a la empresa familiar como una opción para desarrollar su carrera profesional.

**Gráfico 59: Facilidad de la mujer para desarrollar una carrera directiva, por territorios históricos**



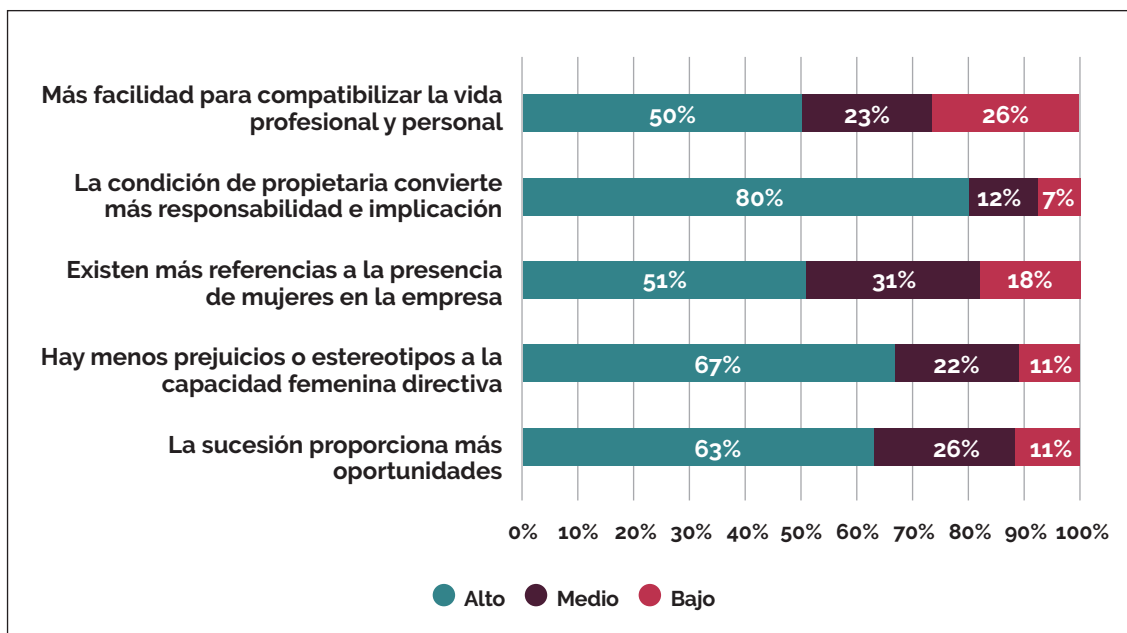
Por generaciones no se observan diferencias significativas. Se produce una reducción del porcentaje en la segunda generación, pero se amplía a partir de la tercera generación.

**Gráfico 60: Facilidad de la mujer para desarrollar una carrera directiva, por generaciones**



Finalmente se analizan algunos aspectos sobre la presencia de la mujer en la empresa familiar. La condición de ser miembro de la familia empresaria, aunque confiere más responsabilidades, otorga mayores **oportunidades para el desarrollo profesional** de la mujer según el **80% de las encuestas**. También existen menos estereotipos sobre su capacidad directiva (67%), además de brindar más opciones para acceder a puestos de máxima responsabilidad cuando se produce el relevo generacional, (63%).

**Gráfico 61: Perspectivas de la mujer empresaria en la empresa familiar**



## Implicación de la familia con la empresa

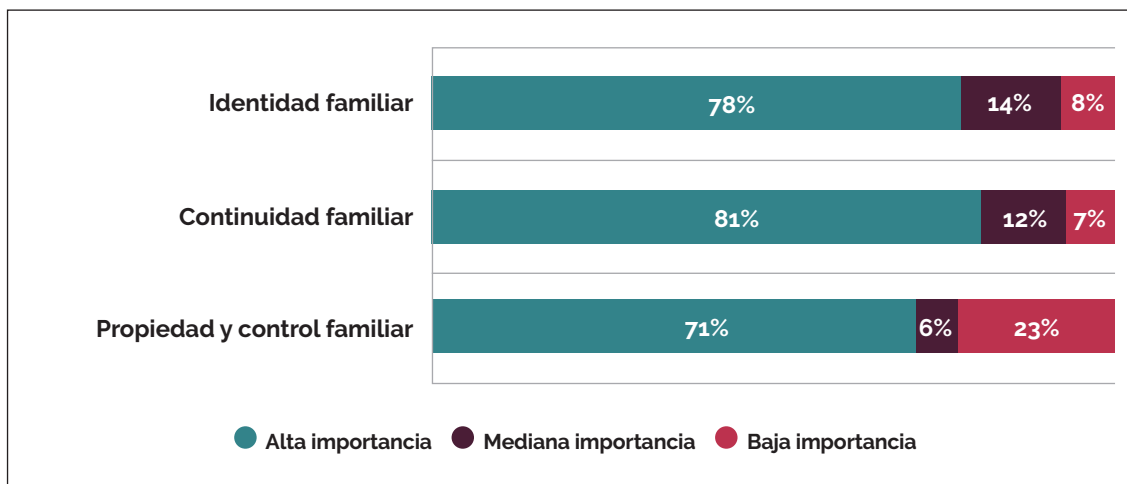
Los aspectos que definen el carácter de empresa familiar y determinan la vinculación de la familia con la empresa se identifican en la encuesta como: (1) Propiedad accionarial y control familiar del negocio, (2) Identificación de los miembros de la familia con la empresa, (3) Sentido de pertenencia y deseo de continuar siendo empresa familiar.

Las respuestas obtenidas muestran que **la implicación de la familia es un elemento clave**. Estos niveles son más altos en las empresas familiares de la CAPV en comparación con las europeas. No obstante, en todos los casos, la importancia otorgada es muy alta o alta. Sólo un 7% y 8% de las personas encuestadas considera que los factores de identidad y el deseo de continuidad de la familia con la empresa son poco importantes.

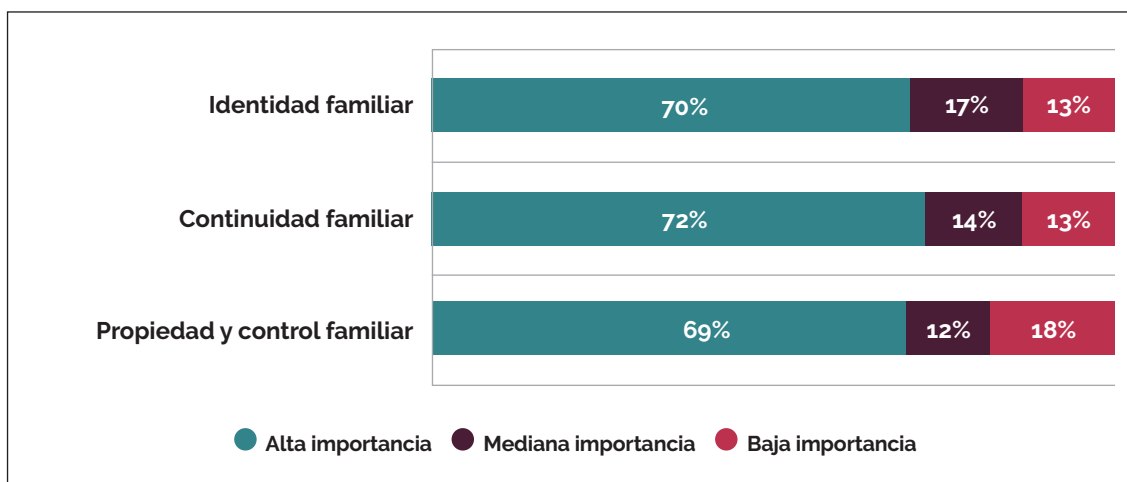
Se entiende que los lazos afectivos que unen a la familia con la empresa son los elementos más importantes para definir el carácter de empresa familiar. Estos aspectos tienen más importancia que la propia participación de la familia en el capital de la empresa.

El arraigo, cercanía y sentido de pertenencia, la idea de continuar siendo empresa familiar, son valores que, por las características e idiosincrasia única de la empresa familiar, pueden ser fuente de una ventaja competitiva.

**Gráfico 62: Implicación de la familia con la empresa en la CAPV**



**Gráfico 63: Implicación de la familia con la empresa en Europa**





## Orientación emprendedora

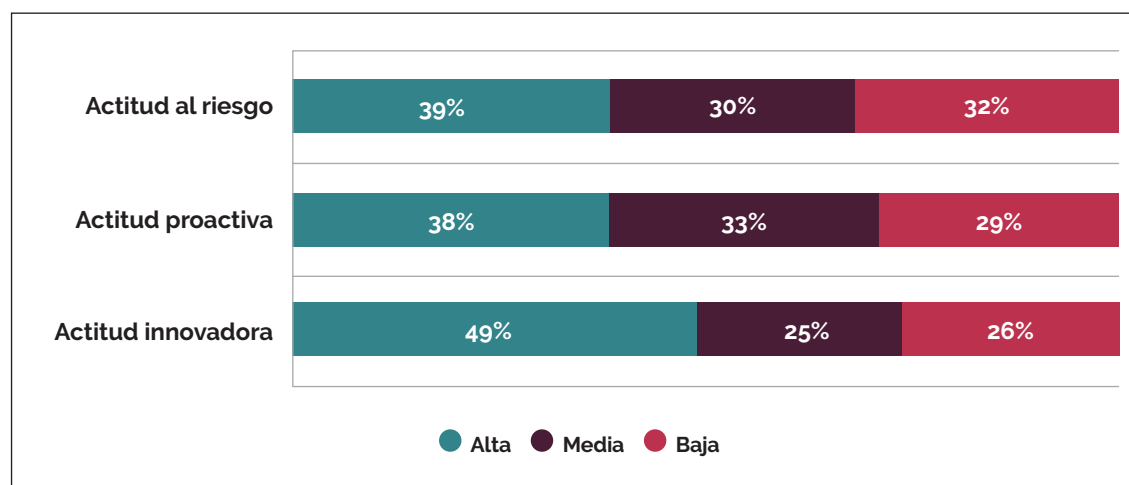
La orientación emprendedora ayuda a predecir el comportamiento empresarial futuro, al no suponer una acción puntual de emprendimiento. Implica una actitud, una voluntad de innovar, asumir riesgos, actuar de forma proactiva y con dinamismo, aprovechando las nuevas oportunidades que puedan presentarse.

Las personas que fundaron la empresa familiar han sido y son emprendedoras. Es muy importante que las generaciones futuras posean también ese espíritu emprendedor e innovador de sus fundadores.

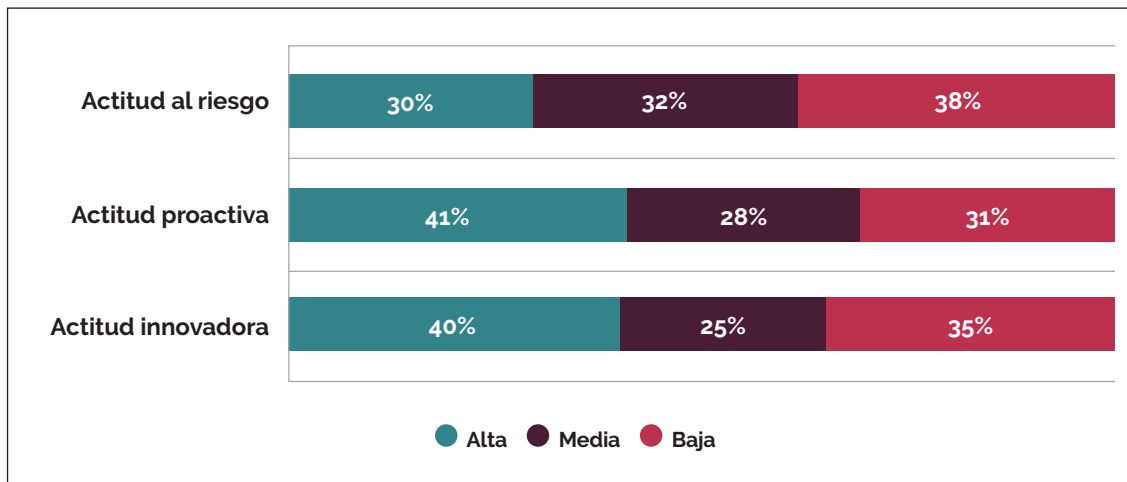
Los resultados de la encuesta muestran que un componente esencial para el éxito empresarial, en un proceso de continuo de cambio como el actual, radica en una adecuada actitud hacia el riesgo, entendida ésta como la capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre (39%); en una actitud proactiva para ser pionera en el desarrollo de nuevas tecnologías, técnicas, procesos, productos o servicios (38%); así como en una actitud innovadora que cree en la investigación y desarrollo como fuente de progreso futuro (49%).

Estos niveles se aproximan bastante a los de las empresas familiares europeas, donde la actitud al riesgo se considera esencial para afrontar los actuales desafíos en el 30% de los casos, la actitud proactiva tiene una importancia del 41% y la innovadora adquiere una relevancia del 40%.

**Gráfico 64: Orientación emprendedora de la empresa familiar vasca**



**Gráfico 65: Orientación emprendedora de la empresa familiar europea**



Analizando la orientación emprendedora por territorios se puede observar que es mayor en empresas del territorio de Araba en los tres conceptos; Bizkaia por el contrario tiene una mayor actitud innovadora y proactiva, y una menor inclinación a la asunción de riesgos.

**Gráfico 66: Actitud ante el riesgo, por territorios históricos**

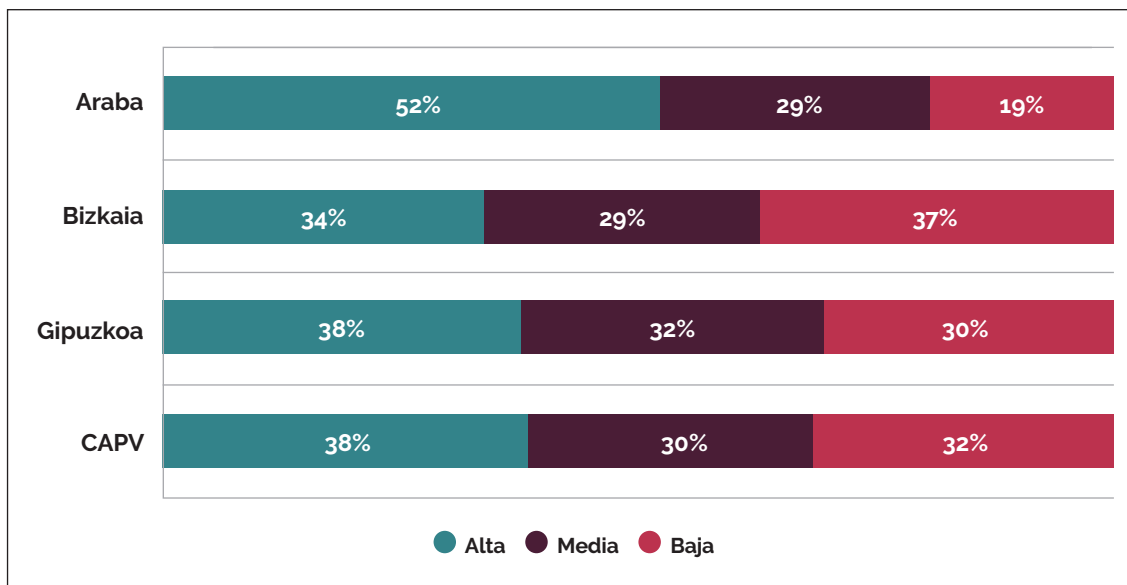


Gráfico 67: Actitud proactiva, por territorios históricos

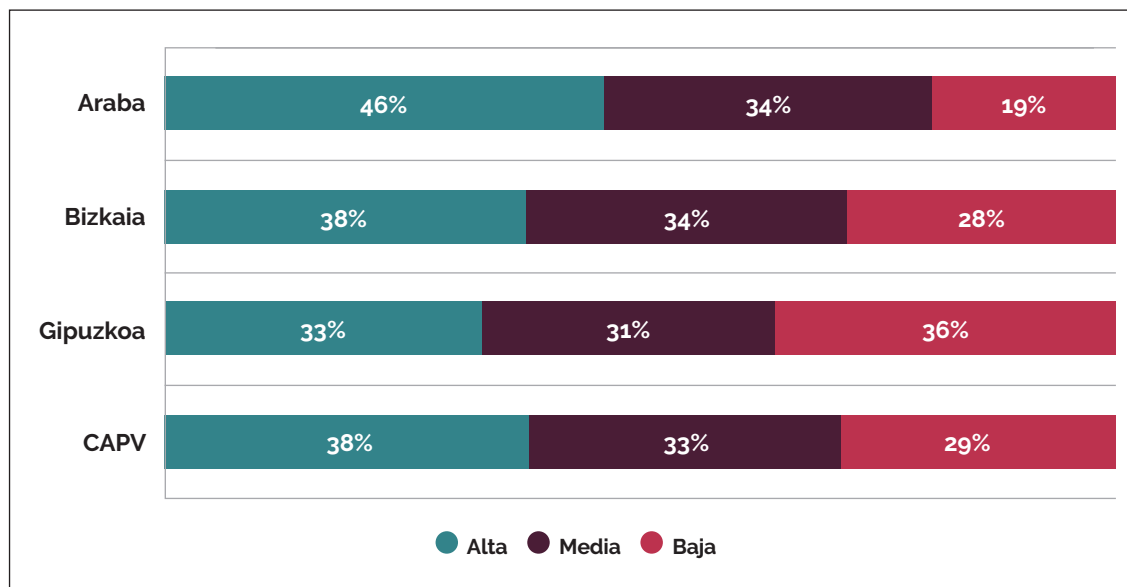
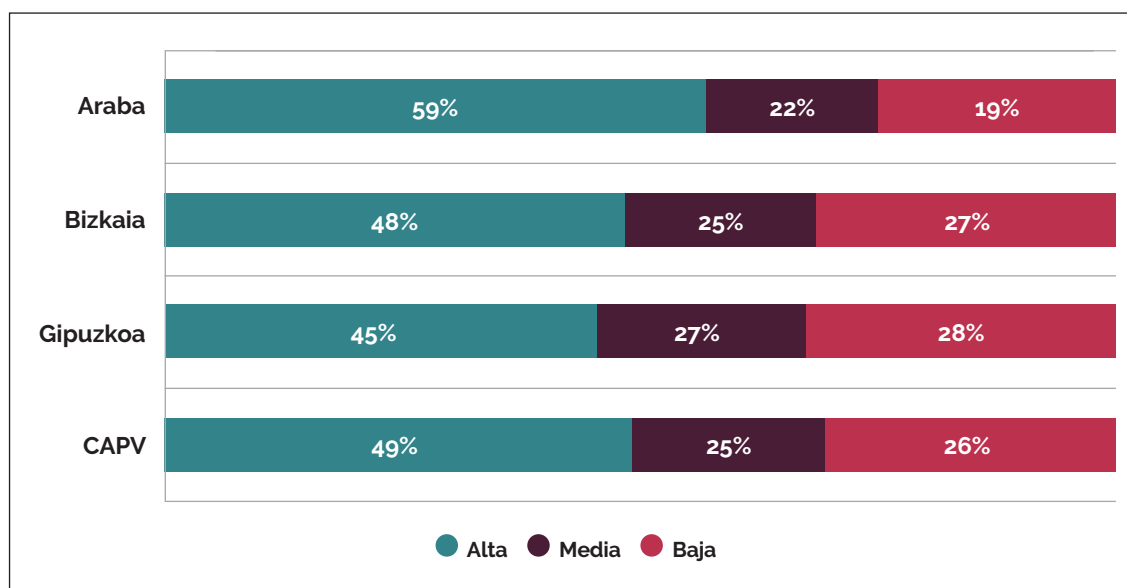


Gráfico 68: Actitud innovadora, por territorios históricos

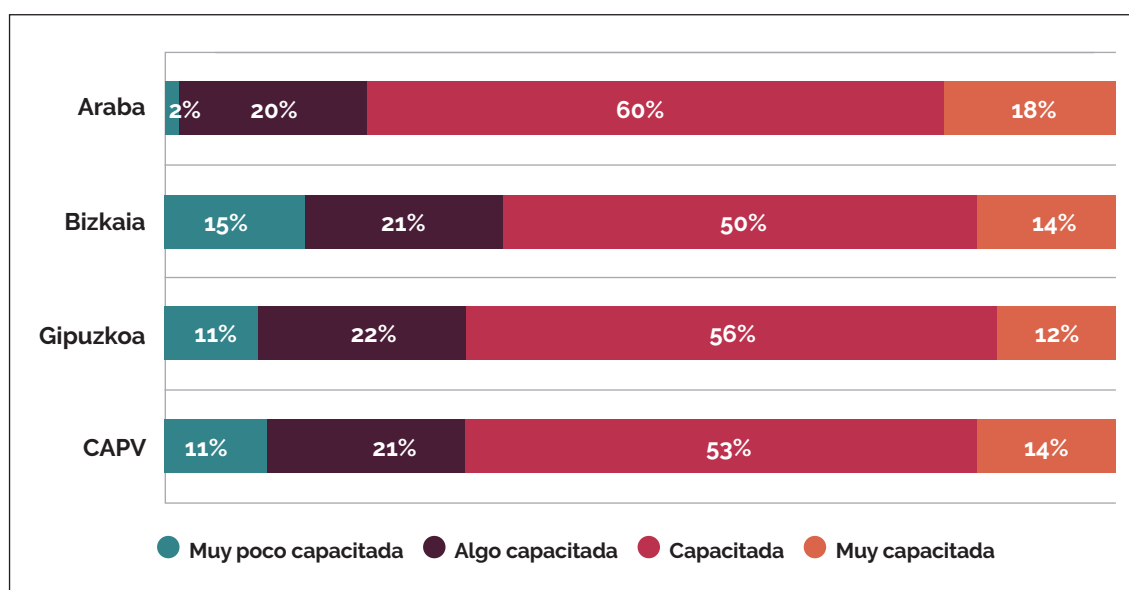


## Transformación digital

La transformación digital, a través de la cual una empresa incorpora nuevas tecnologías y procesos digitales, representa un importante reto para el futuro de la empresa familiar en Euskadi. Aunque la digitalización ofrece nuevas oportunidades de negocio o mejoras de productividad en los negocios existentes, también implica importantes desafíos.

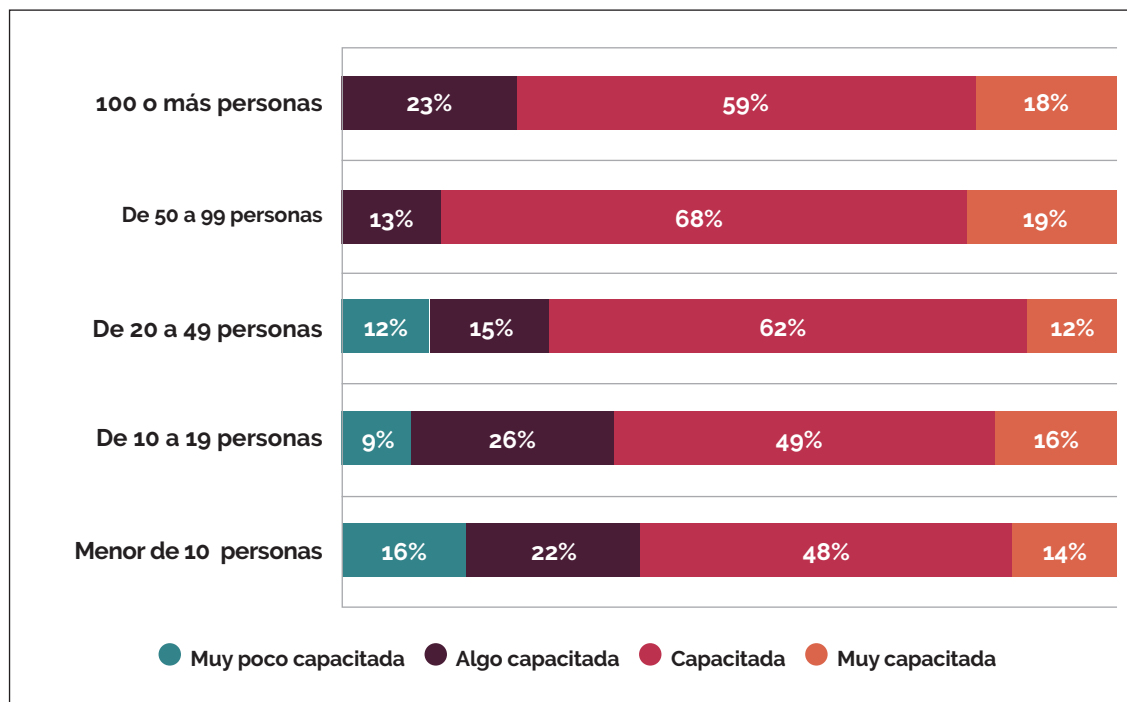
**Las empresas familiares de la CAPV asumen con optimismo el reto de la transformación digital.** El 53% de las encuestadas se considera capacitada para el reto y el 14% muy capacitada. Por territorios no hay diferencias entre las empresas de Bizkaia y Gipuzkoa, mientras que las empresas de Araba están menos capacitadas para abordar este proceso.

**Gráfico 69: Capacitación de la empresa para abordar el proceso de digitalización, por territorios históricos**



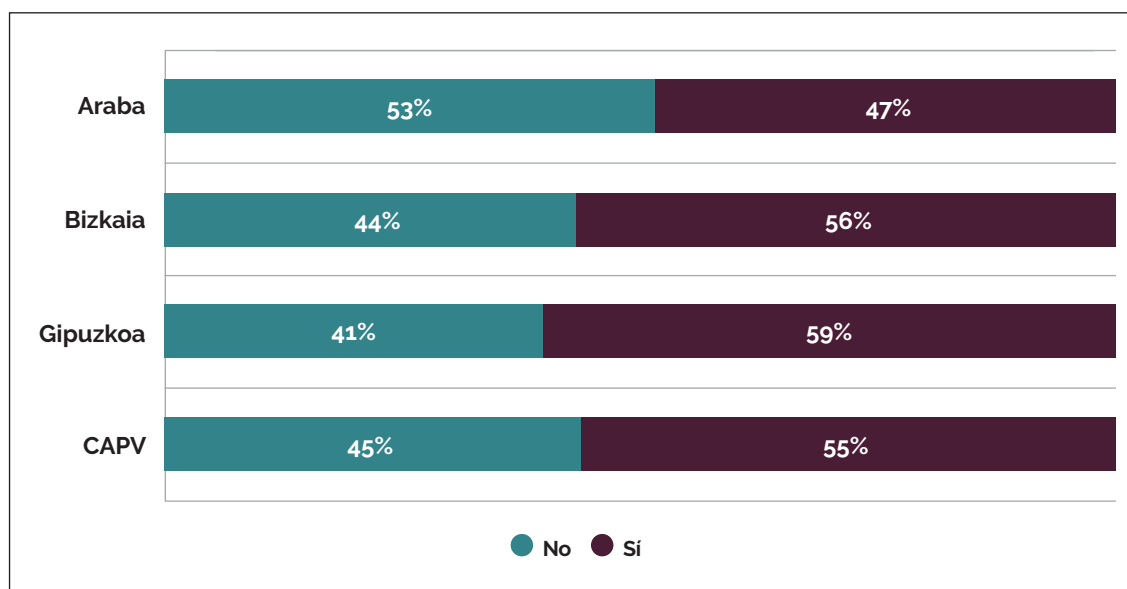
Naturalmente, las empresas grandes son las más capacitadas, pero sorprende que no se observen grandes diferencias en el análisis por tamaños.

Gráfico 70: Capacitación de la empresa para abordar el proceso de digitalización, por tamaños



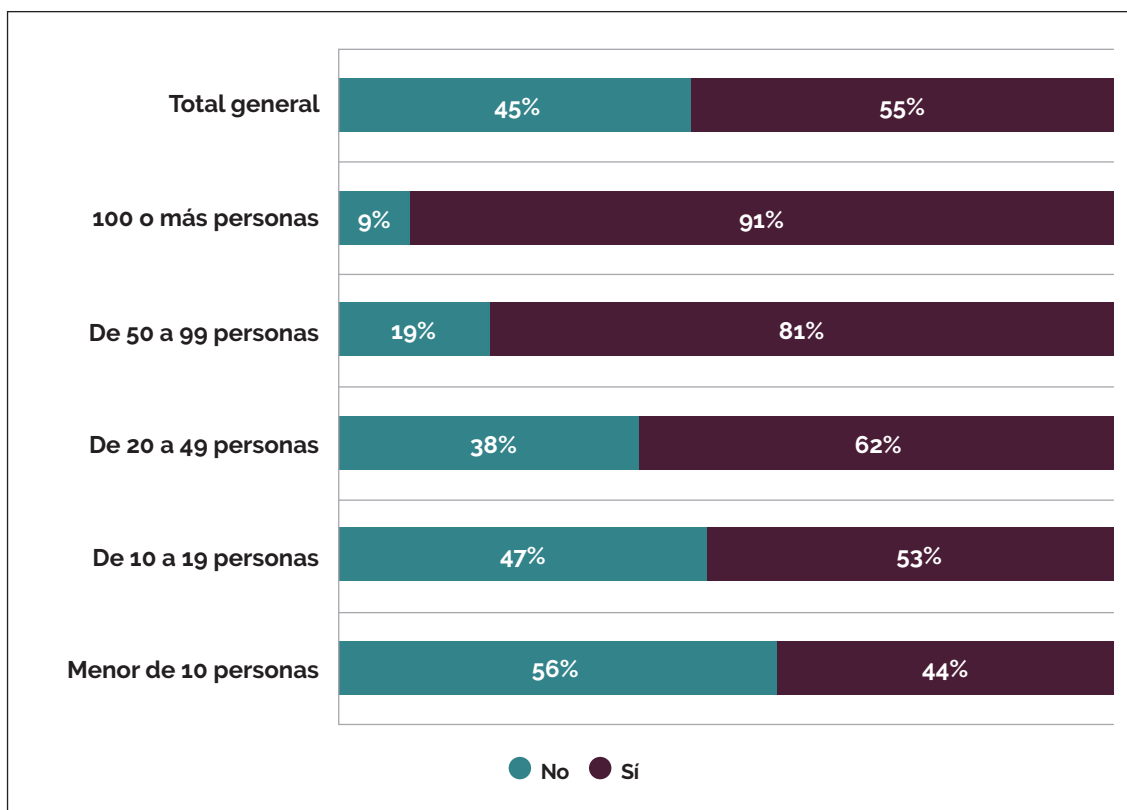
Además, en este momento, el 55% de las empresas familiares vascas se encuentra involucrada en procesos de digitalización.

Gráfico 71: Involucración de la empresa en procesos de digitalización, por territorios históricos



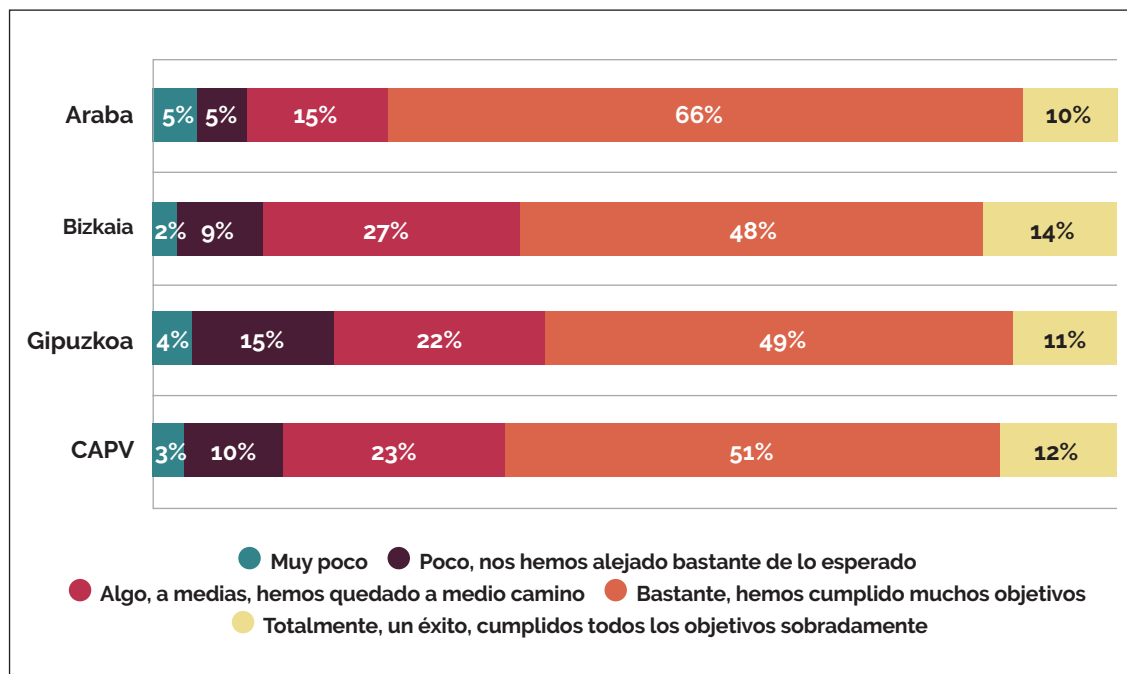
Como se puede observar en la siguiente tabla, hay una relación directa entre el tamaño de la empresa y el hecho de estar inmersos en el proceso de digitalización.

**Gráfico 72: Involucración de la empresa en procesos de digitalización, por tamaños**



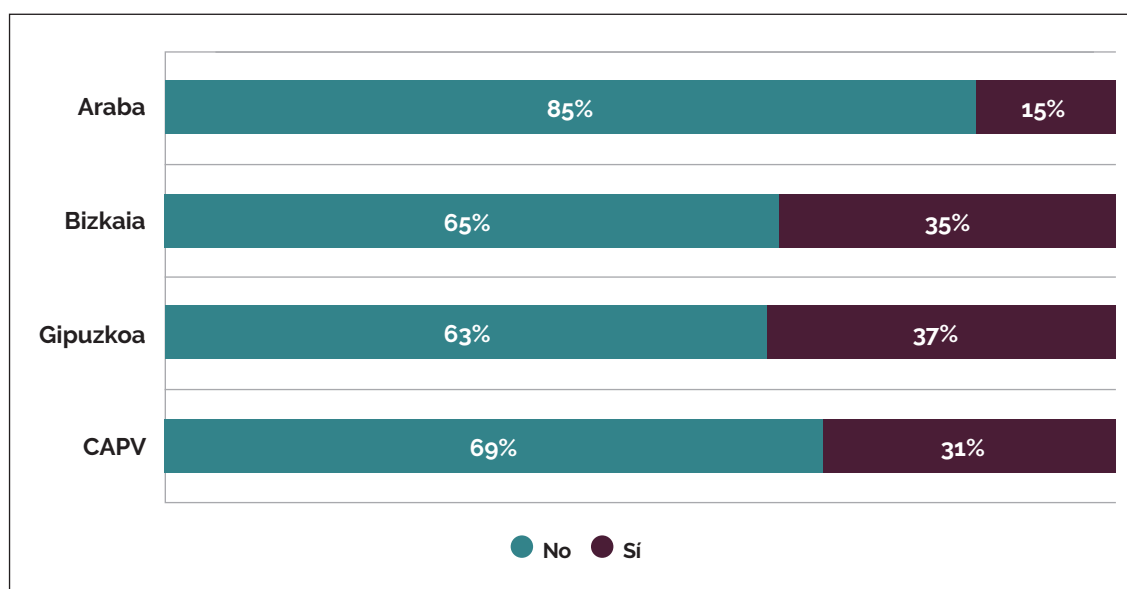
Aquellas empresas implicadas en este proceso están contentas con los resultados obtenidos. El 51% ha cumplido los objetivos y el 12% considera que los ha hecho de forma sobrada.

**Gráfico 73: Resultados obtenidos de la transformación digital, por territorios históricos**



El 31% de las empresas encuestadas tiene previsto invertir en tecnologías de digitalización al considerarlas prioritarias para seguir siendo competitivas.

**Gráfico 74: Inversión en digitalización en los próximos dos años, por territorios históricos**

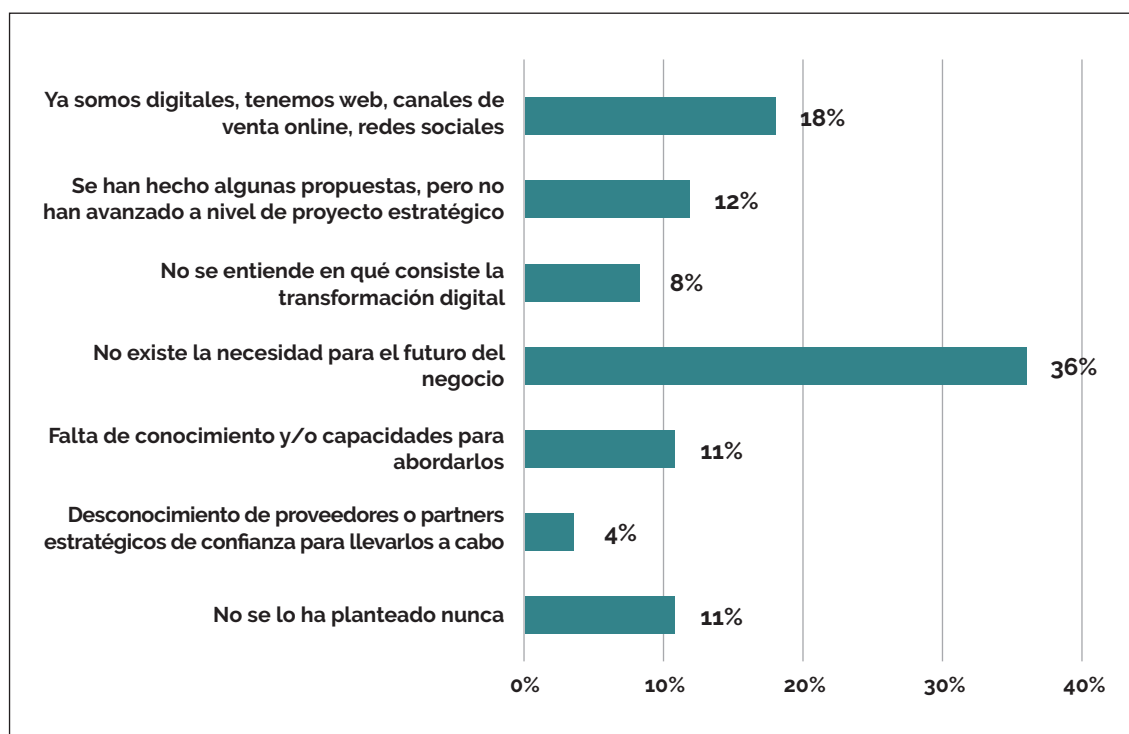


Sin embargo, existe todavía un importante número de empresas familiares que no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades. No ven la necesidad de transformarse para seguir siendo empresas competitivas en la era digital.

Los motivos de la resistencia al cambio se manifiestan de muchas maneras. La falta de conocimiento y capacidades del personal de la empresa para abordar esta transformación (11%), no entender en qué consiste realmente la transformación digital (8%), confundir su significado (18%) y, sobre todo, no ver su necesidad para la continuidad y evolución del negocio (37%). Todas éstas son las principales razones aducidas por las empresas familiares encuestadas para justificar por qué no se están llevando a cabo, ni prevén realizar proyectos de digitalización.

Es importante lanzar mensajes que permitan concienciar a las empresas familiares de la importancia de diseñar estrategias que combinen innovación y tradición, una combinación que, por la propia idiosincrasia de la empresa familiar, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva. Más aún, la explosión de la conectividad obliga a una constante actualización del mundo empresarial para enfocarse al mercado en un contexto omnicanal. En este proceso de transformación son necesarios tanto la digitalización de los procesos como la combinación e integración de los canales de atención al mercado.

**Gráfico 75: Motivos para no acometer proyectos de transformación digital**

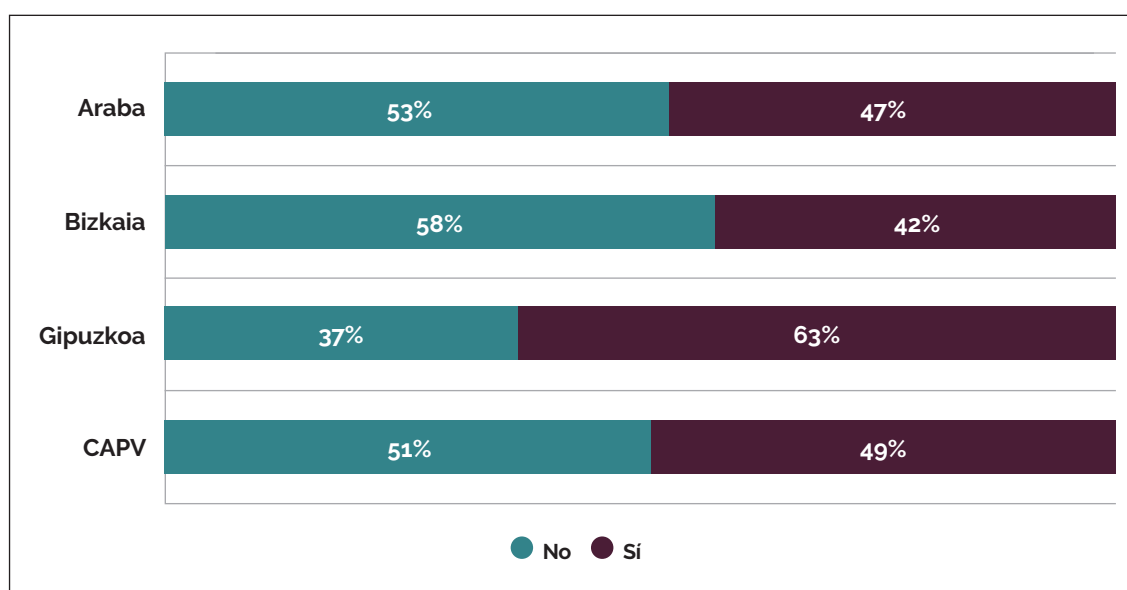




## Internacionalización de las empresas familiares vascas

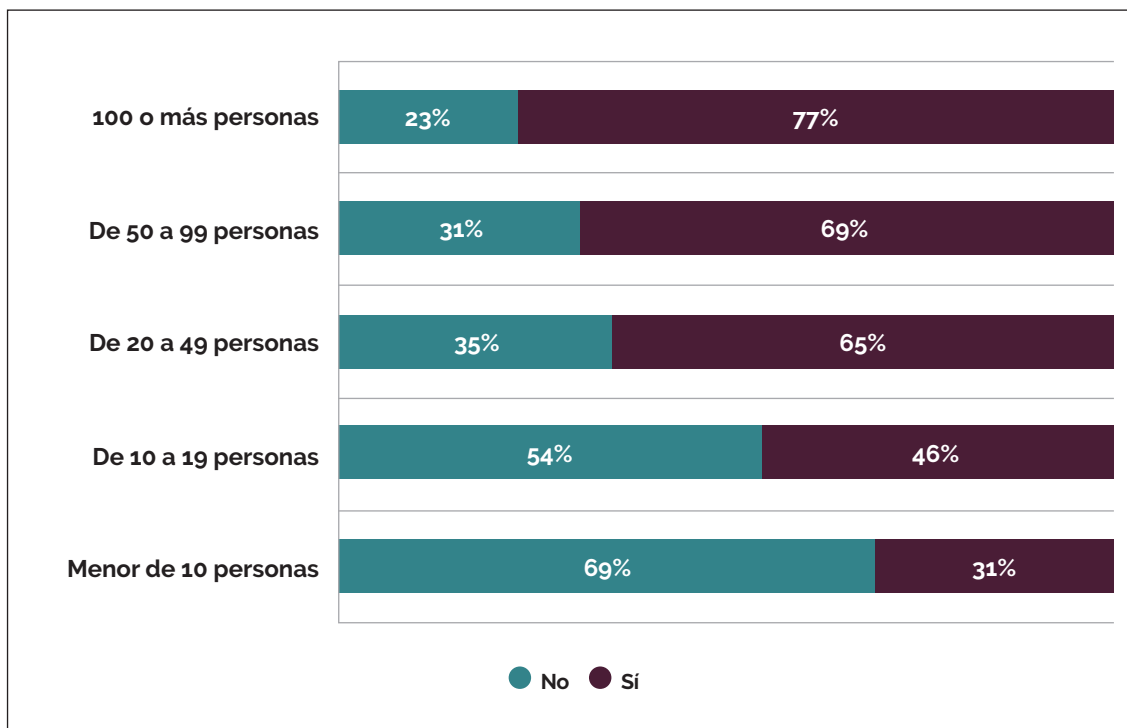
Casi la mitad de las empresas familiares vascas consultadas, el 49%, exporta sus productos o servicios al extranjero. Destacan las empresas de Gipuzkoa, donde en más del 60% de los casos, el 63%, realiza actividades exportadoras, siendo Bizkaia el territorio menos exportador con el 42% de sus empresas inmersas en comercio exterior.

**Gráfico 76: Exportación de las empresas familiares de la CAPV, según territorios históricos**



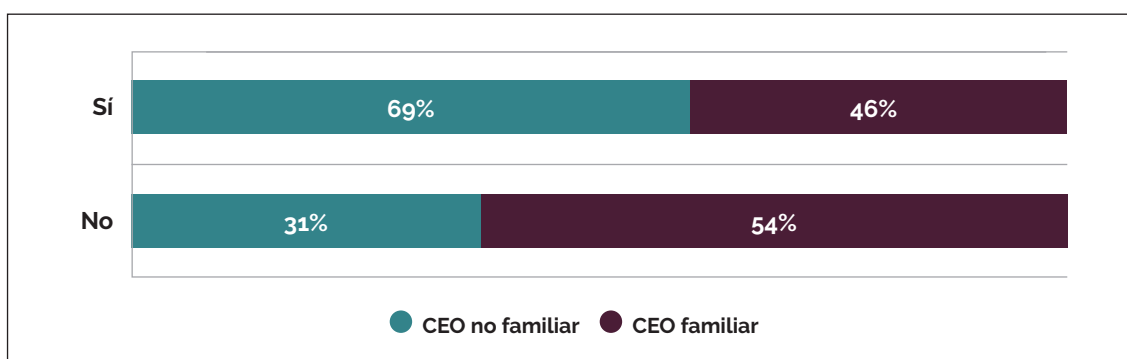
El siguiente gráfico muestra una clara correlación entre el tamaño de la empresa y su actividad exportadora. De menor a mayor tamaño observamos que en las microempresas solo exporta el 31%, el 46% en el siguiente tramo de empresas, el 65% en las que tienen entre 20 y 49 empleados, el 68% en las comprendidas entre 50 y 99 empleados, alcanzando el 77% en las empresas de más de 100 empleados.

**Gráfico 77: Exportación de las empresas familiares de la CAPV, según tramos de empleo**



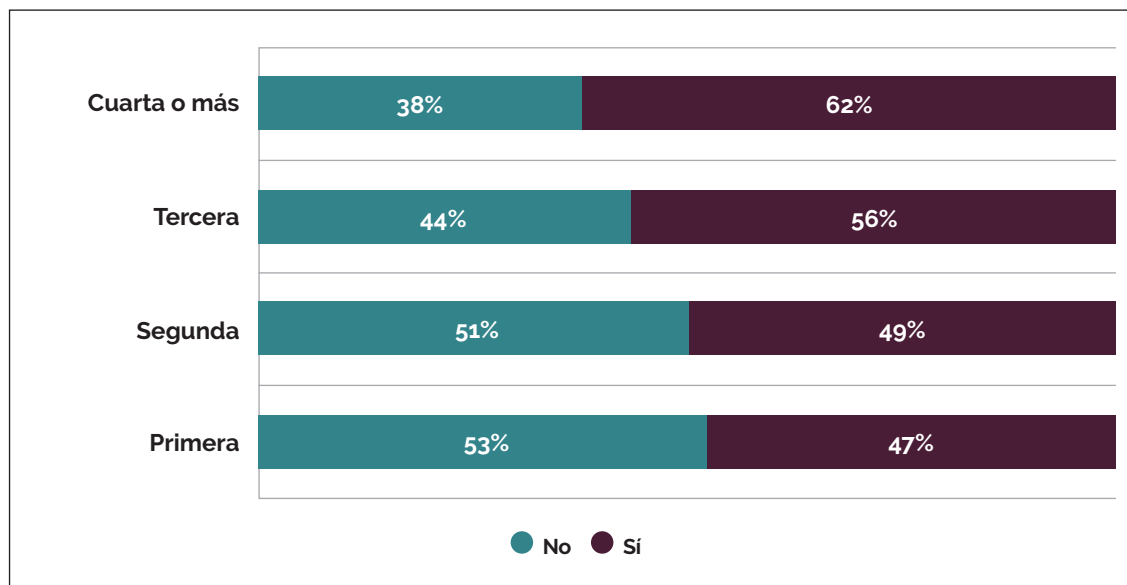
El análisis sobre la condición de exportadora de la empresa resulta muy interesante cuando se compara entre empresas con CEO familiar y no familiar. Las empresas con CEO no familiar son más exportadoras. Resultado lógico si tenemos en cuenta el resultado del gráfico anterior, ya que las mayores compañías son las que tienen un CEO no familiar.

**Gráfico 78: Exportación de las empresas familiares de la CAPV, según sea CEO familiar versus no familiar**



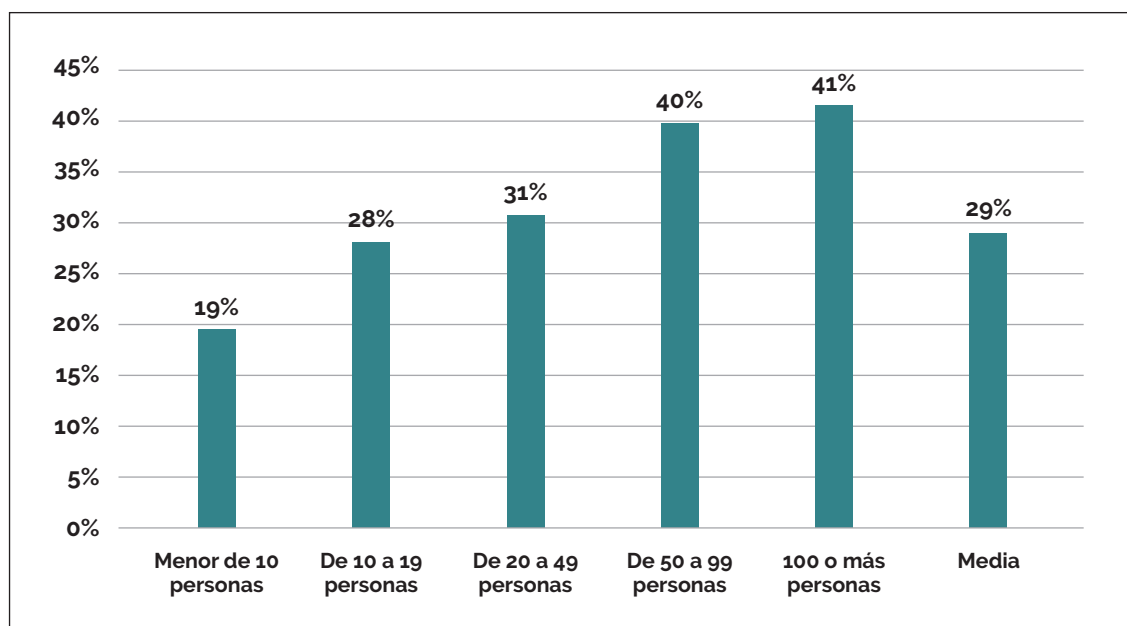
De igual forma, existe una correlación entre la generación al cargo la empresa y la exportación: a medida que las empresas van avanzado en la generación, crece el porcentaje de empresas exportadoras.

**Gráfico 78: Exportación de las empresas familiares de la CAPV, según la generación**



Similar conclusión nos aporta el análisis del siguiente gráfico en el que se muestra el porcentaje que las exportaciones supone sobre el total de la facturación. En términos de las empresas familiares de la muestra, y considerando solo las que realizan actividades de comercio exterior, las exportaciones suponen el 29% de las ventas. Las empresas más pequeñas exportan por término medio un 19%, llegando al 41%, el porcentaje de exportadoras entre las mayores compañías de la muestra.

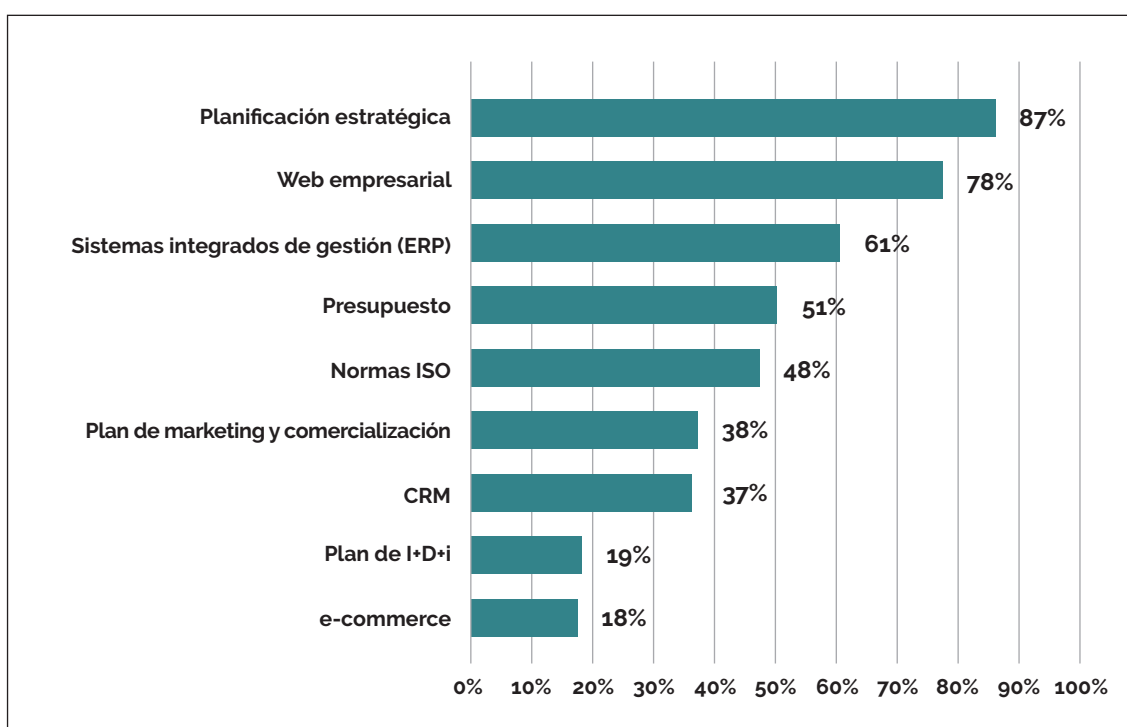
**Gráfico 79: Porcentaje de las exportaciones sobre las ventas, según tramo de empleo**



## Herramientas de gestión en la empresa familiar

En este apartado se presta especial atención al grado de utilización y valoración de distintas herramientas de gestión presentes en las empresas familiares. En concreto, se ha analizado la utilización del presupuesto, la planificación estratégica, las normas ISO, el plan de marketing y comercialización, el CRM, los sistemas integrados de gestión (ERP) y los planes de I+D+i, la Web empresarial y el e-commerce.

**Gráfico 80: Grado de utilización de las herramientas de gestión**



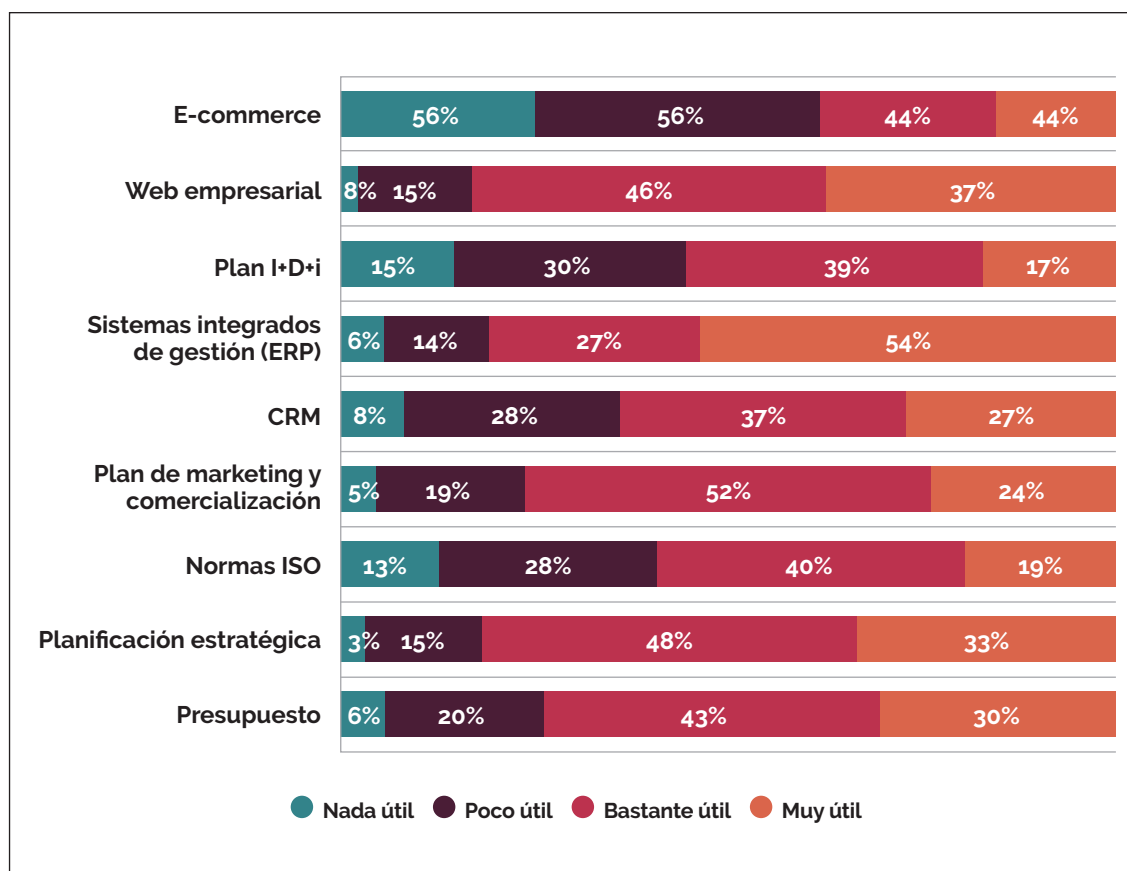
La Planificación estratégica, la Web empresarial y el Sistema de Gestión Integrado (ERP) son las herramientas de gestión más extendidas en el conjunto de las empresas encuestadas. El 87% realiza planes estratégicos y el 78% tiene una web empresarial. El e-commerce, y el plan de I+D+i son las herramientas menos utilizadas con un 18% y un 19% de utilización, respectivamente.

Si analizamos los resultados obtenidos en el estudio de las Cámaras Vascas de 2008 se observa un avance en la utilización del plan estratégico, que ha pasado del 44% al 87% el porcentaje de empresas familiares que lo utilizan. Hay que destacar también el uso de los Sistemas de Gestión Integrados (ERP), que ha pasado de ser utilizado por el 15,5% al 61%, mientras que las normas ISO mantienen estable su porcentaje de utilización.

Sobre la valoración que los encuestados realizan de las herramientas de gestión, destaca la utilidad que se le otorga a los ERP. El 54% de los que lo utilizan lo consideran muy útil y el 27% bastante útil. Sorprende que la Planificación estratégica y la Web empresarial son las herramientas de gestión más utilizadas por

los encuestados, pero no destacan por la utilidad que le otorgan las empresas usuarias. Seguramente son tan básicas en la operativa empresarial que se consideran como un a priori necesario; pero no diferenciador. Aun así, no disponer de estas herramientas básicas sí sería un detrimento importante para la calidad en su gestión.

**Gráfico 81: Valoración de las herramientas de gestión**



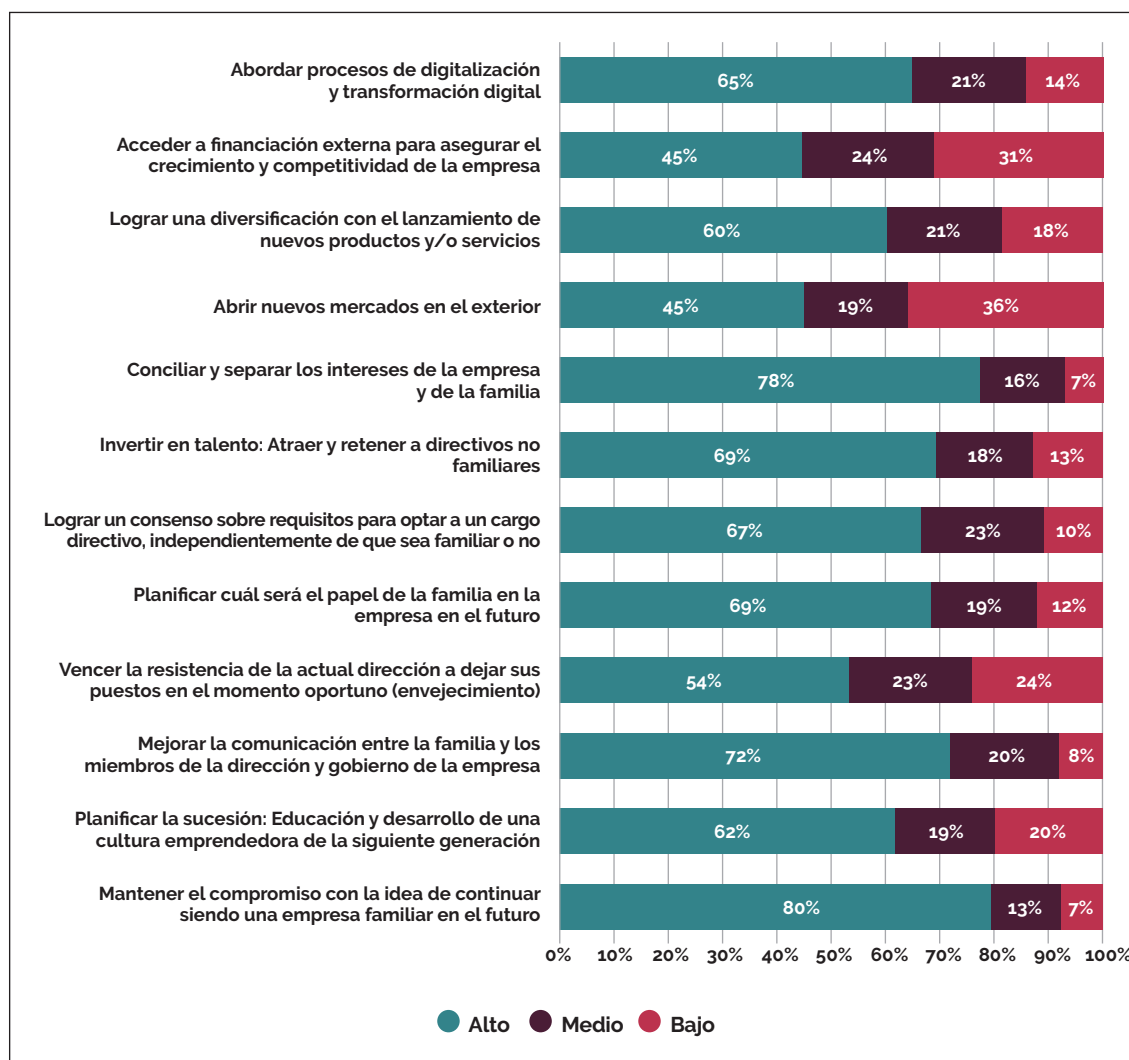
## Retos de la empresa Familiar

La continuidad de las empresas familiares requiere de un adecuado equilibrio entre los objetivos empresariales y los familiares. Según reconocen las empresas encuestadas, **es necesario tender puentes entre pasado, presente y futuro, entre tradición e innovación, entre familia y negocio para construir una empresa familiar sostenible en la que, además de la estrategia empresarial, se canalicen las preferencias e inquietudes de la familia en su relación con la empresa.**

En el **plano familiar** los desafíos se dirigen a una **mayor profesionalización** de la relación familia-empresa, con canales e instrumentos adecuados que ayuden a mejorar la comunicación, a preservar el legado familiar, y a conciliar y separar los intereses empresariales y familiares.

En el **plano empresarial** sus prioridades se centran en la **atracción y retención de talento**, así como en abordar los procesos de digitalización, robotización y transformación tecnológica que le permitan mantener la competitividad y adaptarse a las nuevas necesidades y comportamientos de clientes y mercados.

Gráfico 82: Retos de la empresa familiar en el futuro próximo



# Aspectos a destacar

## 1. Demografía de la empresa familiar vasca

- El tamaño de la empresa familiar de la CAPV es menor que el de la empresa familiar europea.

## 2. Estructura de propiedad

- Las empresas familiares de Euskadi presentan una alta concentración de la propiedad. Cuentan además con un escaso número de accionistas que son en su mayoría miembros de la familia. El porcentaje de propiedad familiar en Europa es 9 puntos menor que en el País Vasco.

## 3. La dirección general

- La dirección general de la empresa familiar vasca está ocupada mayoritariamente por un hombre que pertenece a la segunda generación de la familia, de edad madura, con estudios universitarios y amplia experiencia en el cargo. En el 24% de las empresas el liderazgo es asumido por una mujer. Este porcentaje es 6 puntos mayor que en las empresas familiares europeas.

## 4. Estructuras de gobierno de la empresa

- El 45% de las empresas familiares vascas dispone de un Consejo de Administración frente al 38% de la empresa familiar europea, lo que supone un gran paso en la profesionalización de la empresa. La diversidad en su composición es el siguiente desafío para aquellas empresas familiares que cuentan ya con este órgano de gobierno.

## 5. Instrumentos de gobierno de la familia

- Las familias empresarias vascas se sitúan en niveles europeos en la formalización de instrumentos de gobierno que organizan y establecen la actuación de la familia en su relación con la empresa. No obstante, el 77% de las empresas encuestadas no tiene intención de establecer un protocolo o acuerdo que regule las relaciones entre familia, propiedad y empresa.

## 6. Planificación de la sucesión de la empresa

- A pesar de que la sucesión es el hecho más crítico para la supervivencia de la empresa familiar, muchas de ellas no han planificado ninguna actuación al respecto. En el 31% de las empresas que sí ha planificado y seleccionado a la persona sucesora, el liderazgo será asumido por una mujer, miembro de la familia empresaria.

## 7. La mujer en la empresa familiar

- El número de mujeres en Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas familiares vascas se sitúa a niveles europeos. La empresa familiar se configura como un entorno más comprometido con la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y de gobierno empresarial y familiar.

## 8. Implicación de la familia con la empresa

- La familia empresaria vasca tiene una mayor identidad con la empresa, visión de continuidad e intención de control que las familias empresarias europeas. Los lazos afectivos que unen a la familia con la empresa son los elementos más importantes para definir su carácter familiar.

## 9. Orientación emprendedora

- La empresa familiar vasca tiene voluntad de innovar y de asumir riesgos. Actúa de forma proactiva y con dinamismo, aprovechando las nuevas oportunidades que puedan presentarse en el mercado, operando en niveles similares a los de las empresas europeas.

## 10. Transformación digital

- Buena parte de las empresas familiares vascas asume con optimismo el reto de la digitalización. Sin embargo, un importante número de empresas no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades, no ven la necesidad de transformarse para seguir siendo competitivas en la nueva era digital.

## 11. Herramientas de gestión en la empresa familiar

- La Planificación estratégica, la Web empresarial y el Sistema de Gestión Integrado (ERP) son las herramientas de gestión más extendidas en el conjunto de las empresas de la muestra. Sin embargo, analizando la valoración que las personas encuestadas realizan de las herramientas de gestión, destaca la utilidad que se le otorga a los ERP.

## 12. Retos de futuro

- En el plano familiar, los desafíos se dirigen a conservar el carácter familiar del negocio y preservar su legado, al mismo tiempo que se articulan instrumentos y canales que permitan conciliar y separar los intereses empresariales y familiares.
- En el plano empresarial, las prioridades se centran en la atracción y retención de talento, así como en abordar los procesos de digitalización y transformación tecnológica que permitan mantener la competitividad y sostenibilidad empresarial en un entorno económico y mercado en constante evolución.









[camaradealava.com](http://camaradealava.com)  
[camarabilbao.com](http://camarabilbao.com)  
[camaragipuzkoa.com](http://camaragipuzkoa.com)  
[ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar](http://ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar)



EUSKO GANBEREN  
FAMILIA ENPRESAREN ERAKUNDEA  
FORO DE EMPRESA FAMILIAR  
DE LAS CÁMARAS VASCAS

