



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



EUSKO GANBERAK  
CÁMARAS VASCAS



# Radiografía de la Empresa Familiar en Bizkaia 2019-2020



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: 978-84-09-26523-7

Depósito Legal: LG BI 02013-2020

Diseño e impresión: Lankopi S.A.L.

# Tabla de contenido

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>Introducción y antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>La empresa familiar ¿cómo definirla?</b>	<b>6</b>
<b>Diseño de la investigación y obtención de datos</b>	<b>7</b>
<b>Demografía de la empresa familiar de Bizkaia</b>	<b>8</b>
Tamaño de las empresas	8
Antigüedad de las empresas	10
Generación al cargo de la empresa	12
Generación y tamaño de la empresa	14
<b>Estructura de propiedad en la empresa familiar</b>	<b>14</b>
Concentración familiar de la propiedad	15
Número de accionistas	18
<b>Estructuras de gobierno de la empresa familiar</b>	<b>19</b>
Grado de implantación del Consejo de Administración	19
Formación y composición del Consejo de Administración	22
<b>Dirección General</b>	<b>25</b>
Características de la Dirección General	25
Generación que dirige el negocio	27
Presencia de la familia en puestos directivos	28
Presencia de la mujer en la dirección	29
<b>Instrumentos de gobierno de la familia</b>	<b>30</b>
<b>Traspaso de la propiedad y continuidad familiar</b>	<b>32</b>
Continuidad de la empresa familiar	33
Sucesión en la dirección de la empresa familiar	34

<b>La mujer en la empresa familiar</b>	<b>40</b>
En el Consejo de Administración de la empresa familiar	40
En la dirección de la empresa familiar	40
CEO: diferencia hombre-mujer	41
Facilidad para desarrollar una carrera directiva por parte de la mujer	43
<b>Implicación de la familia con la empresa</b>	<b>44</b>
<b>Orientación emprendedora</b>	<b>45</b>
<b>Transformación digital</b>	<b>46</b>
<b>Internacionalización de las empresas familiares</b>	<b>52</b>
<b>Herramientas de gestión en la empresa familiar</b>	<b>54</b>
<b>Retos de la empresa familiar</b>	<b>55</b>
<b>Aspectos a destacar</b>	<b>56</b>

## Presentación

Las empresas familiares suponen una parte muy importante de la población empresarial y, por lo tanto, de la economía de los diferentes países y regiones. Las estimaciones publicadas por diferentes instituciones tanto a nivel internacional, nacional, autonómico como local conceden un peso muy importante a este tipo de empresas. Por ello, resulta de interés realizar una radiografía de estas organizaciones, con características propias, que suponen más del 84% del tejido empresarial de Bizkaia y más del 40% del empleo del mismo territorio.

El Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas, junto a la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU con el apoyo de la Diputación Foral de Bizkaia, ha acometido esta investigación, con la finalidad de presentar una **radiografía de la empresa familiar en Bizkaia** con el propósito de conocer en qué medida los problemas específicos ligados a la empresa familiar, que académicos y consultores destacan en los trabajos publicados al respecto, tienen su reflejo en las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia.

Este estudio, además de conocer cuáles son sus características básicas, el análisis de su estructura de propiedad y de sus órganos de gobierno y de gestión, va a permitir hacer un diagnóstico de su situación, con el objetivo de analizar una serie de iniciativas que propicien corregir las debilidades detectadas.

El trabajo se enmarca dentro del estudio "*La empresa familiar vasca en el contexto europeo: el desafío de crecer, madurar y permanecer*" elaborado en 2019 por las **Cámaras de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa**, en colaboración con la **Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU**, a partir de **501 encuestas** realizadas a empresas familiares procedentes de los tres territorios de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) durante el mes de noviembre de 2019.

## Introducción y antecedentes

La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación, tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico, por este tipo de organización, su importancia en la creación de empleo y en la generación de riqueza, y sus posibilidades de supervivencia.

Por una parte se habla sobre su gran importancia en la creación de riqueza y de empleo; y, por otra, de sus importantes fortalezas -elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial-, y de sus evidentes debilidades -las compartidas con las pequeñas y medianas empresas por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada, etc.-.

Se plantea, pues, la necesidad de conocer la situación de estas empresas en Bizkaia: su importancia respecto de otro tipo de empresas, y en qué medida las fortalezas y debilidades que menciona la literatura se concretan en las empresas familiares del Territorio Histórico.

Este trabajo de investigación surge por la necesidad de conocer la realidad de las empresas familiares y sus características como organizaciones económicas fuertemente vinculadas en el tejido social del

territorio en el que se asientan, proporcionando estabilidad en el empleo y riqueza en el entorno en donde tienen su origen. Su vocación de continuidad y permanencia a largo plazo, unido a su arraigo territorial, les concede un valor añadido adicional en un escenario como el actual en el que la globalización económica ha provocado un significativo aumento en la deslocalización de empresas.

## La empresa familiar ¿cómo definirla?

El interés de diferenciar las empresas familiares frente a las que no lo son obedece a la singularidad de sus características en relación con la propiedad, el control y la gestión. En estas organizaciones la familia está en el eje central de la dirección y el gobierno de la compañía, aunque esta característica común no significa que exista una tipología única de empresa familiar. Así, algunas se encuentran en la primera generación, otras en la segunda y otras pueden ser de mayor antigüedad. Igualmente, algunas tienen una dirección más personalista y otras están más profesionalizadas, algunas son pequeñas y otras de gran dimensión, o poseen una estructura del capital y un reparto del accionariado con una mayor o menor concentración.

El problema de esta falta de definición tiene un origen claro: «empresa familiar» es una expresión compuesta por dos términos, «empresa» y «familia», y ambos son conceptos indeterminados. Por eso, uno de los primeros problemas encontrados al abordar el estudio fue precisamente la ausencia de una explicación consensuada sobre este concepto. No obstante, aunque no hay una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos en relación con el poder de decisión y/o de gestión que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo.

El 7 de abril de 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Junta del Family Business Network (FBN) consensuaron una definición de empresa familiar, la cual ha sido adoptada a partir de esa fecha por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en España. La definición es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Como se puede comprobar, los criterios anteriores están centrados fundamentalmente en la propiedad y en la capacidad de control. A este respecto, numerosos autores añaden una característica adicional: la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional.

En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

En el presente trabajo se considera *familiar* a aquella empresa para la que se pueda establecer que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma y, a su vez, participan de forma activa en sus órganos de gobierno y de gestión, mediante la presencia de miembros familiares en el Consejo de Administración y/o en la dirección del negocio. Se considera que el control del negocio en empresas de cierta dimensión puede ejercerse con un mínimo del 20% de participación en el capital de la sociedad.

## Diseño de la investigación y obtención de datos

Como se ha indicado anteriormente el estudio se enmarca dentro del informe '*La empresa familiar vasca en el contexto europeo: el desafío de crecer, madurar y permanecer*' elaborado en 2019 por las Cámaras de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, en colaboración con la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU, elaborado a partir de 501 encuestas realizadas a empresas familiares vascas, de las cuales 95 pertenecen a Araba, 262 a Bizkaia y 144 a Gipuzkoa.

El análisis de la información obtenida a partir de las encuestas ha sido redactado 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 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.

El objetivo del estudio es realizar un diagnóstico de situación de las empresas familiares vizcainas, conocer sus características diferenciadoras, así como sus retos ante un futuro marcado por la globalización y la digitalización<sup>1</sup>. Esta radiografía se completa con una comparativa de empresas familiares de Bizkaia con las de la CAPV y de distintos países europeos: Alemania, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal y Reino Unido.

En el proceso de 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 sucesivas semanas se obtuvieron 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.

Teniendo en cuenta 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

1 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 las personas entrevistadas no reflejan el posible impacto económico empresarial de la pandemia provocada por la COVID-19.

- 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
- Las herramientas de gestión en la empresa familiar
- La internacionalización de la empresa familiar
- Retos de la empresa familiar

La selección de las preguntas que forman parte de la encuesta 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 de Bizkaia

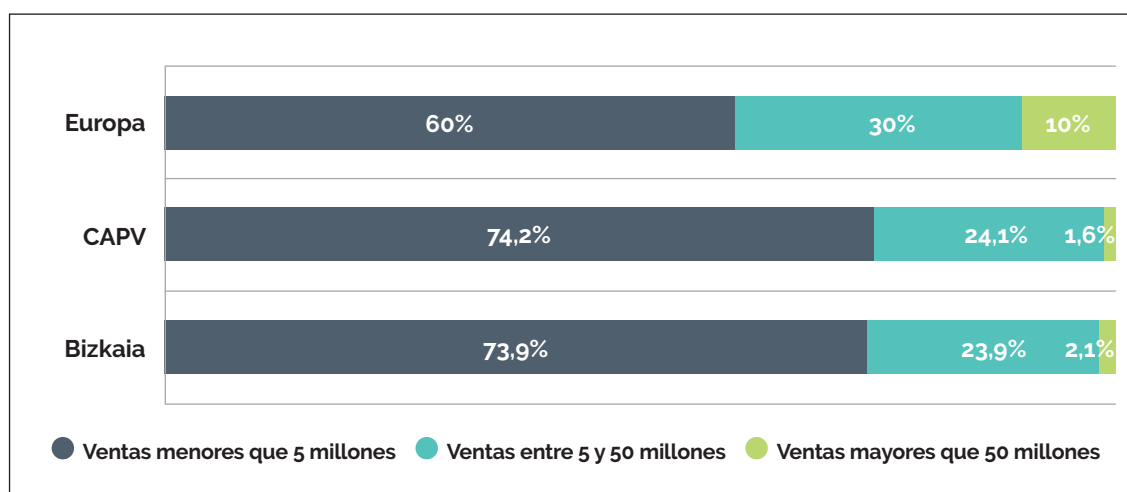
### Tamaño de las empresas

El análisis de tamaño empresarial es una de los apartados más relevantes de cara a realizar un diagnóstico de la importancia y potencial de la empresa familiar. Comparando las empresas de la muestra con las empresas familiares del estudio europeo se puede afirmar que la empresa familiar de Bizkaia es, por lo general, de tamaño pequeño y mediano. 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.

En concreto (Gráfico 4-1), el 10% de las empresas familiares europeas factura más de 50 millones de euros anuales, mientras que el 60% menos de 5 millones. En Bizkaia, sólo el 2,1% tiene una cifra de ventas superior a los 50 millones y la facturación del 73,9% de las empresas familiares de Bizkaia no supera los 5 millones de euros.



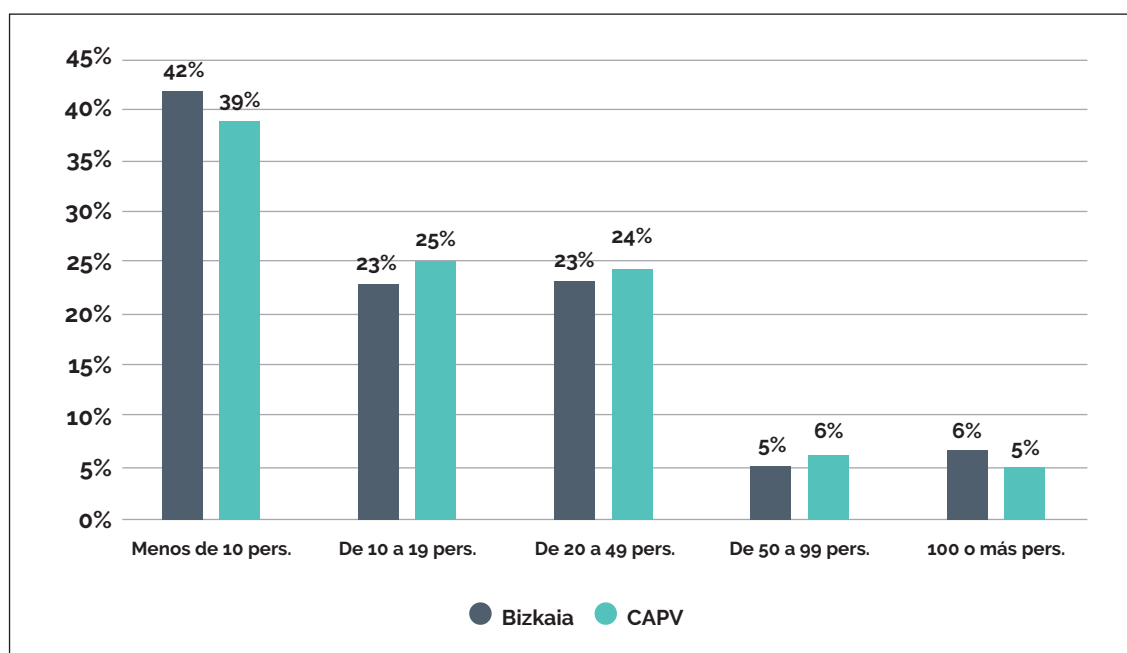
**Gráfico 4-1. Porcentaje de las empresas de la muestra por tamaño (facturación). Europa, CAPV y Bizkaia.**



Si analizamos las empresas de la muestra por empleados/as, las diferencias entre Bizkaia y Europa se hacen más evidentes. **El 42% de las empresas familiares vizcainas tiene menos de 10 personas empleadas, el 55% menos de 20 y el 88 % menos de 50 empleados/as.** Este último dato es del 60% en las empresas familiares europeas.

Observando el Gráfico 4-2, en el que se comparan datos de Bizkaia y la CAPV, sorprende el mayor porcentaje de micro pyme y de empresas de 100 o más empleados de las empresas vizcainas en comparación con los datos de la Comunidad Autónoma.

**Gráfico 4-2. Porcentaje de las empresas de la muestra por tamaño (empleados/as). Bizkaia y CAPV.**



En la siguiente tabla se observa el número medio de trabajadores/as por empresa, agrupadas por tramos de personas empleadas. La media de asalariados/as de la muestra de empresas familiares de Bizkaia es de 33,94.

**Tabla 4.1. Empleo medio por tamaño empresarial**

Nº empleados/as	Empresas	%	Empleo promedio
Menos de 10 personas	110	42%	4,85
De 10 a 19 personas	60	23%	14,13
De 20 a 49 personas	61	23%	32,87
De 50 a 99 personas	14	5%	68,57
100 o más personas	17	6%	282,41
	262	100%	33,94

A la vista de los datos analizados se puede afirmar que la empresa familiar de Bizkaia está formada por pequeñas **empresas**. Estos datos confirman los presentados en el estudio *'Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia'*, elaborado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU, en colaboración con la Diputación Foral en 2008, donde se afirmaba que *"el tejido empresarial de Bizkaia está formado por pequeñas unidades de producción (99,82%)"*.

Las pymes, que son casi el 90% de la muestra (Gráfico 4-2), comparten las fortalezas (mayor flexibilidad), pero también las importantes debilidades de las **compañías** de esta dimensión, independientemente de su carácter familiar o no, como son:

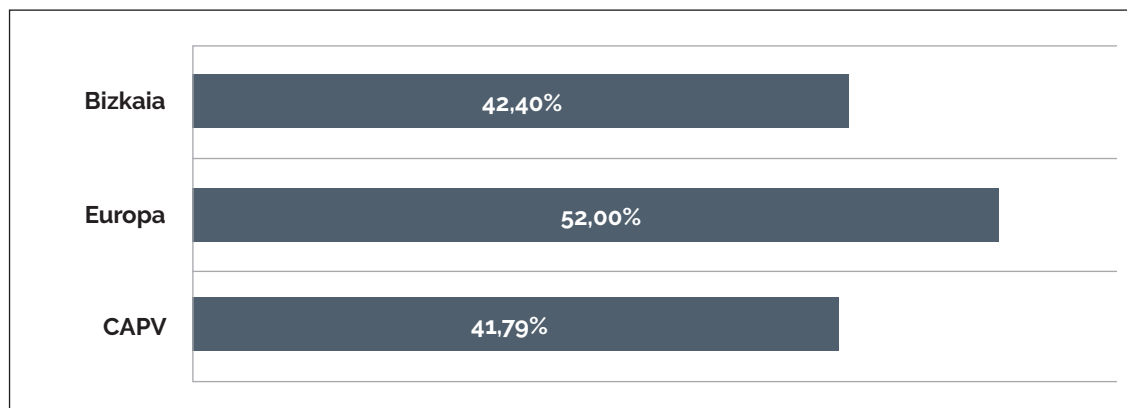
- Problemas de competitividad: para competir en ciertos sectores y mercados se requiere un tamaño mínimo, que una pyme es posible que no alcance. Esto se manifiesta especialmente en el ámbito de la internacionalización.
- Problemas de acceso a la financiación a un coste adecuado: por falta de activos que puedan servir de colaterales, por escasez de información sobre su situación financiera o por desconfianza de los posibles financiadores sobre la verdadera situación de la empresa.

## Antigüedad de las empresas

Un aspecto muy interesante de cara a la **obtención de información** sobre la situación de las empresas familiares resulta de su clasificación en función de la edad, conforme al año de su constitución según el Registro Mercantil, dada la insistencia de la literatura en mostrar la fragilidad de las empresas de nueva creación, independientemente de su carácter familiar o no, y los problemas concretos de las familiares para superar el relevo generacional, lo que anticipa un fin temprano para las mismas.

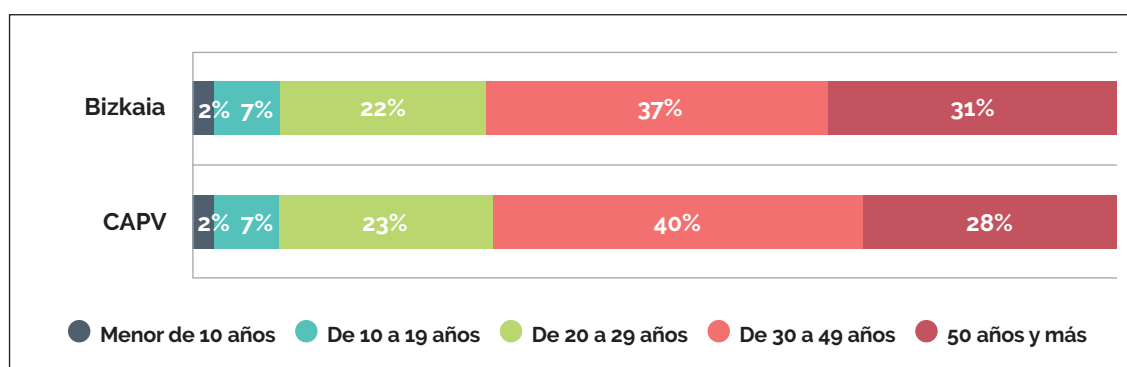
En Bizkaia las empresas familiares tienen una antigüedad media de 42 años, un poco superior a la media de la CAPV, pero 10 años menos que las europeas. Este es un dato importante que debería ser analizado.

**Gráfico 4-3. Antigüedad de las empresas (en años). Bizkaia, CAPV y Europa.**



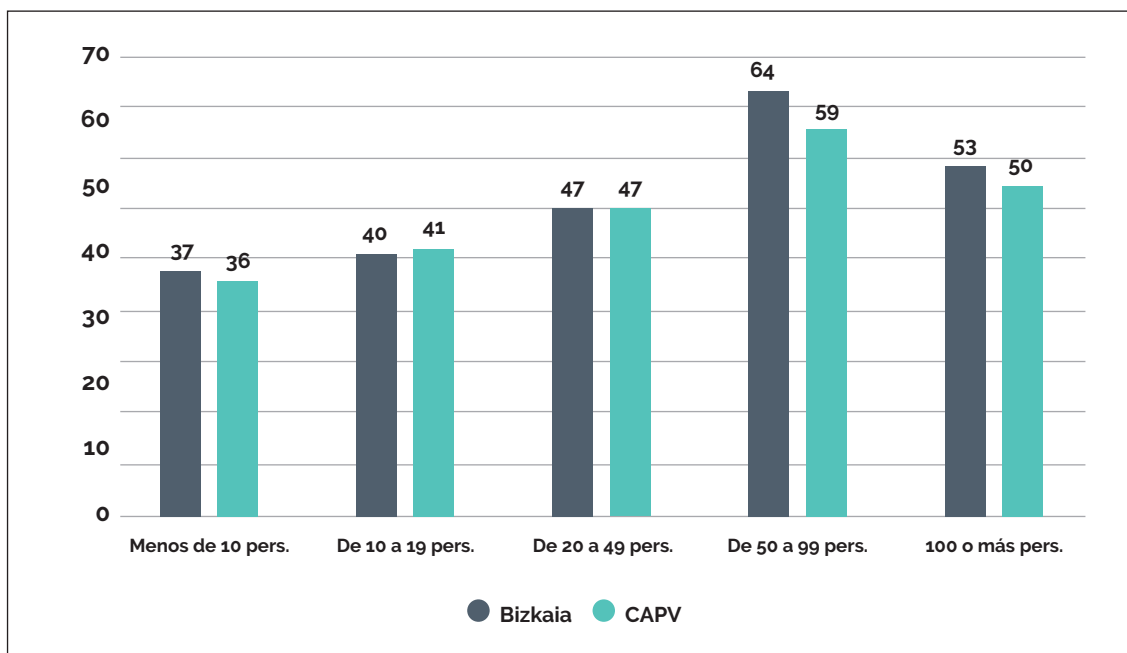
El siguiente gráfico muestra el porcentaje de empresas familiares de Bizkaia por tramos de antigüedad. Más del 31% tiene más de 50 años y casi el 70% cuenta con más de 30 años, por lo que más de un 30% de las empresas familiares fueron fundadas, como mínimo, al comienzo de los años sesenta del siglo pasado, y otro 37% en los noventa.

**Gráfico 4-4. Antigüedad de las empresas: Bizkaia y CAPV**



Al analizar conjuntamente el tamaño y antigüedad, Gráfico 4-5, podemos observar que, por término medio, las empresas más antiguas son las de mediana dimensión, con una antigüedad media de 64 años. Las micro empresas tienen una edad media de 37 años, claramente inferior a las empresas medianas, pero lo suficientemente antiguas como para poder considerarlas como negocios maduros y asentados en el mercado.

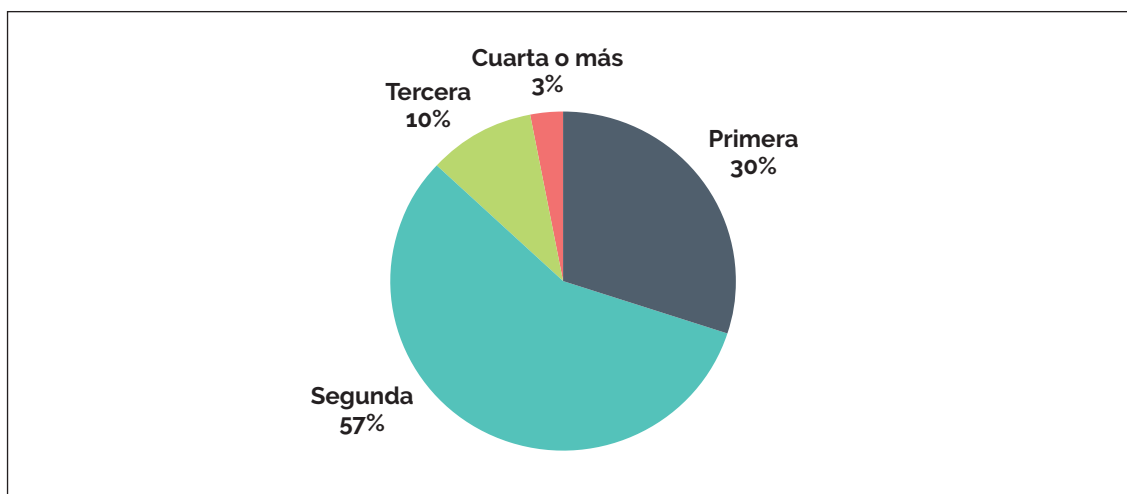
**Gráfico 4-5. Antigüedad (media de años) de las empresas familiares de Bizkaia por tamaño empresarial**



## Generación al cargo de la empresa

El 57% de las empresas familiares vizcainas se encuentra en la segunda generación, mientras que el 30% está dirigido por la primera. Sobresale el bajo porcentaje de empresas que han alcanzado la tercera generación, en concreto el 10% del total de la muestra, y sólo 9 empresas vizcainas encuestadas se encuentran en la cuarta o más generaciones, un 4% de la muestra. Estos porcentajes son similares a los obtenidos globalmente en la CAPV.

**Gráfico 4-6. Generación que dirige el negocio**

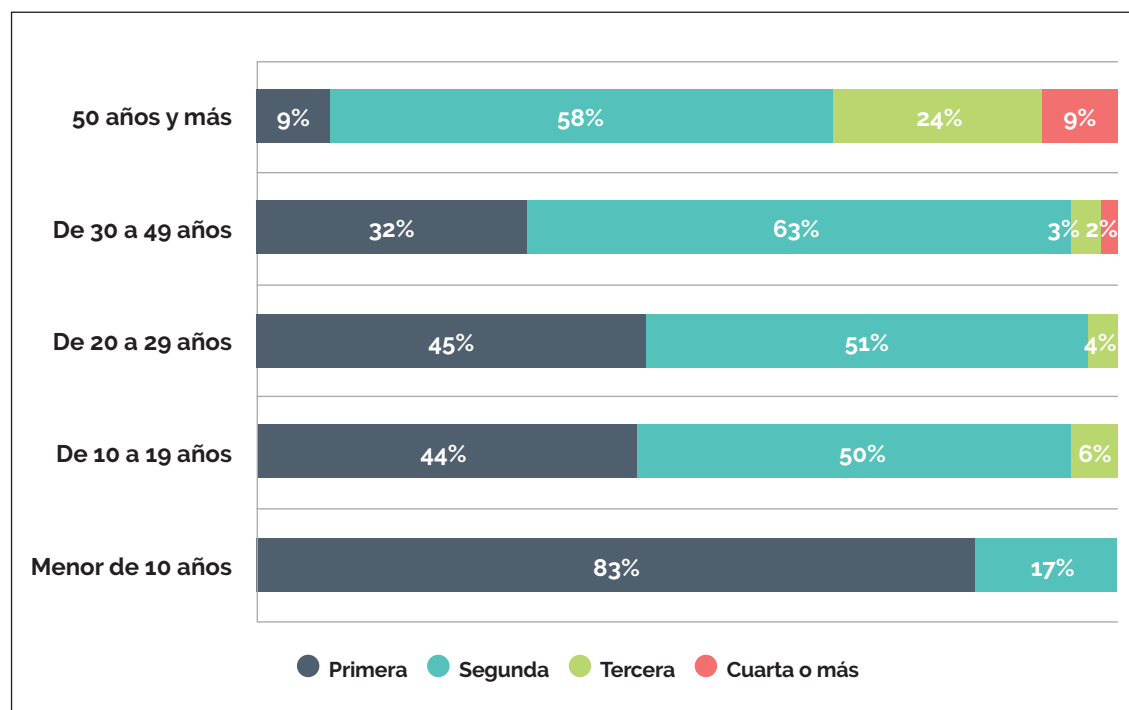


La valoración resulta mucho más enriquecedora si se establece una relación entre generación y antigüedad de la empresa, ya que permite identificar en qué tramo de edad se ha producido el relevo generacional en la dirección del negocio y el efecto de ese hecho en la empresa familiar.

Dentro del tramo de las organizaciones más longevas, son pocas las que no han realizado ningún cambio generacional. La esperada relación entre antigüedad y generación parece confirmarse también en el resto de los casos. En este sentido, como era de esperar, la mayoría de las empresas de nueva creación y cerca del 44% de las que tienen entre 10 y 19 años no han asumido aún el primer relevo generacional. Por otra parte, se observa una mayor presencia en empresas maduras y longevas de miembros familiares de segunda y tercera generación en la dirección del negocio.

Así mismo, resulta sorprendente comprobar el destacado porcentaje de empresas de más de 20 años que aún no han realizado el relevo generacional. Dada su antigüedad, es más que probable que tengan que acometerlo en un espacio breve de tiempo. Estos datos indican que las empresas familiares encuestadas tienen un cierto retraso en realizar el primer relevo generacional. El escaso número de empresas dirigidas por miembros de la tercera generación y siguientes (el 13% de la muestra) confirma los temores sobre la desaparición del carácter familiar en aquellas compañías que han acometido más de un proceso de sucesión y confirman los malos augurios sobre la continuidad de la empresa familiar con el paso del tiempo.

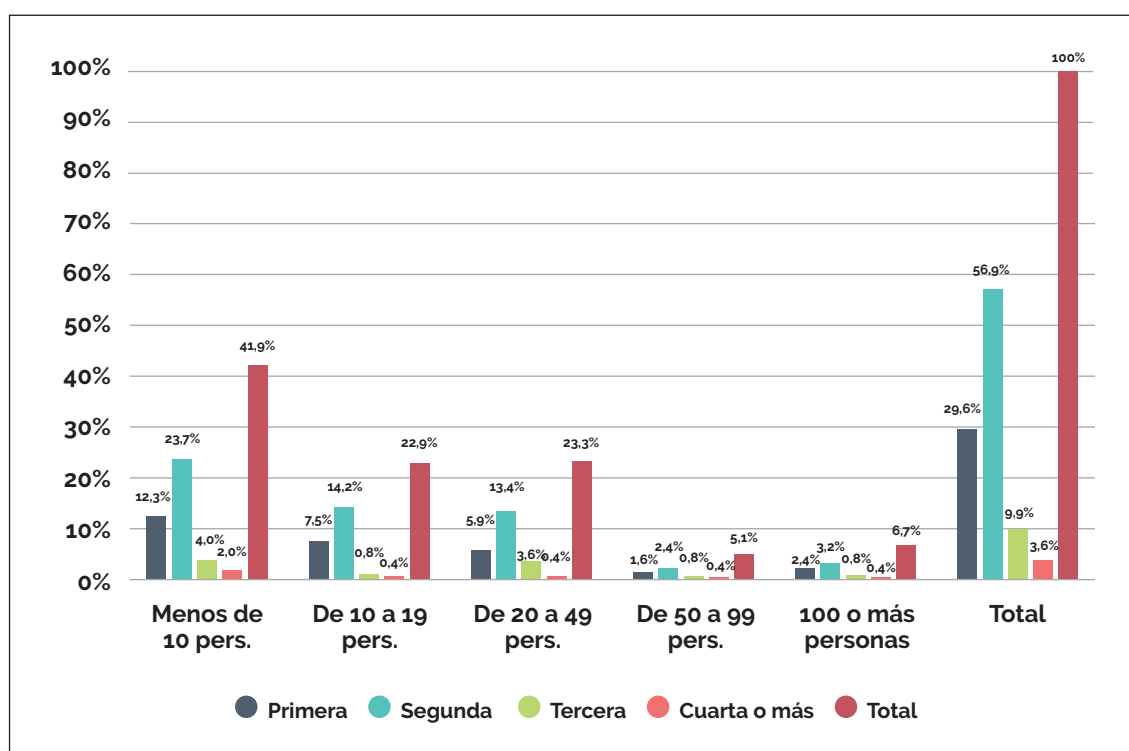
**Gráfico 4-7. Porcentaje de empresas familiares en función de la generación en la dirección y la antigüedad de la empresa**



## Generación y tamaño de la empresa

Finalmente, en el Gráfico 4-8 se presenta el porcentaje de empresas en función del tamaño empresarial, medido en personas empleadas y la generación a cargo del negocio. La información es muy significativa porque ayuda a situar a las compañías analizadas. **Se puede observar que la mayoría de empresas familiares de Bizkaia tiene menos de 50 trabajadores y se encuentra en primera y segunda generación.** En concreto, el mayor porcentaje, el 23,7%, se encuentra en primera generación y tiene menos de 10 personas empleadas.

**Gráfico 4-8. Porcentaje de empresas familiares en función de la generación en la dirección y el tamaño de la empresa**



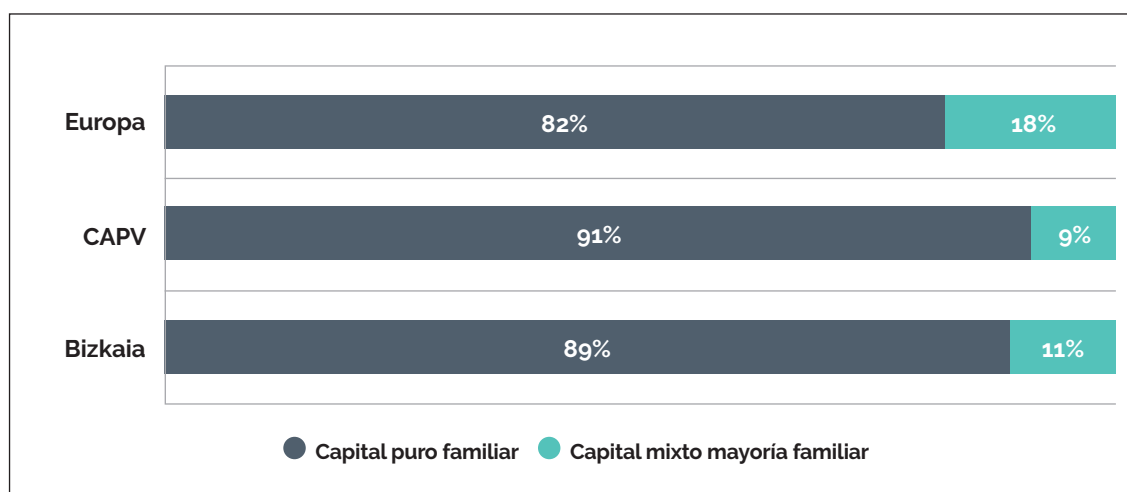
## Estructura de propiedad en la empresa familiar

Es interesante analizar tanto el control de la propiedad que realiza la familia como el número de accionistas, ya que, con el paso de los años, aumenta la cifra de miembros de la dinastía familiar, lo que supone la creación de distintas ramas de la familia empresaria.

## Concentración familiar de la propiedad

Como es habitual en este tipo de organización, el capital de las empresas familiares está muy concentrado en la familia; en concreto, en el 89% de los casos la propiedad está exclusivamente en manos de la familia. Este dato es inferior a la media de las empresas familiares de la CAPV que asciende **al 91%. El nivel de concentración de propiedad en manos de la familia en Europa es del 82%, siete puntos menos que en Bizkaia**. Este hecho está normalmente relacionado con el menor tamaño de las compañías vizcainas que, como hemos señalado anteriormente, las empresas familiares europeas tienen un mayor volumen de facturación y un mayor número de empleados/as que las de Bizkaia. No obstante, el dato del 89% de las empresas familiares que tiene Capital puro familiar es un poco superior al 83% obtenido en el estudio presentado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU en el 2008.

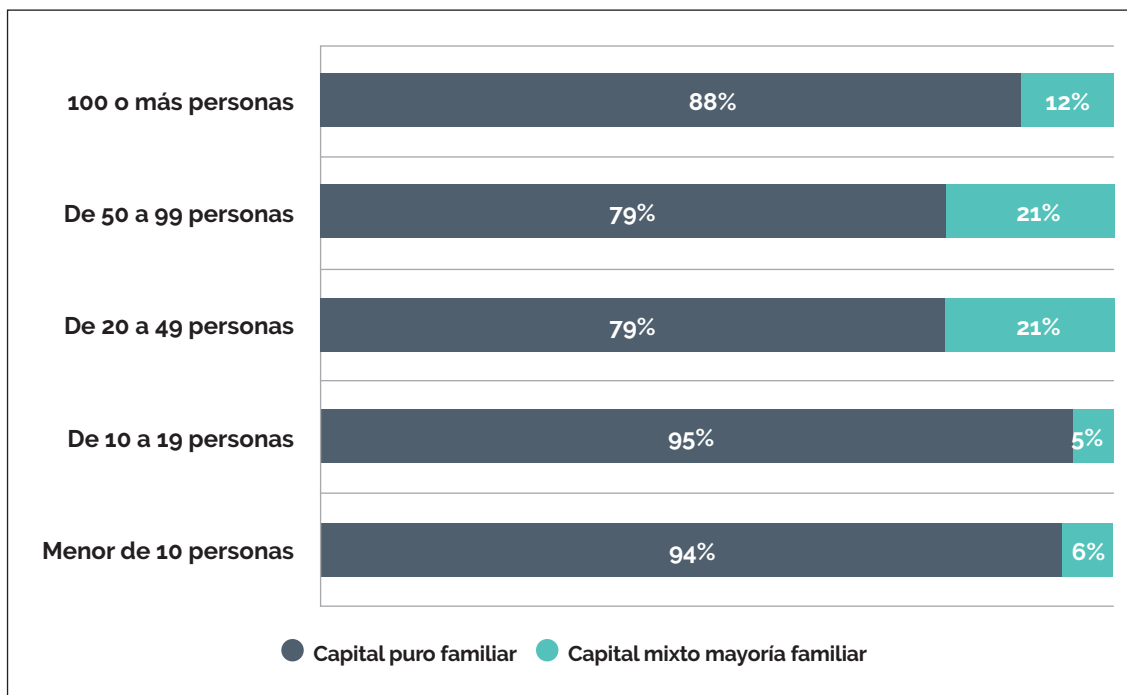
**Gráfico 5-1. Concentración de la propiedad en manos de la familia. Bizkaia, Europa y CAPV.**



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

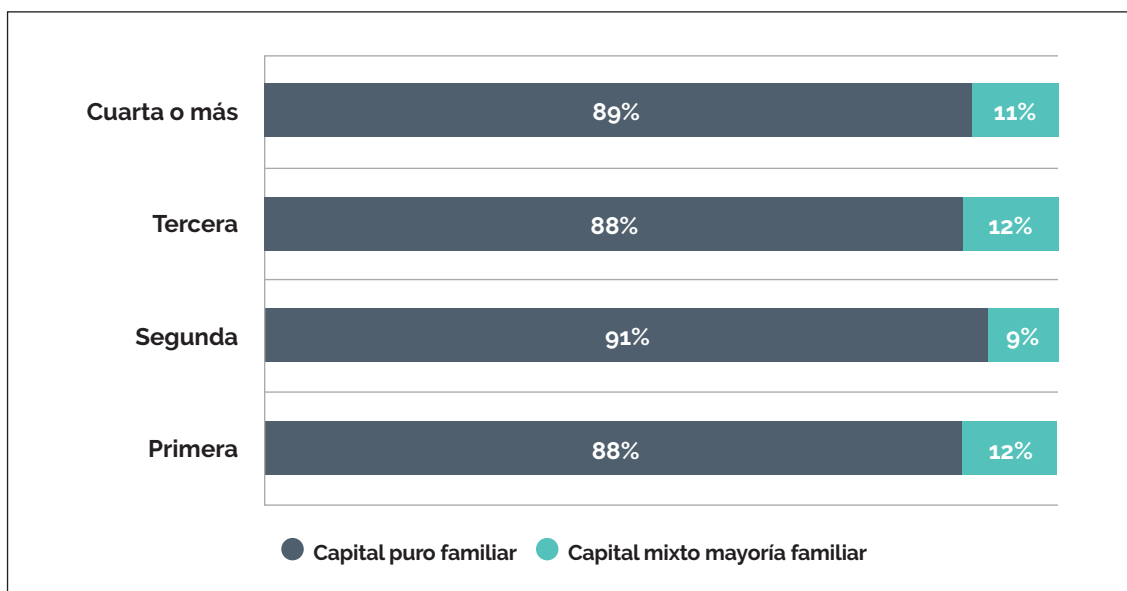
Como se puede observar en el Gráfico 5-2, **el porcentaje de propiedad en manos de la familia disminuye con el crecimiento de la empresa**. Pero, este porcentaje es, en todos los tramos, superior al 78%, lo que implica un control mayoritario de la familia. Porcentajes similares a los que refleja el estudio de la Cátedra Empresa Familiar de la UPV/EH en el 2008.

**Gráfico 5-2. Concentración de la propiedad en manos de la familia, por tramos de empleo**



Tampoco el cambio generacional influye sobre el porcentaje de propiedad en manos de la familia. Como se puede ver en el siguiente gráfico no hay diferencias significativas entre generaciones.

**Gráfico 5-3. Concentración de la propiedad en manos de la familia, por generación al cargo de la empresa**





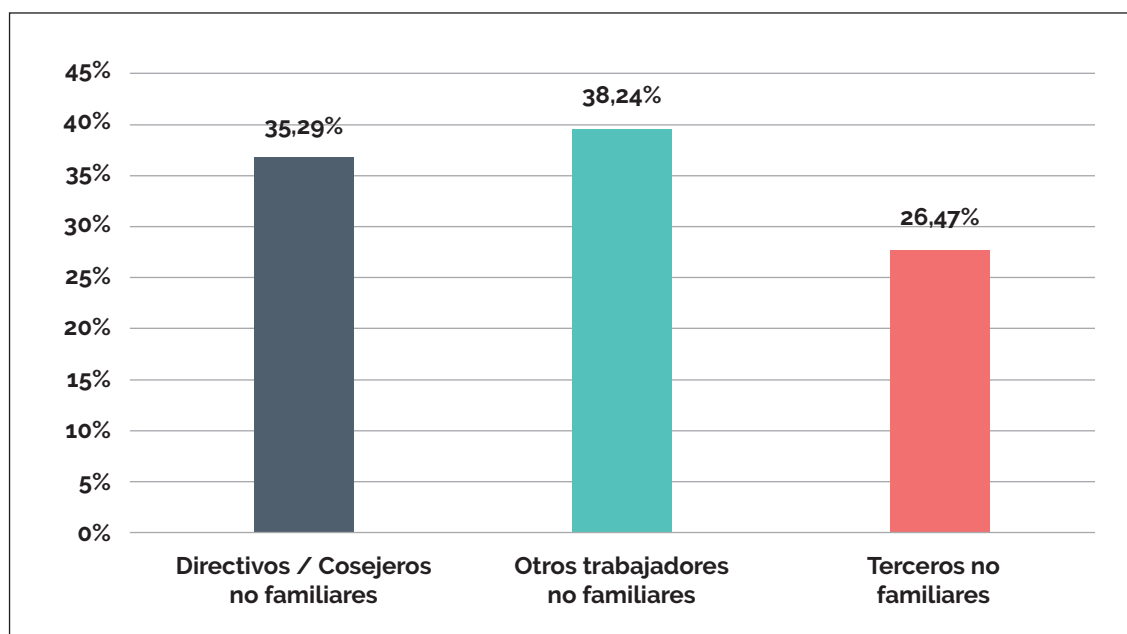
Analizando la propiedad familiar conjuntamente en función de la generación y el tamaño de la empresa, y centrándonos en las de menos de 50 trabajadores/as y en las dos primeras generaciones, que corresponden a la gran mayoría de las compañías, se observa la mayor presencia de capital no familiar a medida que crece la empresa tanto en las de primera como de segunda generación.

**Tabla 5.1. Porcentaje de propiedad familiar por tramos de empleo y generación a cargo de la empresa**

	1ª generación	2ª generación	3ª generación	4ª o más generaciones
100 o más personas	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%
De 50 a 99 personas	100,0%	66,7%	50,0%	100,0%
De 20 a 49 personas	<b>66,7%</b>	<b>88,2%</b>	77,8%	-----
De 10 a 19 personas	<b>89,5%</b>	<b>97,2%</b>	100,0%	100,0%
Menos de 10 personas	<b>93,5%</b>	<b>93,3%</b>	100,0%	100,0%

En los casos de existencia de accionistas no familiares, en más del 73% de los casos son los directivos/as, otros trabajadores/as o los consejeros/as de la empresa los que participan en el capital.

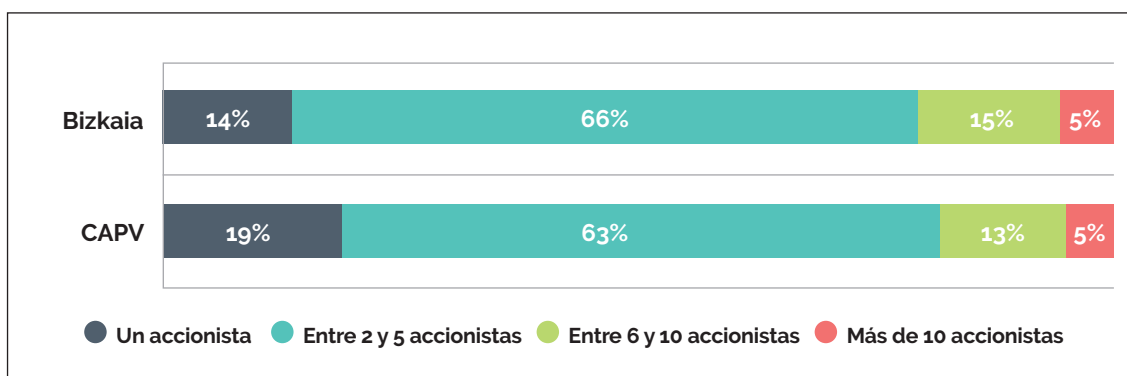
**Gráfico 5-4. Participación de terceros en el capital**



## Número de accionistas

Las empresas familiares de Bizkaia cuentan con muy pocos accionistas. En la mayoría, el 66%, la cifra de accionistas se sitúa entre 2 y 5, en el 14% sólo hay un accionista y en el 20% de las compañías analizadas hay 6 accionistas o más. Estos datos son muy similares al resto de empresas de la CAPV, en las que asciende al 19% el porcentaje de empresas que solo tiene un accionista.

Gráfico 5-5. Número de accionistas. Bizkaia y CAPV.



La variación del número de accionistas en función de la antigüedad y generación de la empresa confirman que 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 5-6. Número de accionistas por generación al cargo de la empresa

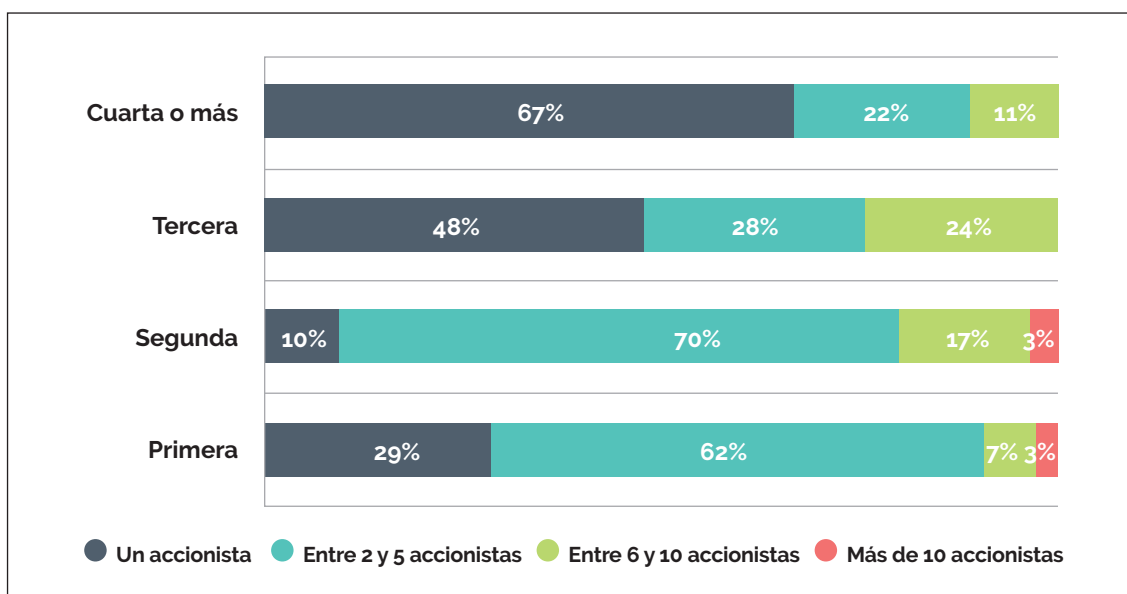
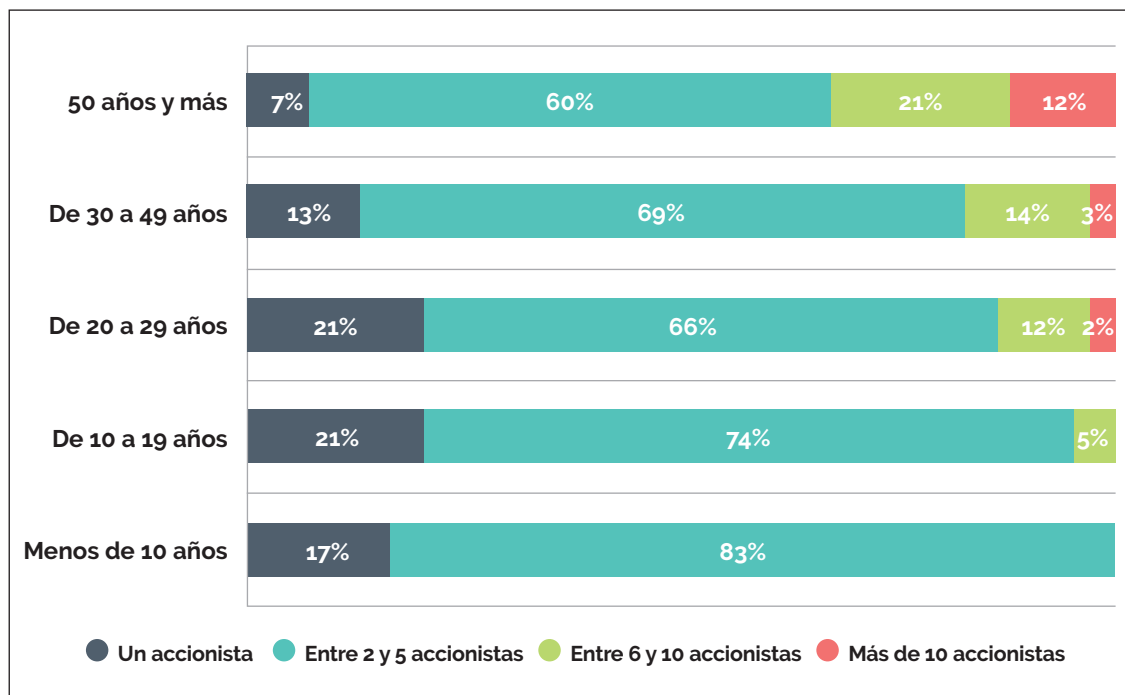


Gráfico 5-7. Número de accionistas por antigüedad



## Estructuras de gobierno de la empresa familiar

Para concretar la situación de las estructuras de gobierno imperantes en la empresa familiar de Bizkaia vamos a distinguir claramente el rol que cumple el gobierno (Consejo de Administración) y la dirección en la empresa (Gerencia). 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. Este 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 las y los accionistas.

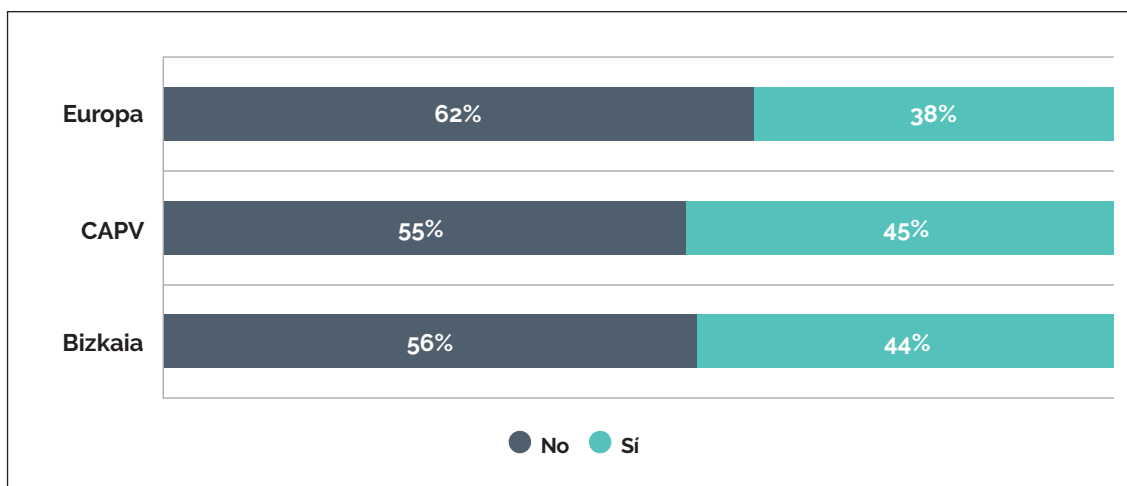
En el seno de la empresa familiar la existencia o no de un Consejo de Administración, además del tamaño y la composición del mismo, son variables determinantes para caracterizar la particularidad de sus estructuras de gobierno.

### Grado de implantación del Consejo de Administración

En relación con el nivel de implantación del Consejo de Administración en las empresas familiares participantes en la encuesta, destacar que **las respuestas confirman un nivel medio superior al 44%, por encima del 38% de la empresa familiar europea**. No obstante, sorprende que los datos de Bizkaia

sean inferiores a los obtenidos en el estudio presentado por la Cátedra de la Empresa Familiar en 2008, que ascendían al 55,6%. Estos porcentajes deben analizarse con cautela; lo importante es la labor del Consejo de Administración, no la propia existencia del mismo.

**Gráfico 6-1. Empresas familiares con Consejo de Administración. Bizkaia, CAPV y Europa.**



Al valorar los datos **se identifica a las empresas familiares con Consejo de Administración a 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 6-2. Empresas familiares con Consejo de Administración por tramos de empleo**

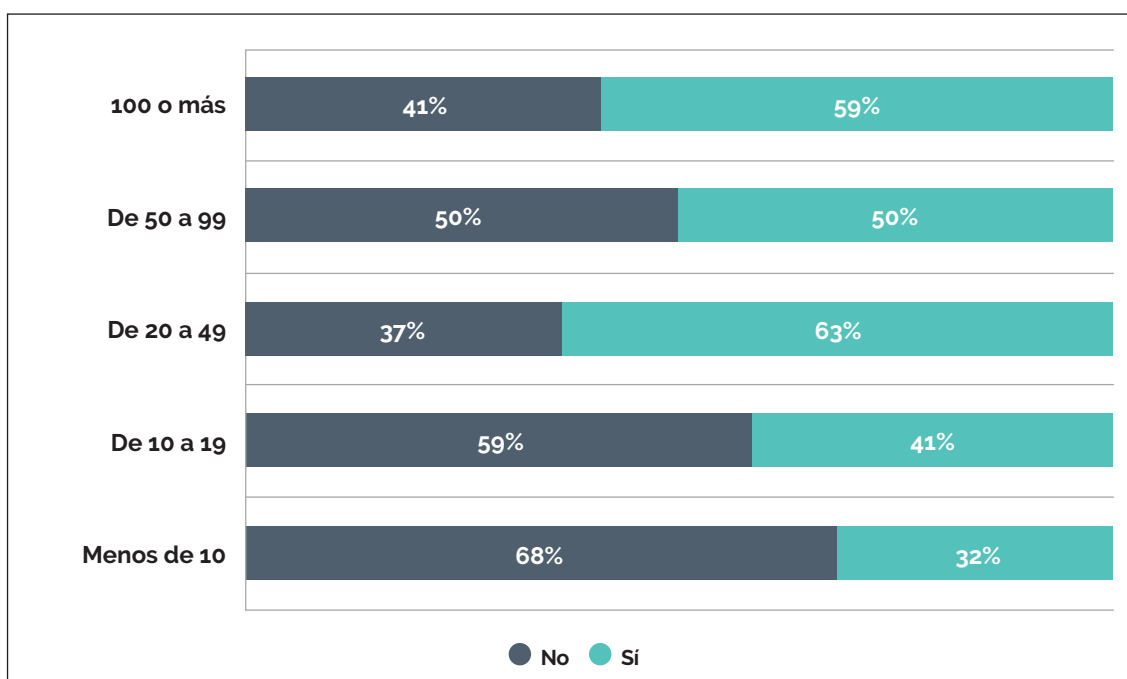


Gráfico 6-3. Empresas familiares con Consejo de Administración por generación

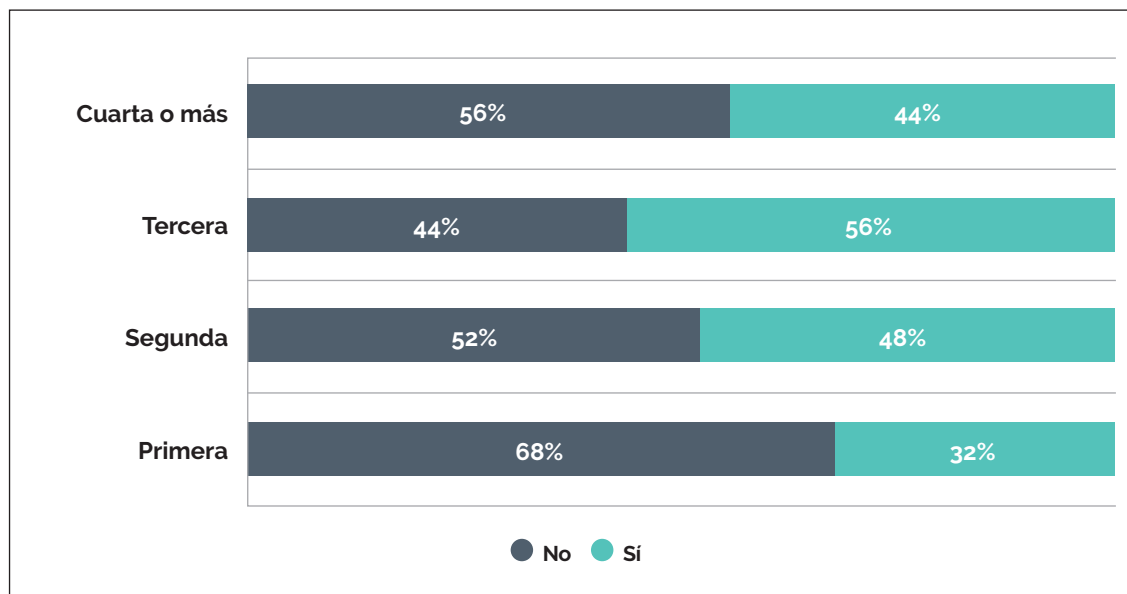
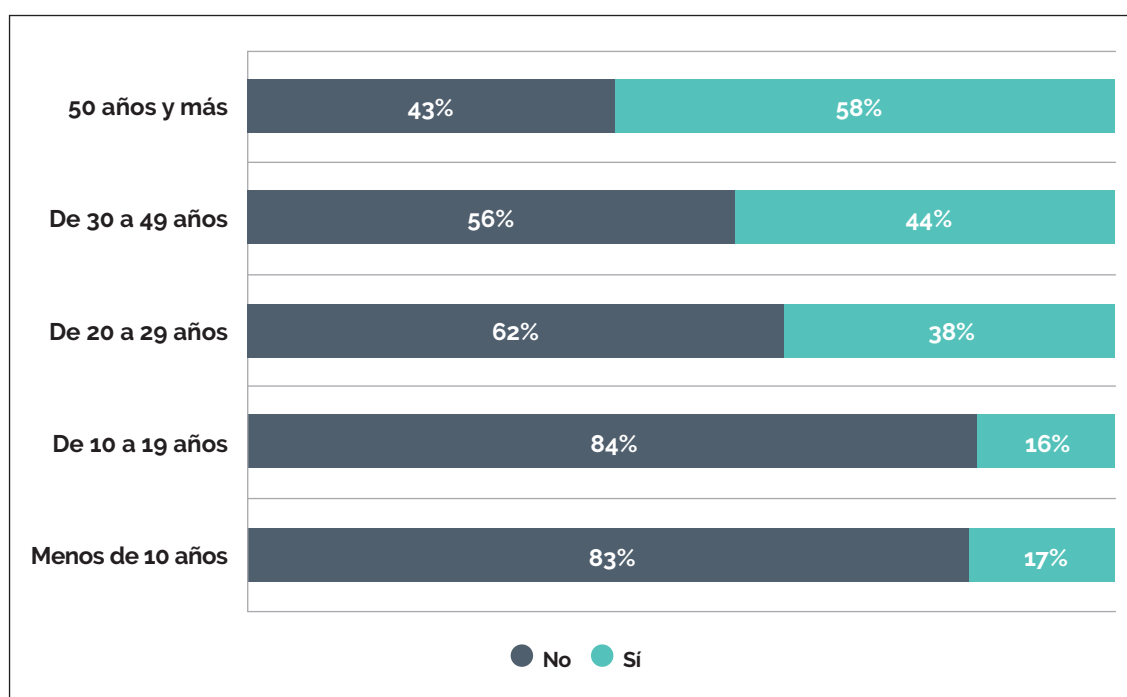


Gráfico 6-4. Empresas familiares con Consejo de Administración por antigüedad



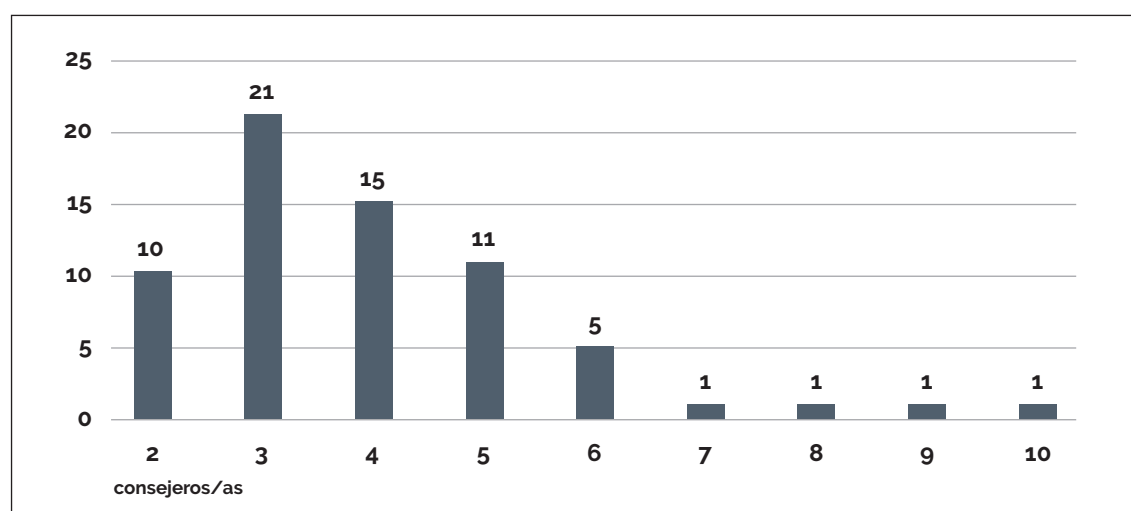
## Formación y composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración debe asegurar la transparencia en el gobierno de la entidad a través de su composición. 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.

La estructura que debe tener el Consejo de Administración de la empresa familiar no difiere respecto al de la empresa no familiar, porque en ambos casos se recomienda una composición parecida, predominando la presencia de los consejeros/as independientes (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Sin embargo, la alta concentración en la estructura de capital de las sociedades españolas conlleva una presencia aún muy minoritaria de las y los consejeros externos independientes.

**Los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran unos Consejos de Administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros.** El Gráfico 6-5 refleja la relación entre el número de empresas - número de miembros de los Consejos de Administración. El número de consejeros/as más frecuente, (21 empresas), es de 3 miembros, siendo 4 el número de consejeros/as en 15 empresas, y 11 empresas tienen Consejos con 5 personas.

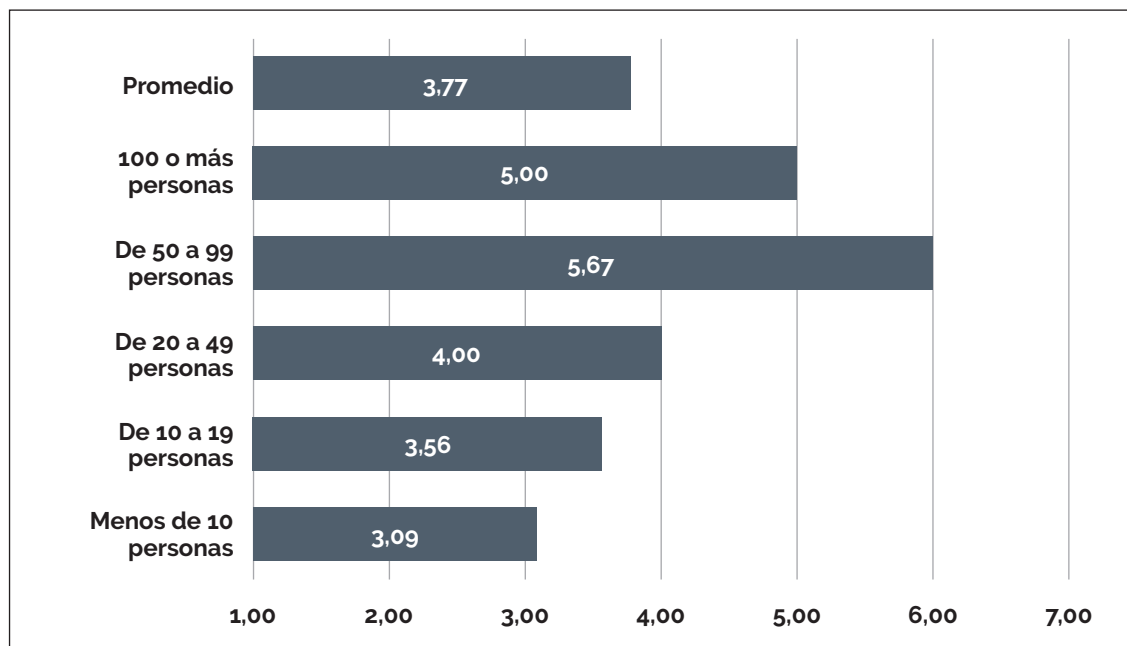
**Gráfico 6-5. Número de empresas por número de consejeros/as**



No obstante, 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/as y que sus reuniones se conviertan en un mero escaparate de la sociedad.

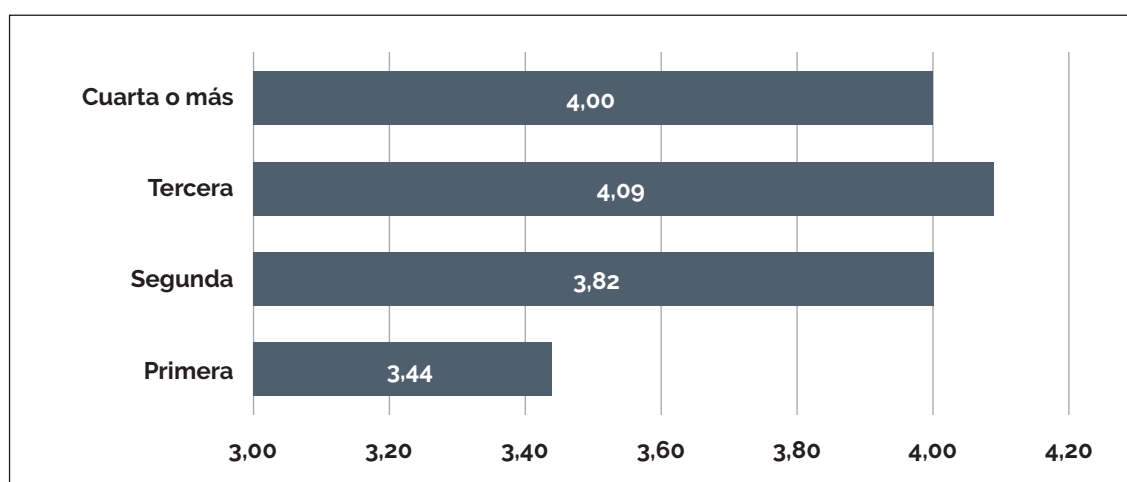
El Gráfico 6-6 indica un aumento del número de consejeros/as en las empresas familiares de la muestra en relación con el mayor tamaño de la compañía. Como se ha dicho antes, el número medio de consejeros/as se sitúa entre 3 y 4 consejeros/as, que se corresponde con el tamaño medio de los Consejos de Administración de las pymes, empresas entre 10 y 19 empleados/as y 20 y 49 trabajadores/as.

Gráfico 6-6. 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 media que avanza la antigüedad de la empresa.

Gráfico 6-7. 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.

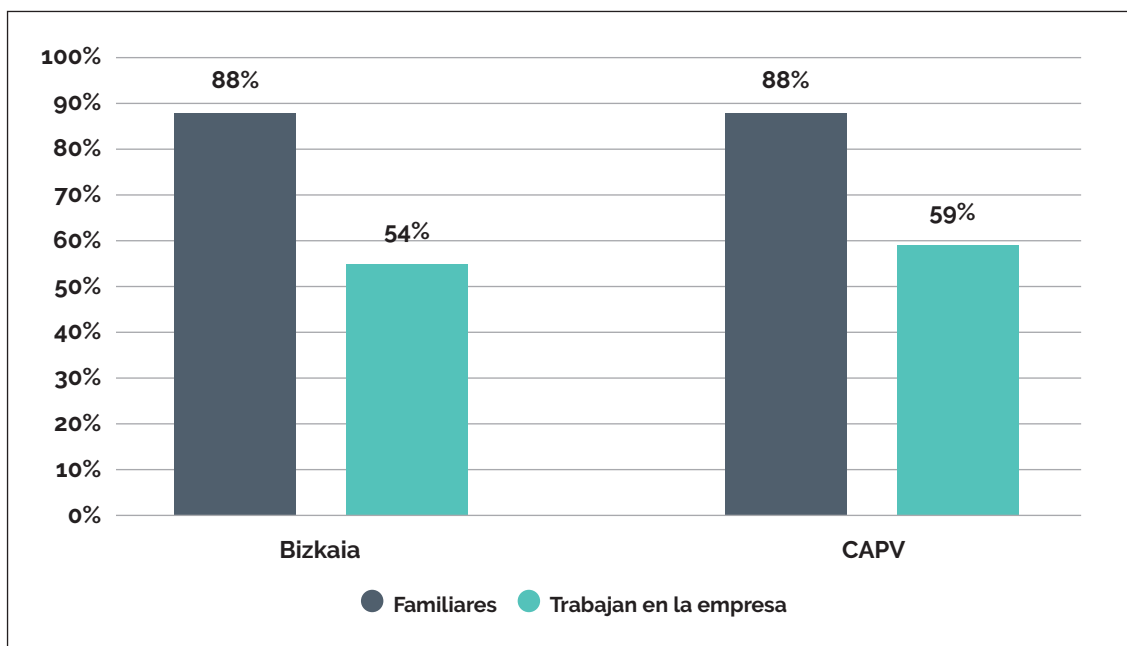
**Los Consejos de Administración de la empresa familiar de Bizkaia están, en su inmensa mayoría, formados por representantes o miembros de la familia. Esta situación, a priori, parece restar**

**efectividad a la tarea de supervisión que el Consejo debe realizar sobre la dirección del negocio.**

Además, el 54% de las personas que forman parte del Consejo de Administración trabaja en la compañía. Los resultados no difieren mucho de los obtenidos en el estudio de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU presentado en 2008. En esta investigación, la media de consejeros/as también se situaba entre 3 y 4 consejeros/as y, como en el presente estudio, el 50% o más de las y los consejeros ocupa cargos de responsabilidad en la gestión.

La presencia de profesionales externos, ajenos a la familia y a la gestión diaria de la organización, es muy escasa; su incorporación podría introducir nuevas perspectivas y contactos, así como incrementar la efectividad en la toma de decisiones. **La diversidad en su composición es el siguiente desafío para aquellas empresas familiares que cuentan ya con este órgano de gobierno.**

**Gráfico 6-8. Consejeros/as familiares versus familiares y consejeros internos versus externos. Bizkaia y CAPV.**





## Dirección General

La dirección es la responsable de las operaciones generales de una empresa u organización y de su rentabilidad. Su objetivo principal es garantizar la eficiencia, productividad y desempeño general de la empresa, asegurando su buen funcionamiento, bajo la supervisión del Consejo de Administración.

### Características de la Dirección General

Hombre, mediana edad (entre 31 y 70 años), perteneciente a la familia empresaria, con formación superior universitaria y amplia experiencia en el cargo, es el perfil del Director General de la empresa familiar vizcaína.

Gráfico 7-1. Edad del CEO. Bizkaia, CAPV y Europa.

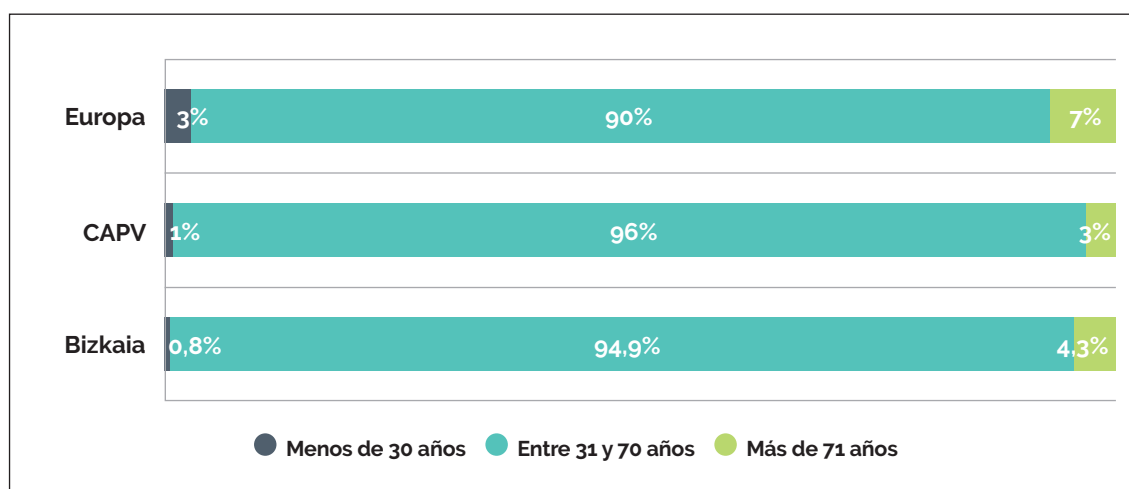
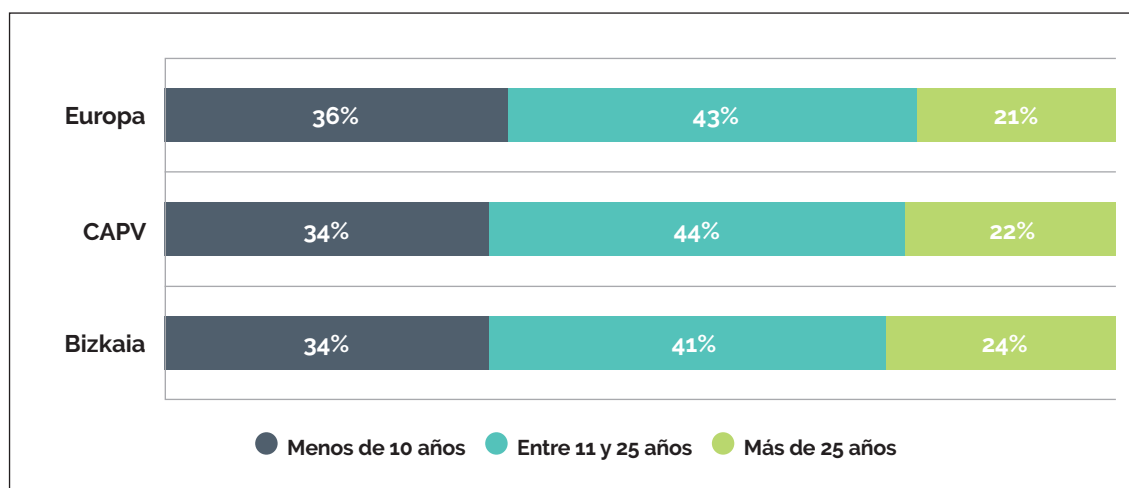
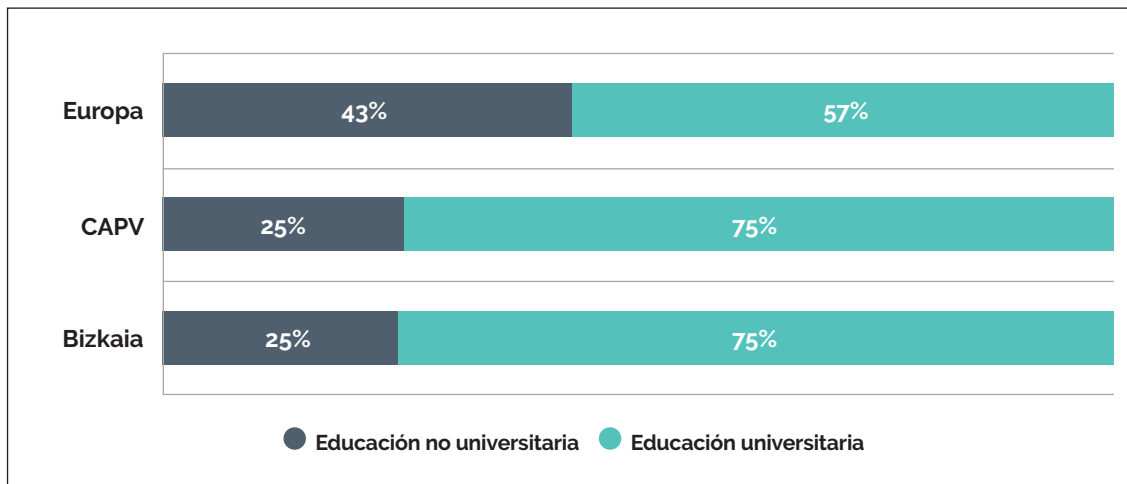


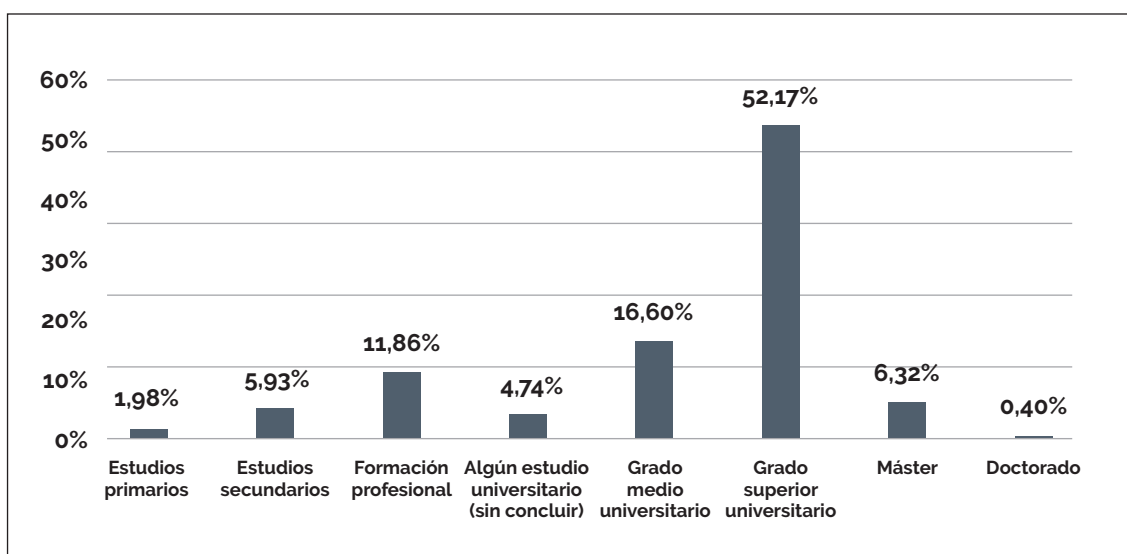
Gráfico 7-2. Antigüedad en el cargo. Bizkaia, CAPV y Europa.



**Gráfico 7-3. Formación del CEO. Bizkaia, CAPV y Europa.**



**Gráfico 7-4. Formación del CEO**



Es necesario remarcar la mayor profesionalización de las empresas familiares vizcaínas. La presencia de una dirección no familiar es más frecuente en las de Bizkaia que en las empresas del resto de la CAPV, tal y como podemos observar en el Gráfico 7-5. Y la presencia del CEO no familiar es más frecuente a medida que crece la empresa.

Gráfico 7-5. Dirección General familiar versus no familiar. Bizkaia y CAPV.

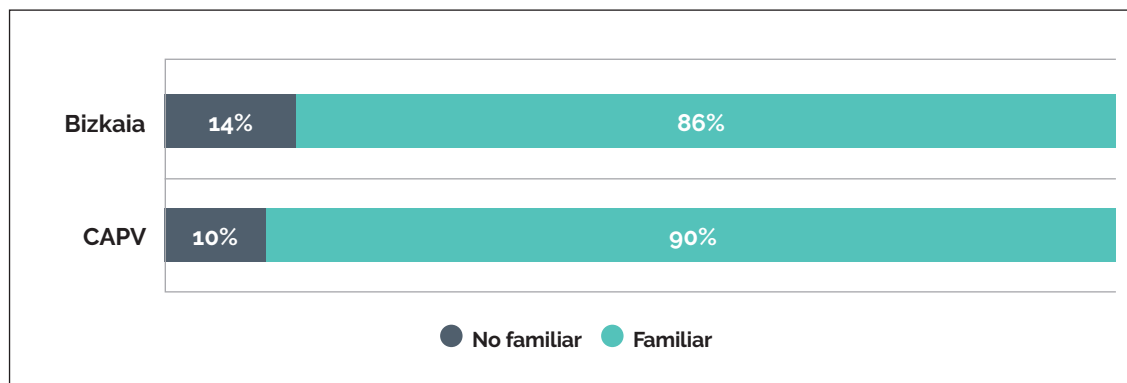
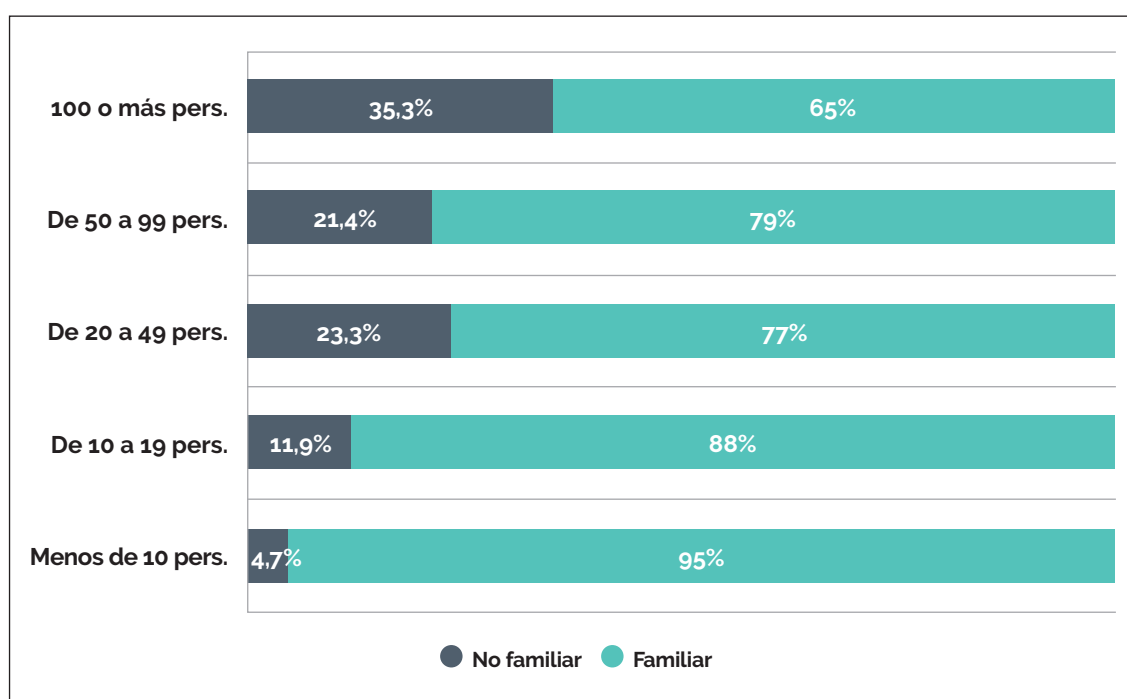


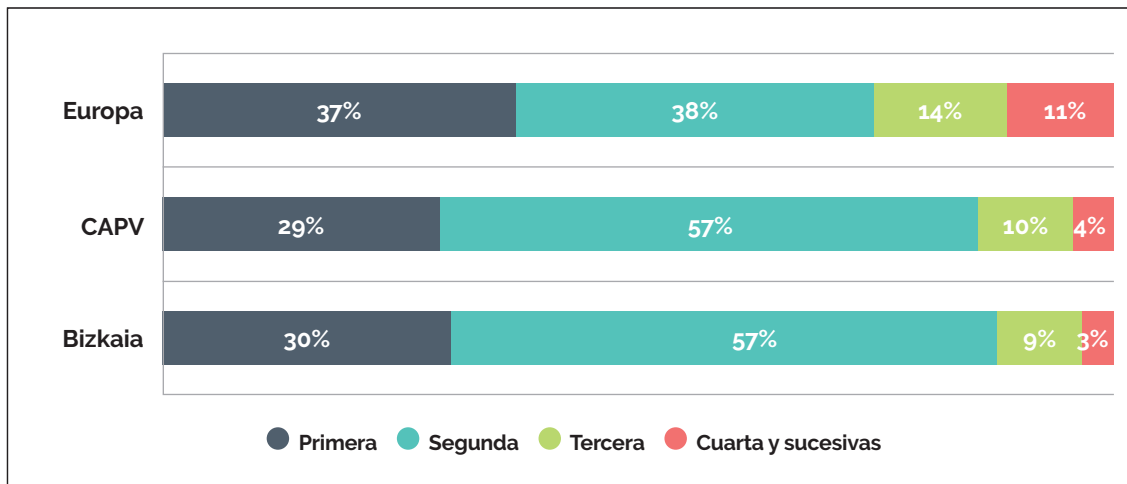
Gráfico 7-6. Dirección General familiar versus no familiar, por tramos de empleo



## Generación que dirige el negocio

La segunda generación es la más frecuente en la dirección de las empresas familiares de Bizkaia, sólo el 12% de las direcciones generales está ocupada por miembros de la familia de tercera o sucesivas generaciones. Son datos similares a los obtenidos en el resto de la CAPV. En Europa se aprecia un mayor porcentaje de organizaciones con liderazgo familiar en tercera y siguientes generaciones.

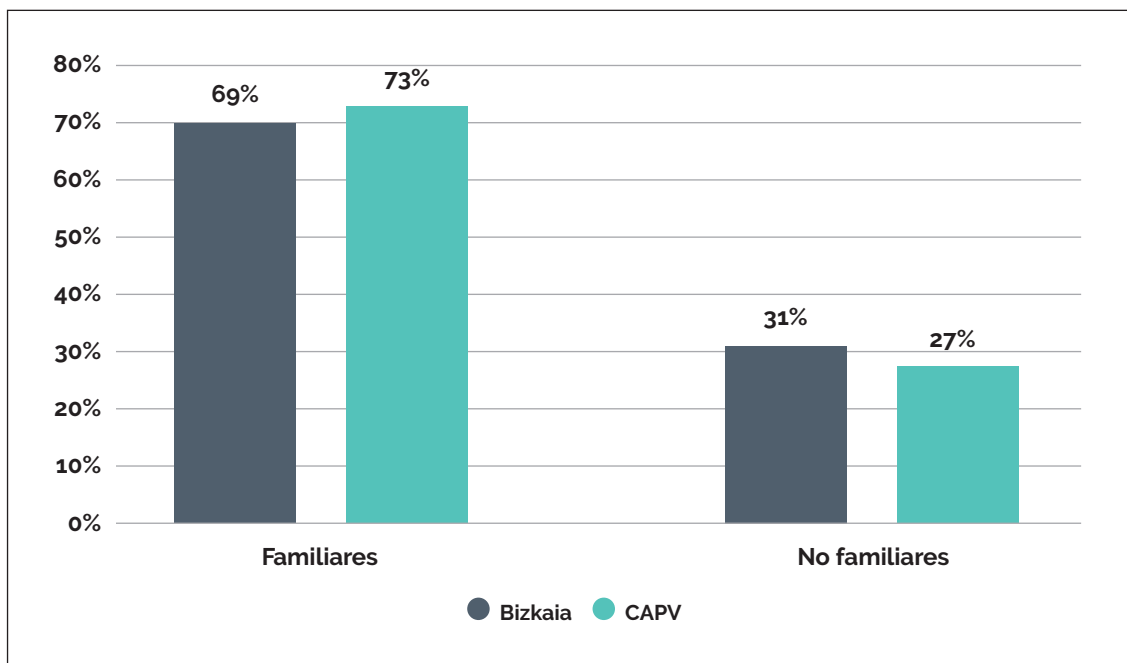
**Gráfico 7-7. Generación en la dirección de la empresa. Bizkaia, CAPV y Europa.**



## Presencia de la familia en puestos directivos

Al igual que sucede con la Dirección General (Gráfico 7-5), en las empresas de Bizkaia hay una mayor presencia de no familiares que en la media de la CAPV.

**Gráfico 7-8. Porcentaje de directivos familiares: Bizkaia y CAPV**



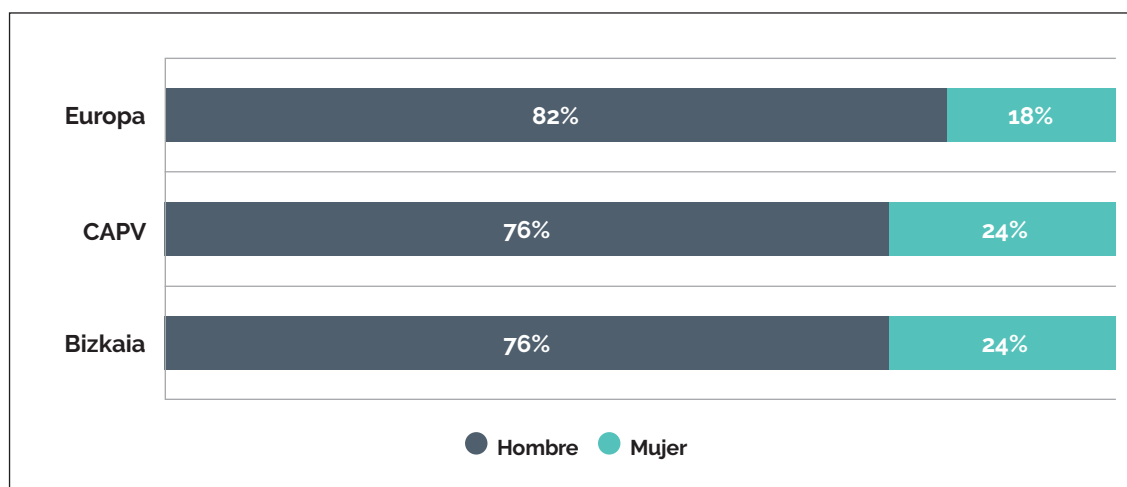
En un entorno como el actual, en continua evolución, es necesario tener organizaciones profesionalizadas capaces de adaptarse a los cambios del mercado, lo cual depende en gran medida del estilo de dirección de sus gestores. El dominio de los criterios familiares en la elección de las y los miembros 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 las y 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 la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

## Presencia de la mujer en la dirección

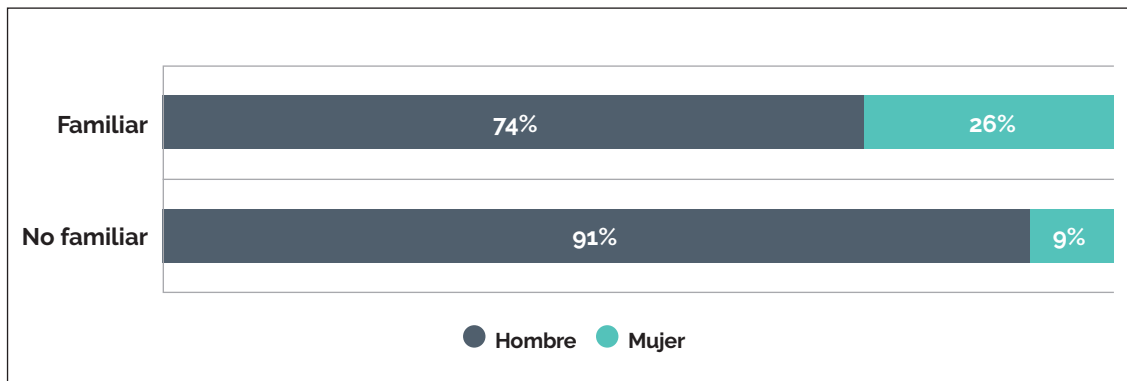
El porcentaje de mujeres que asume la responsabilidad de la dirección general en la empresa familiar vizcaína supera en seis puntos a las europeas. En la actualidad, **las mujeres lideran el 24% de las direcciones generales de las empresas familiares de Bizkaia y de la CAPV, frente al 18% en las europeas.**

Gráfico 7-9. Diversidad de género en la dirección. Bizkaia, CAPV y Europa.



Llaman la atención los datos de la diferencia existente del liderazgo de la mujer en la empresa familiar si la dirección la asume una persona que pertenece o no a la familia propietaria. **En el caso de un liderazgo familiar el porcentaje de mujeres en el puesto de dirección alcanza un 26%.** Sin embargo, si la dirección general está ocupada por una persona ajena a la familia el porcentaje de mujeres cae al 9%.

Gráfico 7-10. Diversidad de género en la dirección en empresas con dirección familiar versus no familiar



## Instrumentos de gobierno de la familia

Los instrumentos indispensables para garantizar la perdurabilidad de estas compañías, y que recogen las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa, son los acuerdos de familia y el «Protocolo Familiar». La concienciación de las familias empresarias de Bizkaia sobre la importancia de contar con acuerdos o protocolos familiares ha permitido que su nivel de implantación se sitúe a niveles europeos.

**En el 34% de las empresas encuestadas la familia empresaria cuenta con un protocolo o acuerdo de familia, porcentajes que sitúan a Bizkaia en la media de la CAPV y de las empresas familiares europeas.** Estos datos son muy superiores a los obtenidos en 2008, como señaló el estudio presentado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU, y que ascendía al 21%.

Gráfico 8-1. Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia. Bizkaia, CAPV y Europa.

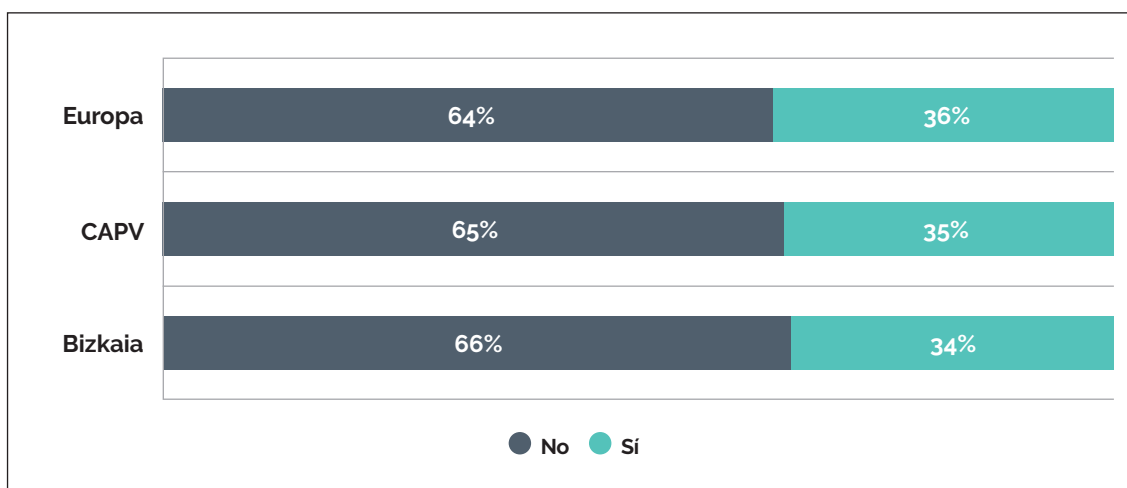
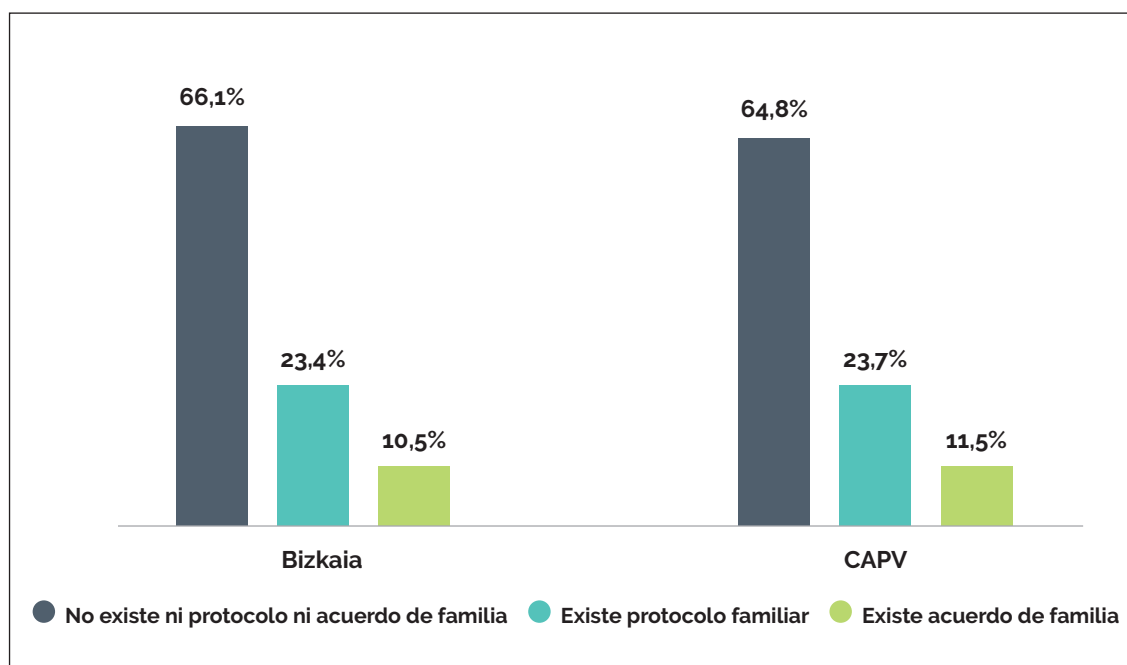


Gráfico 8-2. Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia. Bizkaia y CAPV.



A pesar de todo ello, hay bastante camino por recorrer: un 66,1% no tiene ni protocolo ni acuerdo de familia. Con el propósito de conocer la intención de implantarlo en un futuro, en aquellos casos que no tenían ni protocolo ni acuerdo de familia, se ha preguntado sobre la intención de implantarlos en el futuro.

**Sorprende que sólo el 25% de las empresas que no tenía ninguno de estos instrumentos manifieste su interés en desarrollar acuerdos o protocolos de familia.** Por ello, resulta preocupante que, entre aquellas familias empresarias que no tienen protocolo o acuerdos de familia, el 75% de las personas encuestadas no tiene intención de establecer un acuerdo consensuado para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Al margen de estos bajos porcentajes, la intención de desarrollar protocolos y/o acuerdos de familia es muy superior a la que reflejaban los datos obtenidos en el estudio *'La empresa familiar en la CAPV'*, realizado por las Cámaras de Comercio Vascas en 2008.

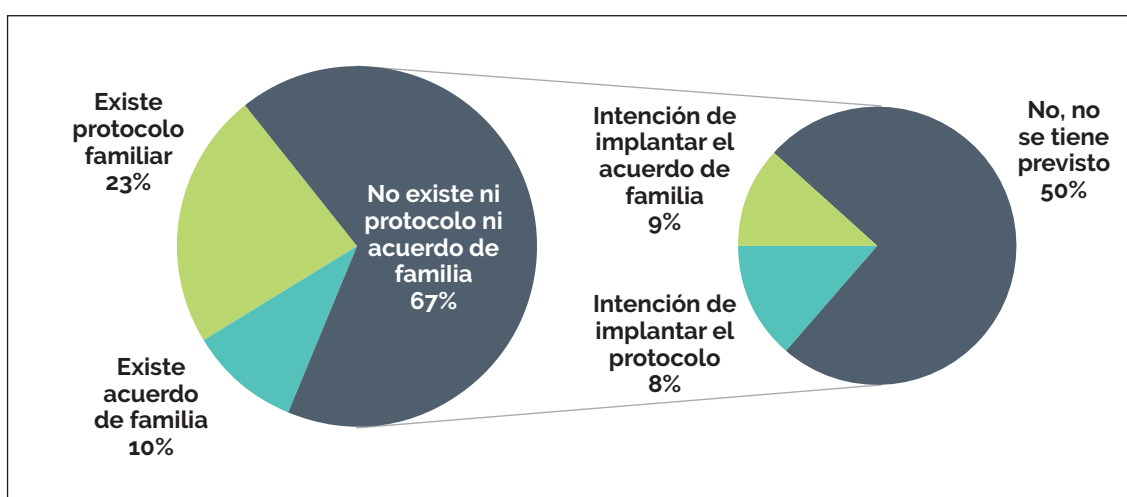
Tabla 8.1. Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia o con intención de implantarlos

Existencia de protocolo o acuerdo de familia		Intención de implantarlos	
Existe Acuerdo de Familia	10%	Sí, el protocolo	12%
Existe Protocolo Familiar	23%	Sí, el acuerdo de familia	13%
No existe ni Protocolo ni Acuerdo de Familia	67%	No, y no se tiene previsto	75%

Si unimos las dos preguntas y, en consecuencia, **analizamos conjuntamente la existencia de acuerdo de familiar, de un protocolo familiar y la intención futura de implantarlos, podemos concluir que "solo" el 50% de las empresas familiares encuestadas en Bizkaia no tendrá acuerdo de familia o protocolo familiar en un futuro cercano** (67% x 75%). En el Gráfico 8-3 podemos observar el análisis conjunto.

En el círculo de la izquierda se observa la existencia de protocolo o acuerdo de familia, y en el de la derecha se recoge la intención de implantarlos, repartiendo el 67%, que habían respondido que no tienen protocolo o acuerdo de familia con lo respondido en la pregunta sobre la intención de implantarlos. El análisis conjunto de las preguntas nos indica que el 9% (67% x 12%) del total de personas encuestadas tiene intención de implantar el acuerdo de familia, el 8% (67% x 13%) el protocolo y el 50% no tiene previsto implantar ninguno de ellos. Hay que **destacar la labor realizada por las instituciones que promueven la elaboración de este tipo de documentos.**

**Gráfico 8-3. Familias empresarias con protocolos o acuerdos de familia en un futuro cercano**



## Traspaso de la propiedad y continuidad familiar

No hay duda de que la sostenibilidad a largo plazo de este tipo de empresas, como en todas, depende en gran medida del equilibrio financiero y la correcta gestión empresarial. Pero, en el caso de la empresa familiar, **la correcta planificación del cambio de generación y de las relaciones familia-empresa es un factor determinante**, a diferencia del resto de compañías, donde esta cuestión no es tan crítica. Este tipo de empresas se enfrentan con una situación ineludible: la sucesión en la gestión y en la propiedad.

La mitad de la mortalidad de las empresas familiares se origina en el relevo entre la primera y segunda generación, y se produce por problemas familiares y no por problemas económicos. Esta mortandad es muy importante para el territorio de Bizkaia, ya que la empresa familiar supone cerca del 80 por ciento de su tejido empresarial.

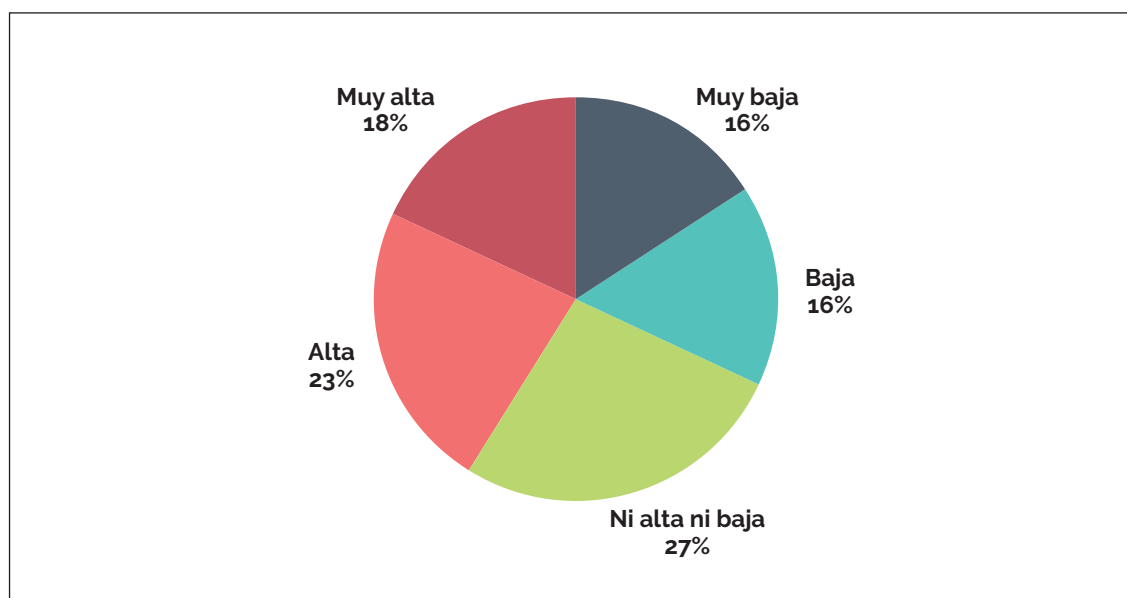
El relevo generacional engloba una gran cantidad de acciones y por la complejidad de todas ellas resulta necesaria una adecuada planificación. De su planificación va a depender en gran parte el éxito del relevo generacional, entendido éste como la correcta inserción de la siguiente generación en los distintos ámbitos de la empresa, asumiendo todas las funciones y responsabilidades que le correspondían a la generación anterior.



## Continuidad de la empresa familiar

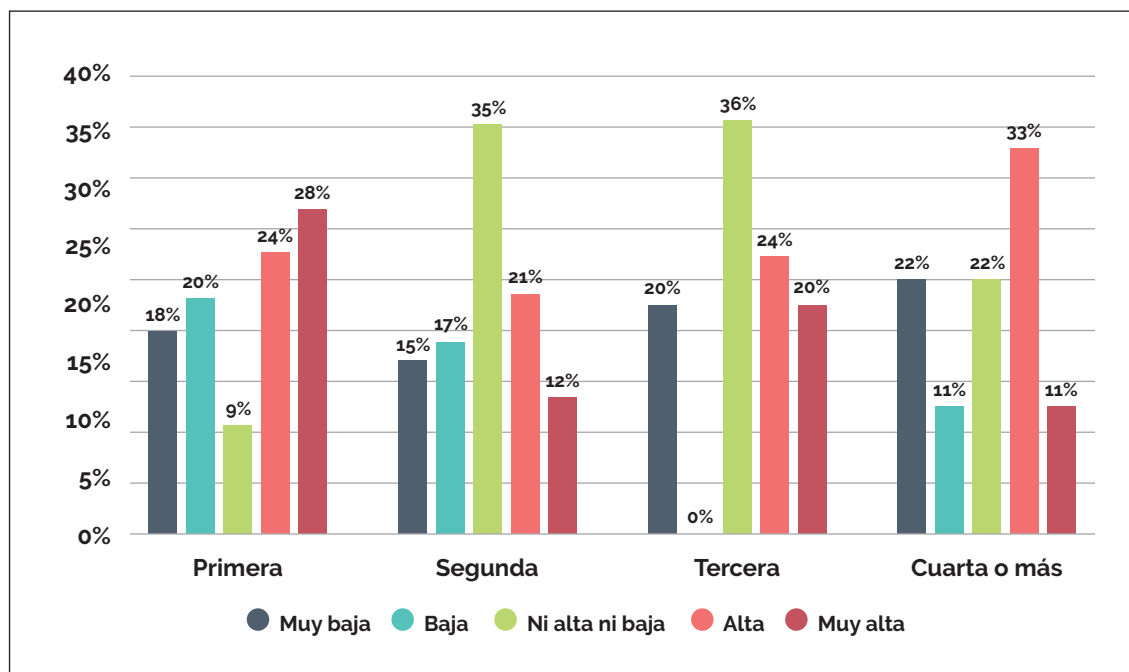
Las empresas familiares también fueron preguntadas por su intención de seguir con la propiedad del negocio. **En un porcentaje alto o muy alto, el 41% de las empresas encuestadas tenía intención de continuar con la propiedad**, porcentaje superior al 32% que no ve tan claro que el negocio siga dentro de la familia.

**Gráfico 9-1. Deseo de continuar con la propiedad de la empresa en siguientes generaciones**



El análisis es más completo si se analizan los resultados por generaciones. **En la primera generación hay una mayor intención de mantener el negocio en la familia**, mientras que este porcentaje desciende con el paso a la segunda generación. Este dato es muy importante, ya que es en la segunda generación donde se encuentra el 57% de las empresas familiares de Bizkaia.

**Gráfico 9-2. Deseo de continuar con la propiedad de la empresa en siguientes generaciones.**  
**Análisis por generaciones.**



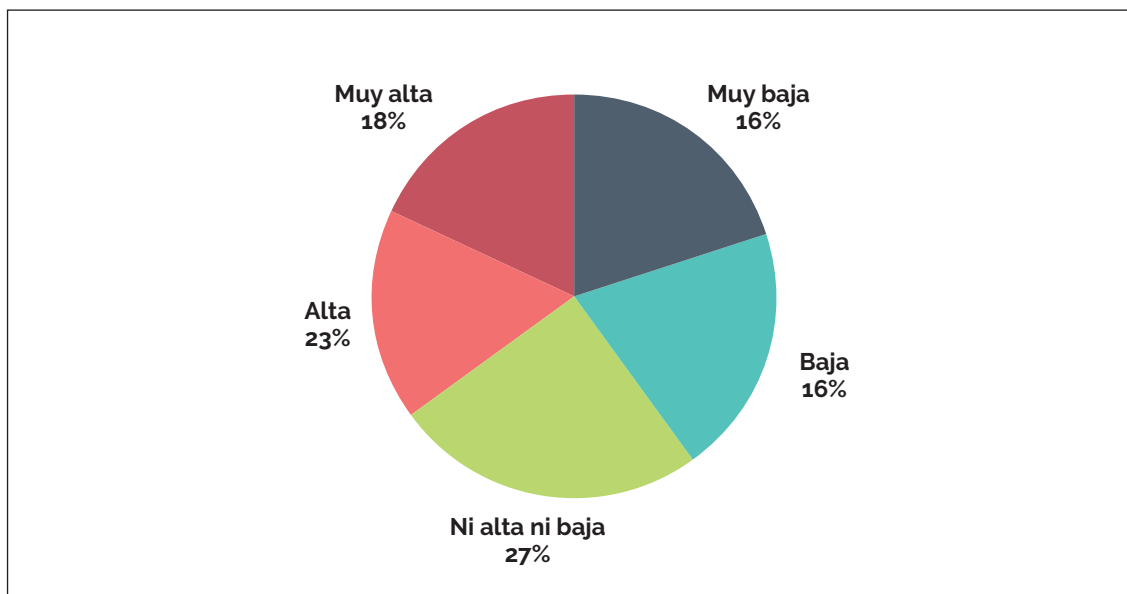
## Sucesión en la dirección de la empresa familiar

La sucesión en la dirección de la empresa familiar una de las cuestiones estratégicas más difíciles de manejar para este tipo de organizaciones, pues se trata de una situación emocionalmente muy compleja que se vincula con aspectos como las relaciones familiares, las identidades, el trabajo y la riqueza futura.

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 ha incluido varias preguntas sobre el relevo generacional en la alta dirección de la empresa.

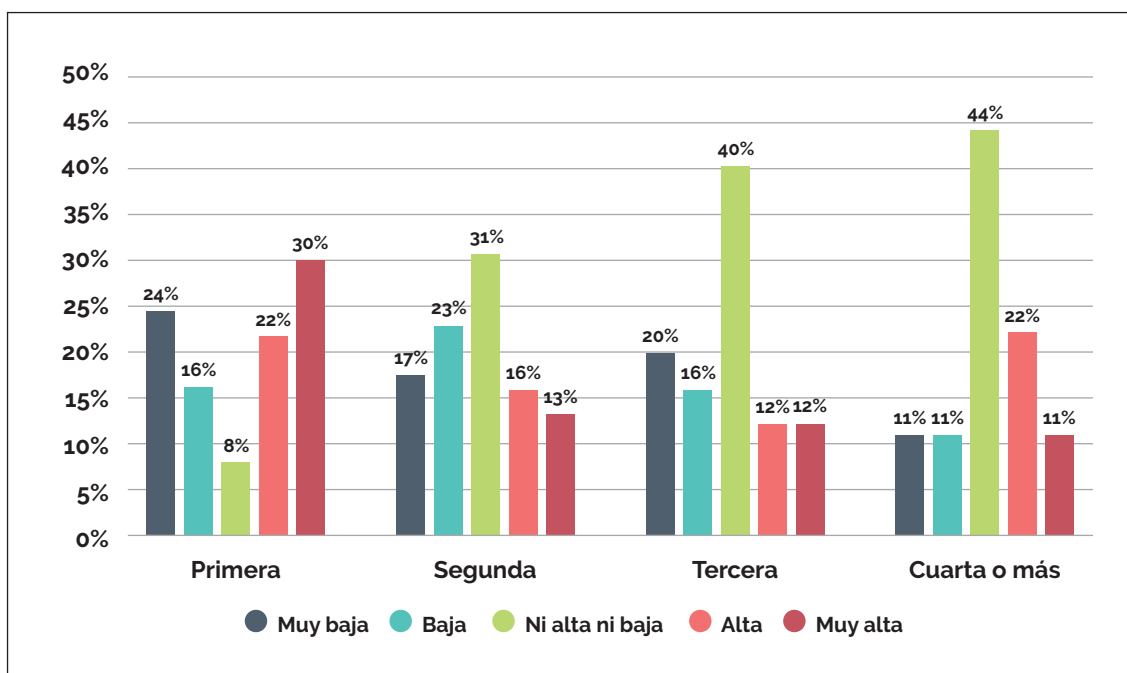
En primer lugar, se cuestionó sobre el deseo de continuar con la dirección familiar del negocio y el resultado puede ser quizás sorprendente. La persona encuestada **no ve clara la continuidad de la dirección de la empresa en manos de la familia** (40% frente a 35%). Si lo analizamos conjuntamente con los datos del Gráfico 9-1, hay familias empresarias que se planean mantener la propiedad de la empresa, y el control en el consejo de administración, y dejar la dirección de la empresa en manos de terceros.

Gráfico 9-3. Deseo de continuar con dirección familiar del negocio



Destaca la diferencia de opinión entre la primera generación y el resto de generaciones. En la primera generación la empresa familiar está dirigida normalmente por la persona fundadora, lo que probablemente explica esta diferencia.

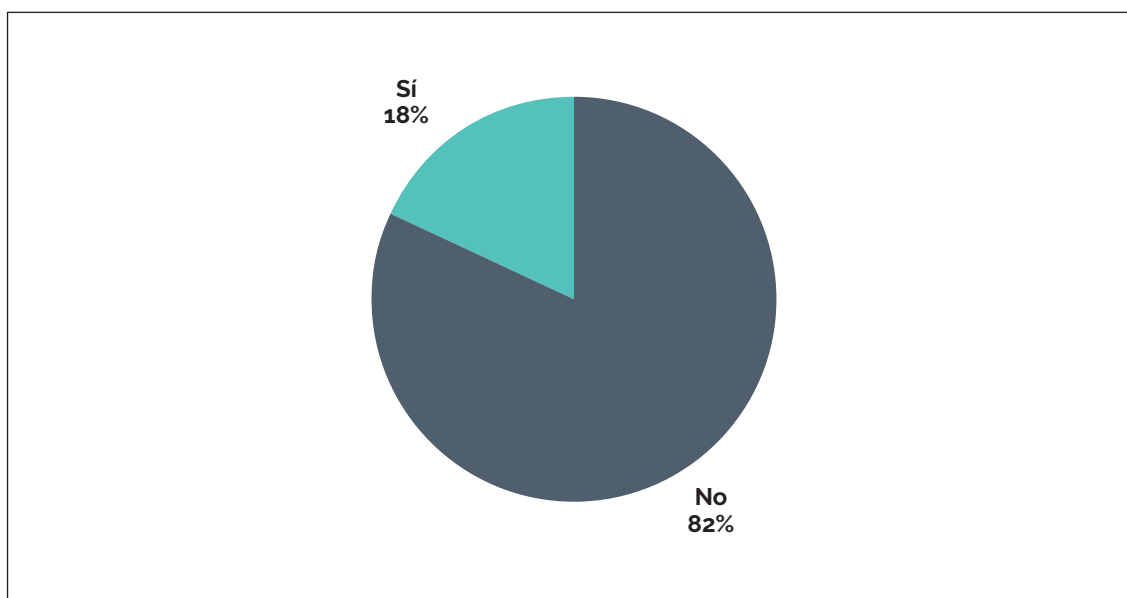
Gráfico 9-4. Deseo de continuar con dirección familiar del negocio. Análisis por generaciones.



En los siguientes gráficos analizáramos la sucesión de la empresa dependiendo de su situación; es decir, estar inmersos o no en un proceso de sucesión.

Como podemos observar en el Gráfico 9-5, **el 18% de las empresas familiares afirma encontrarse inmersa en un proceso de tránsito generacional que se producirá en menos de cinco años.** Este porcentaje es un poco inferior al obtenido en el estudio de las Cámaras Vascas de 2008 que ascendía al 23%.

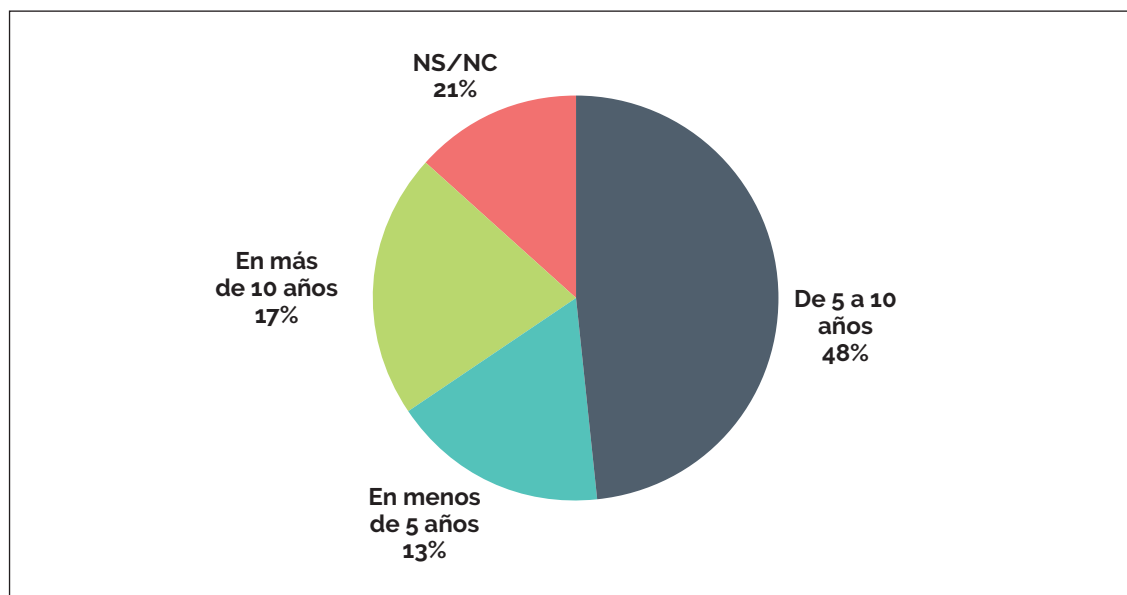
**Gráfico 9-5. Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional en los primeros cinco años**



Es interesante conocer la idea sobre la sucesión de aquellas empresas que no se encuentran en un relevo generacional, ya que la planificación de la sucesión es uno de los aspectos más relevantes en la supervivencia. En el 13% de los casos las compañías tendrán que enfrentarse a un relevo generacional en los próximos cinco años, el 48% lo hará dentro de 5 a 10 años, el 17% más allá de los 10 años y, sorprendentemente, un 21% no contesta (43 empresas). Un dato preocupante.

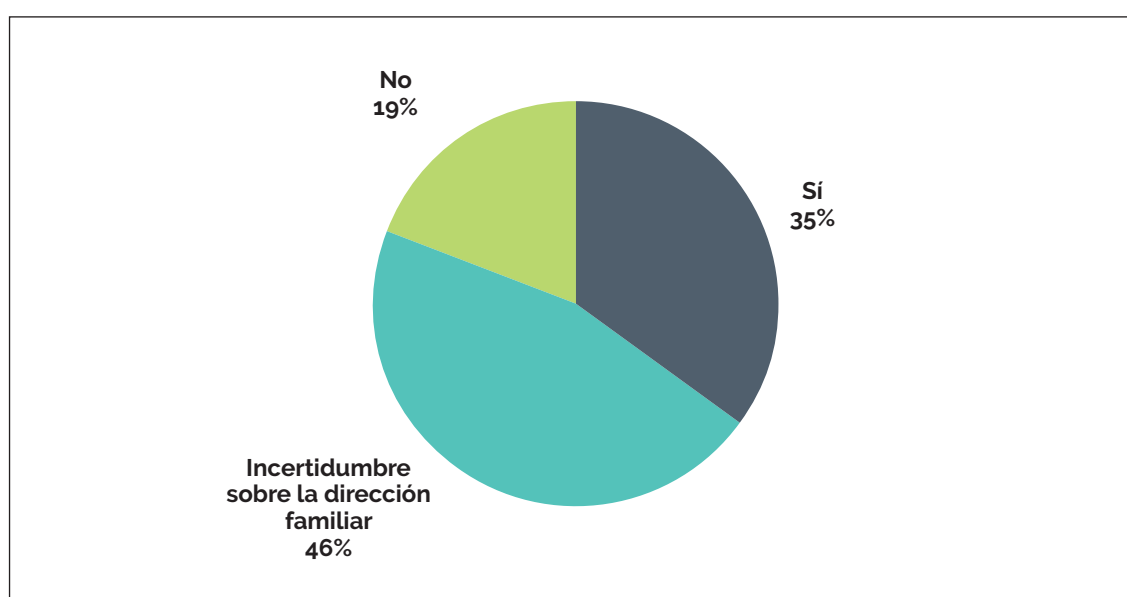
Comparando estas cifras con las obtenidas en 2008, el porcentaje de empresas que van a estar inmersas en un cambio generacional en un plazo de entre 5 y 10 años pasa del 19,0% en 2008 al 48% en la actualidad. Este es un dato muy importante para las organizaciones de nuestro territorio puesto que marca un punto de inflexión en la continuidad empresarial.

Gráfico 9-6. Empresas no inmersas en el proceso de relevo generacional y que tienen un cambio generacional en los próximos años



A las empresas no inmersas en un proceso de relevo generacional se les preguntó sobre el futuro carácter familiar de la dirección. **Los resultados son un poco sorprendentes: el 46% de las empresas tiene dudas** y solo un 35% estima que la dirección será familiar.

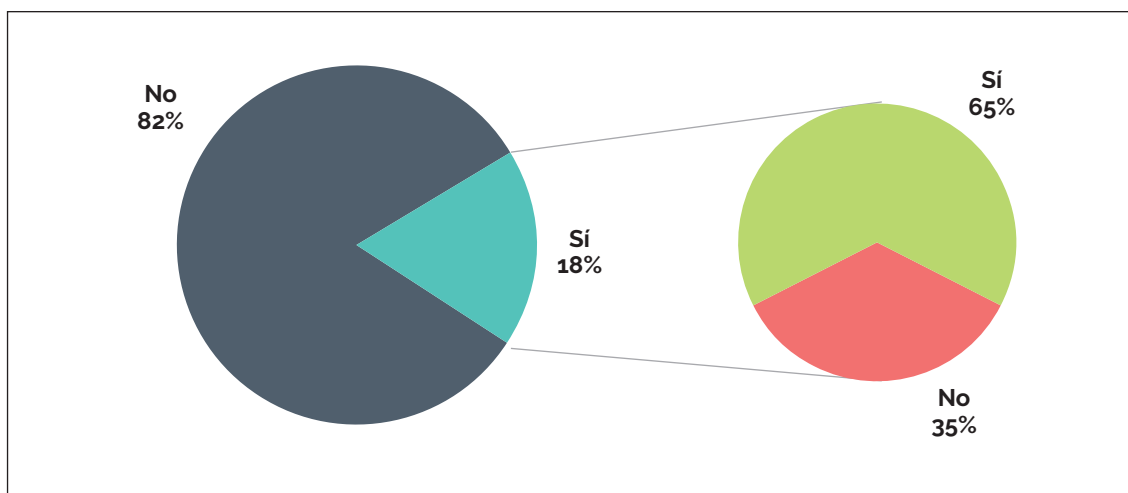
Gráfico 9-7. Previsión de una dirección familiar en la siguiente generación



Por su parte, **el 65% de las empresas inmersas en un proceso de relevo generacional ya tiene identificada la persona que asumirá la dirección en los próximos años.**

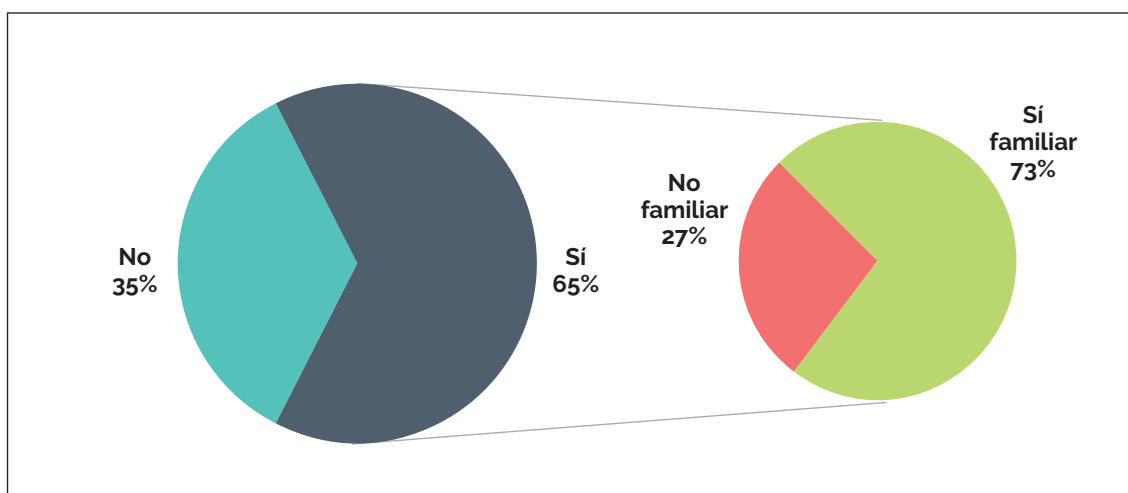
La tendencia natural es que la persona que se designe como sucesor/a pertenezca a la familia empresaria, de ahí que la planificación del relevo del gobierno de la empresa deba comenzar con la antelación suficiente para que dé tiempo a la generación entrante a formarse y adaptarse a los requerimientos del puesto vacante.

**Gráfico 9-8. Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional. Identificación del sucesor.**



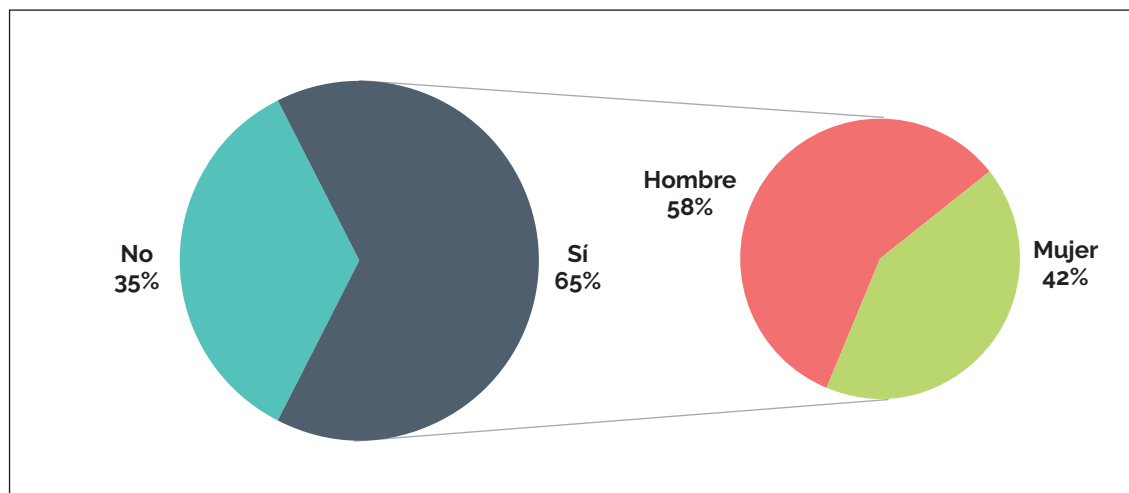
La persona seleccionada que asumirá las riendas de la empresa, en el 73% de los casos, pertenece a la familia propietaria, lo que indica que la dirección seguirá siendo familiar, porcentaje superior al 60% que muestra el estudio de las Cámaras del año 2008.

**Gráfico 9-9. Empresas inmersas en el proceso de relevo generacional. Relevo familiar.**



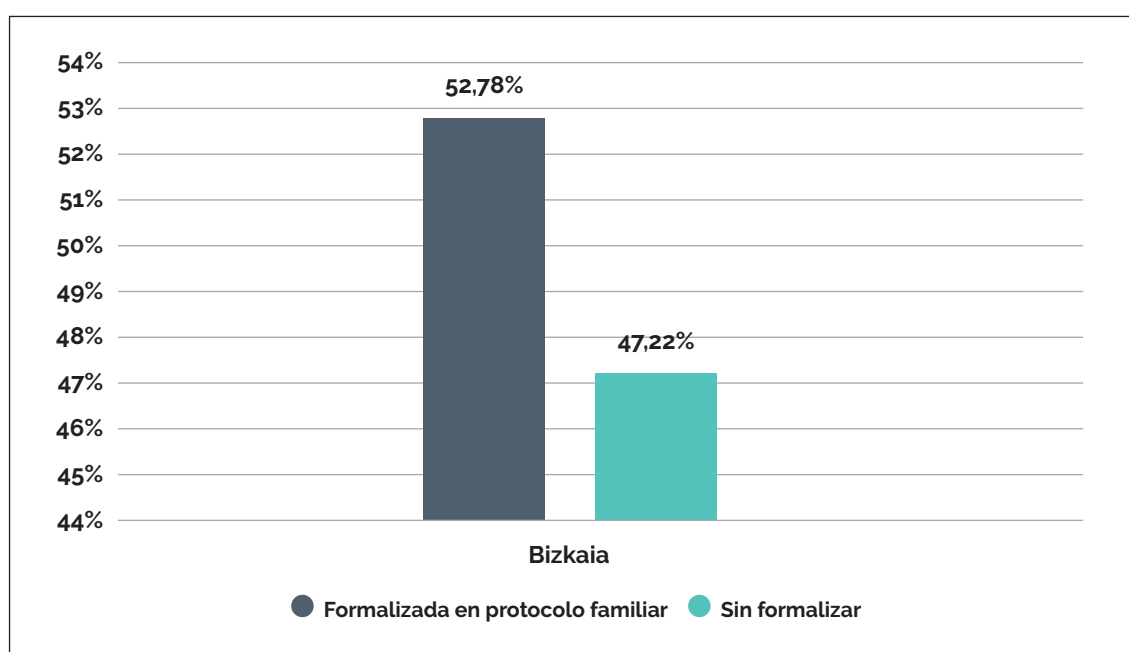
Así mismo, en el 42% de las organizaciones el liderazgo será asumido por una mujer, lo que confirma su mayor protagonismo en la empresa familiar, puesto que en las empresas de la muestra solo el 26% de las personas en la Dirección General son mujeres.

Gráfico 9-10. Diversidad de género en el relevo familiar



El protocolo familiar es el documento utilizado para la formalización de este relevo generacional.

Gráfico 9-11. Formalización del relevo generacional



## La mujer en la empresa familiar

Las empresas familiares han sido creadas mayoritariamente por hombres, la vocación de permanencia y el aunar en la figura del fundador el gobierno de la compañía y la familia son determinantes para su consolidación. Sin embargo, el cambio generacional trae consigo importantes modificaciones en la empresa familiar que originan la presencia femenina.

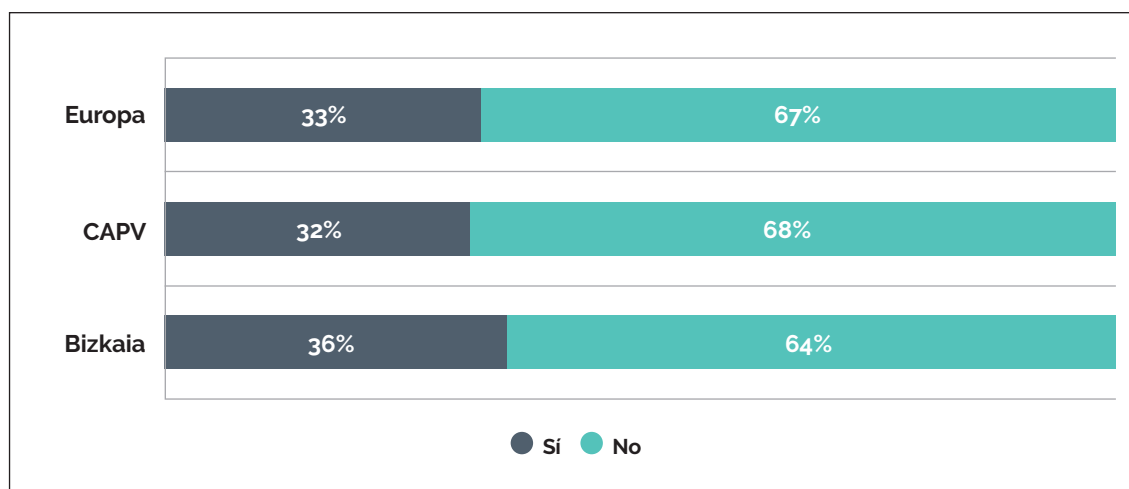
Las mujeres desempeñan un papel fundamental en las empresas familiares, tanto si participan activamente en su funcionamiento (trabajando o dirigiendo la compañía) como si no. Aunque no se involucren de manera explícita, las mujeres impregnan las relaciones familiares mediando en conflictos, actuando de "pegamento familiar", apoyando la motivación del emprendedor/a y las decisiones relacionadas con el negocio.

En el estudio analizamos la presencia de la mujer en los órganos de gobierno y en la dirección de las empresas familiares de Bizkaia, así como la percepción que se tiene sobre la facilidad que da la empresa familiar a la mujer empresaria para desarrollar su carrera profesional.

### En el Consejo de Administración de la empresa familiar

**El número de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas familiares vizcainas se sitúa por encima de los niveles europeos, con un 36% frente a un 33%.**

Gráfico 10-1. La mujer en el Consejo de Administración. Bizkaia, CAPV y Europa.



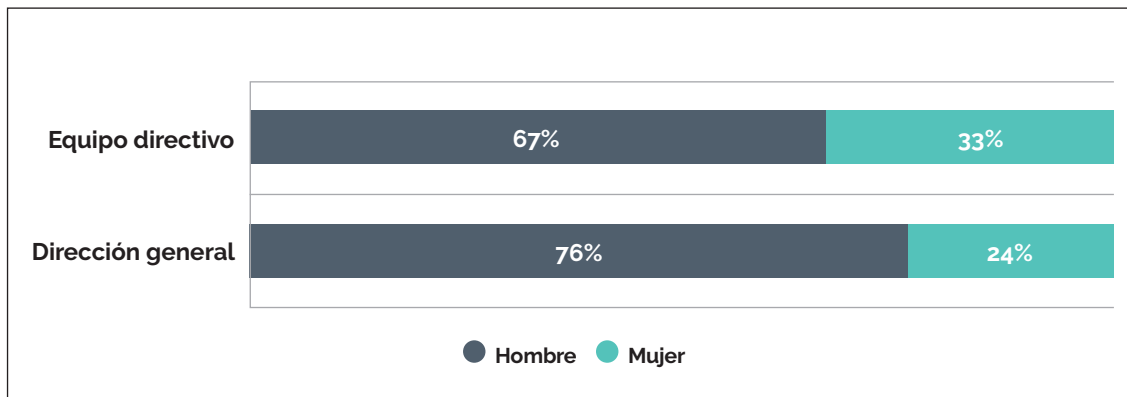
### En la dirección de la empresa familiar

**El 24% de las empresas familiares están lideradas por una mujer que ocupa el cargo de directora general, desempeñando además el 33% de los puestos directivos. Este dato es superior a la media de la CAPV.**

De todas formas, es necesario **destacar que el liderazgo de la mujer en la empresa familiar de Bizkaia va a experimentar un importante crecimiento. El 42% de las que ha planificado el relevo generacional ha pensado en una mujer como futura líder de la empresa** (Gráfico 9-10).



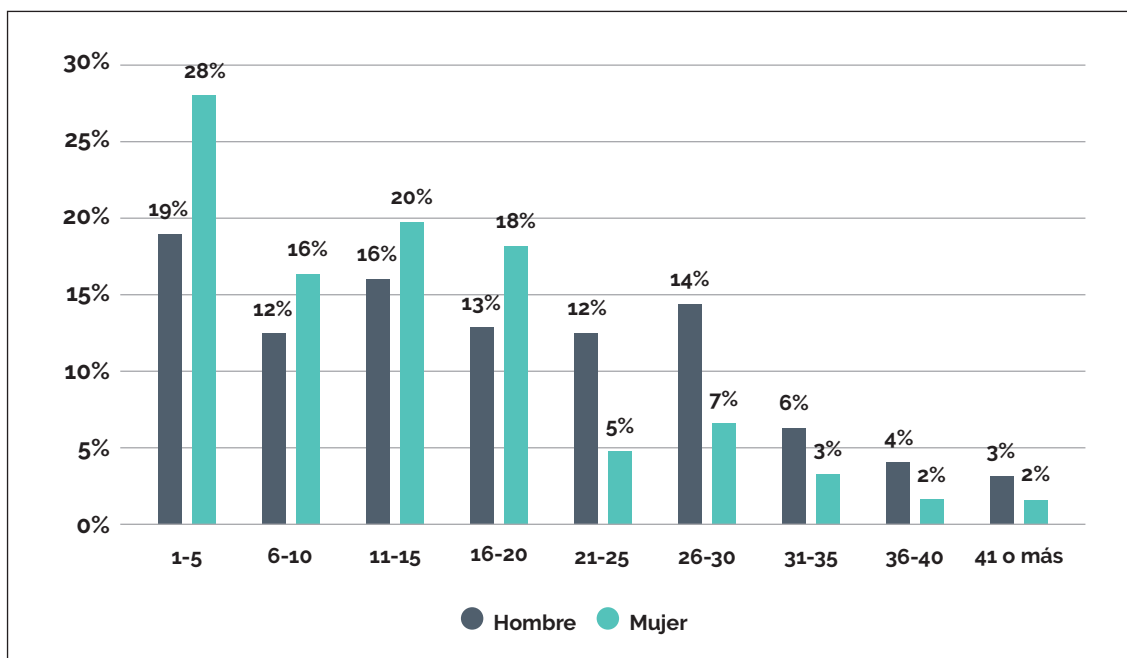
Gráfico 10-2. La mujer en la dirección de la empresa familiar



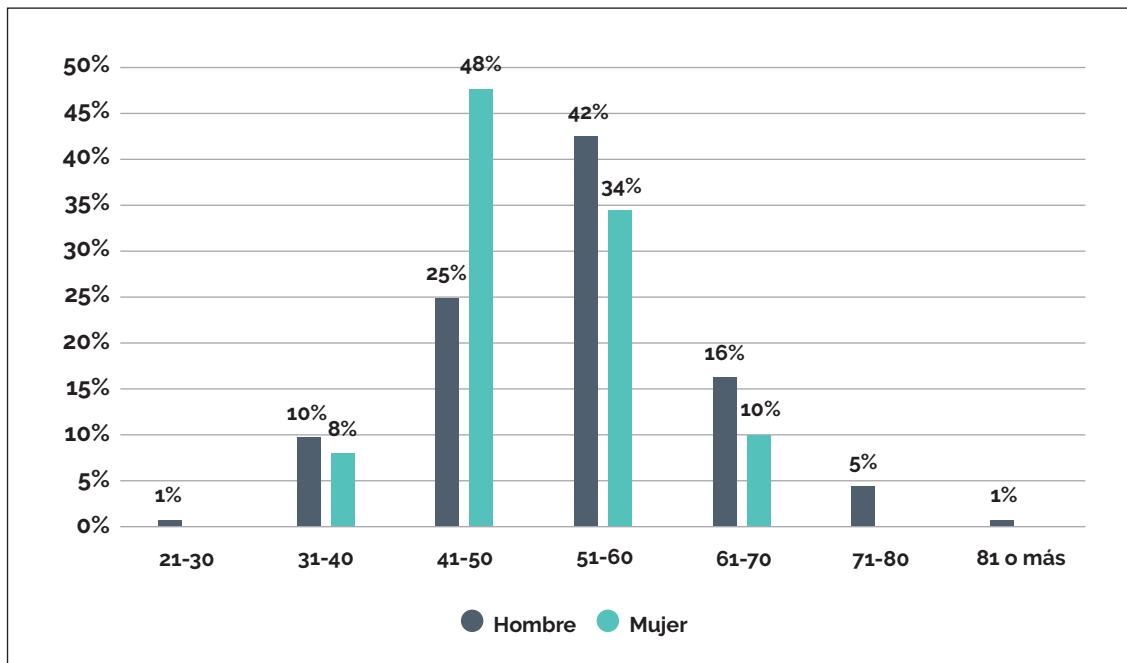
### CEO: diferencia hombre-mujer

Existen importantes diferencias en la presencia de la mujer, en comparación con el hombre, en el puesto de dirección de la empresa familiar vizcaína. En el 88% de los casos la mujer lleva menos de 20 años en el cargo y en el 28% menos de 5 años. El 48% tiene entre 41 y 50 años, siendo superior la edad media del hombre.

Gráfico 10-3. Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Antigüedad en el cargo.

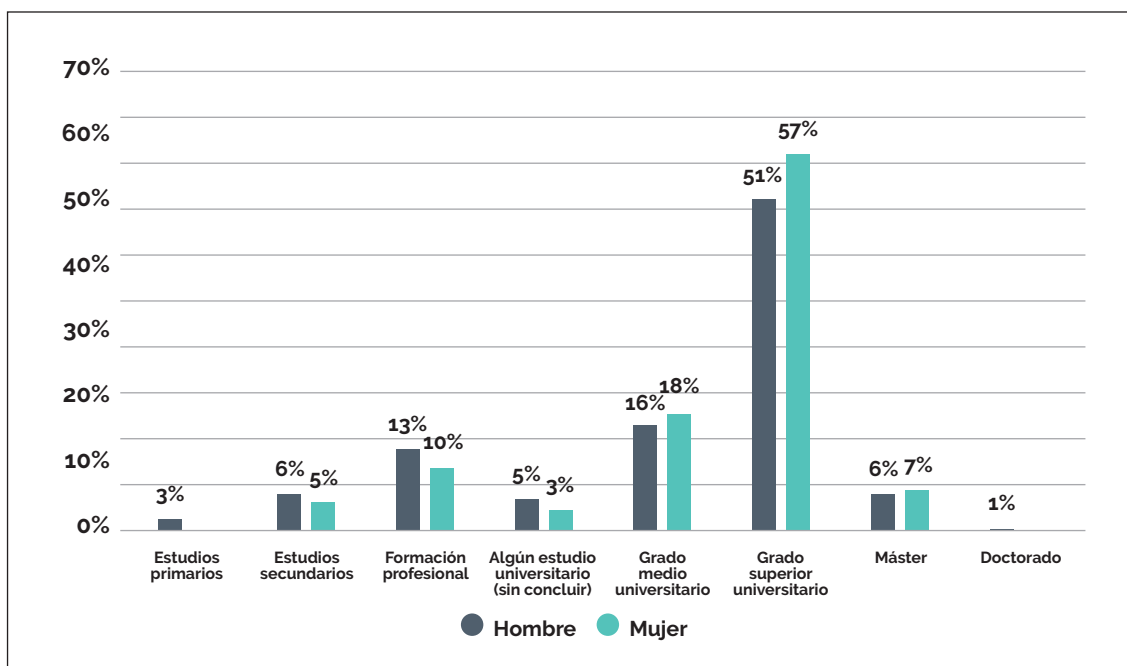


**Gráfico 10-4. Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Edad del CEO.**



A pesar de no haber grandes diferencias, **la formación de la mujer que ocupa el cargo de Directora General es superior a la del hombre en el mismo cargo.**

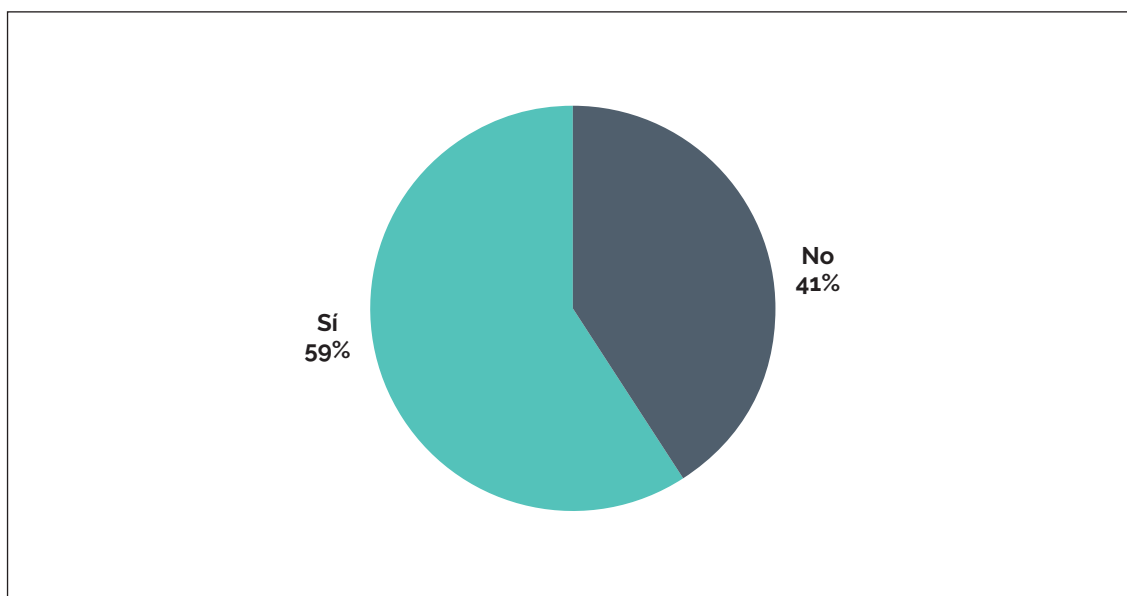
**Gráfico 10-5. Mujer versus hombre en la dirección de la empresa familiar. Formación del CEO.**



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

El 59% de las personas encuestadas considera que la mujer tiene más facilidades para desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.

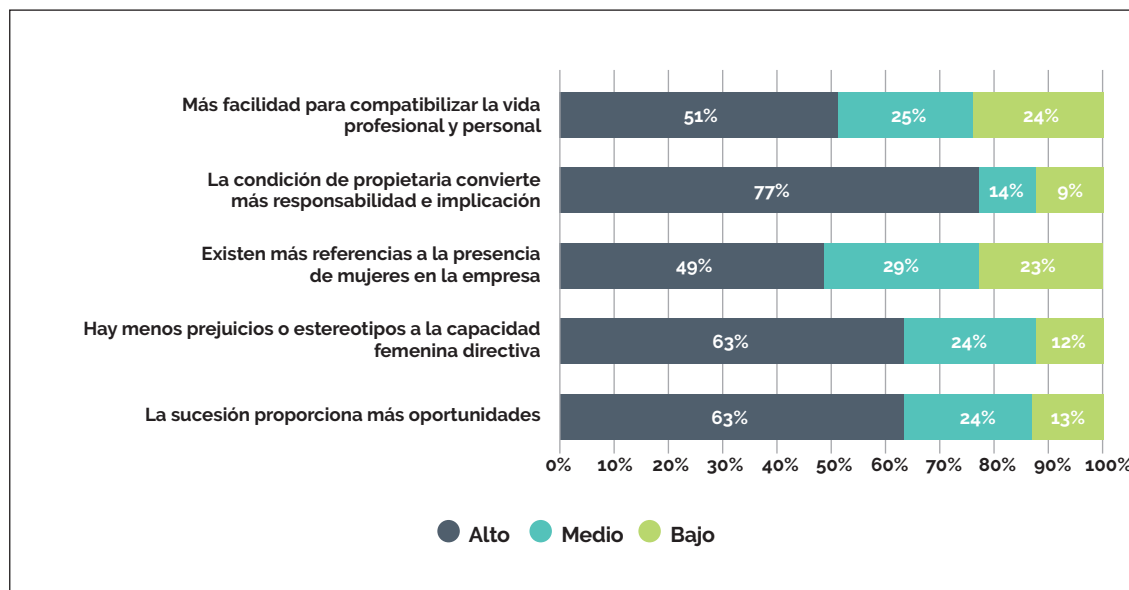
Gráfico 10-6. Facilidad de la mujer para desarrollar una carrera directiva



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. Podría ser cierto que hay numerosas ventajas para las mujeres en las empresas familiares, como el horario flexible, el acceso a puestos tradicionalmente ocupados por hombres, la seguridad en el empleo, desafíos profesionales y oportunidades para el crecimiento personal.

Es interesante valorar las expectativas que tiene la mujer empresaria dentro de 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 77% de las encuestas, además de brindar más opciones para acceder a puestos de máxima responsabilidad cuando se produce el relevo generacional (63%).

Gráfico 10-7. Perspectivas de la mujer empresaria en la empresa familiar



## Implicación de la familia con la empresa

La concentración de la propiedad de la empresa alrededor de una misma familia es la característica más evidente de la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. La confluencia de la empresa y la familia da lugar a que los fines en las empresas familiares sean más diversos que en las empresas no familiares, donde hay menor cabida para objetivos adicionales a los orientados al negocio.

En las empresas familiares, además de los objetivos económicos, tradicionales en cualquier compañía, se persiguen también objetivos no económicos, que podemos denominar como emocionales o socioemocionales. Estos fines tienen relación con la mejora del bienestar del entorno familiar a través de los vínculos con la organización. Esta implicación e identidad de la familia en el negocio es un aspecto relevante que puede influir en la toma de decisiones en este tipo de compañías. Estos 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 importante. **Los niveles de implicación son más altos en las empresas familiares de Bizkaia en comparación con las europeas. Los lazos afectivos que unen a la familia con la empresa, identificación familiar y la continuidad de la misma, 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 sus características e idiosincrasia única pueden ser fuente de una ventaja competitiva.

Gráfico 11-1. Implicación de la familia con la empresa en Bizkaia

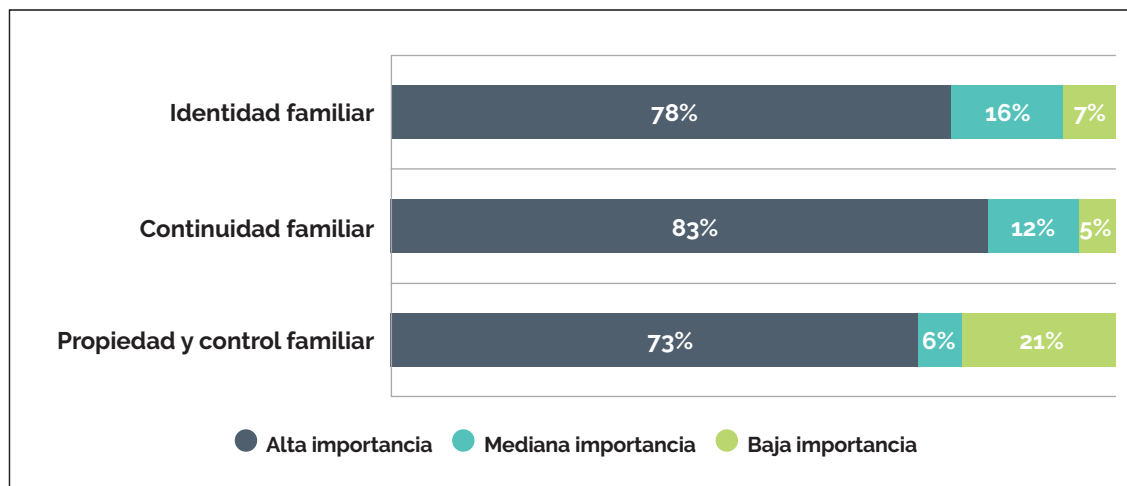
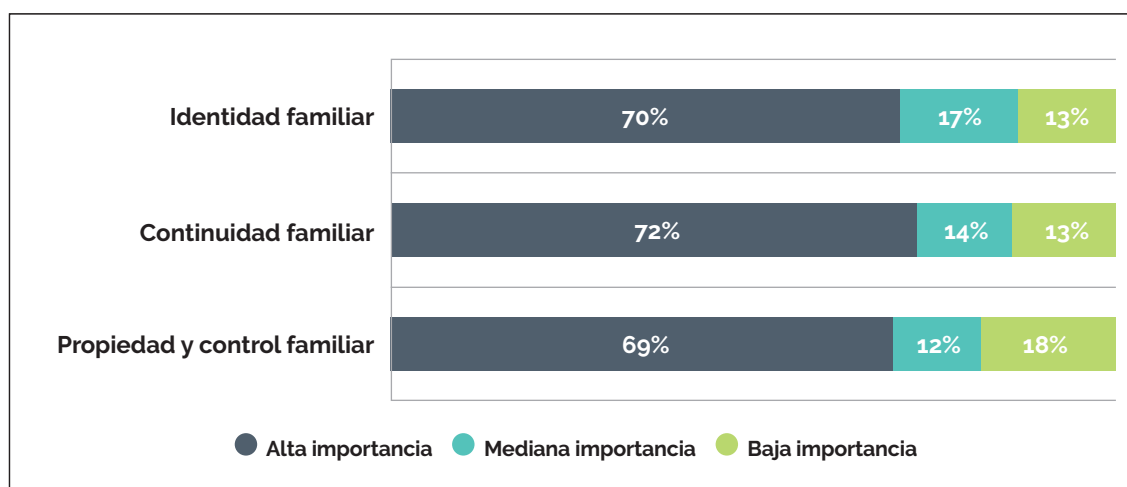


Gráfico 11-2. Implicación de la familia con la empresa en Europa



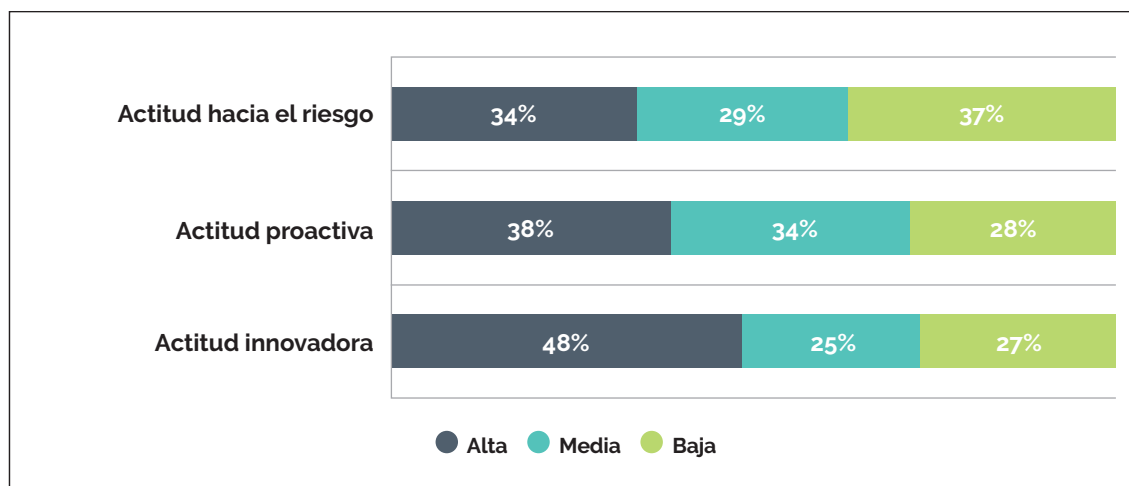
## Orientación emprendedora

La orientación emprendedora no supone una acción puntual de emprendimiento, sino que implica una actitud, una voluntad de innovar, asumir riesgos, actuar de forma proactiva y con dinamismo, aprovechando las nuevas oportunidades que puedan presentarse. Es sabido que las personas que fundaron la empresa familiar han sido y son emprendedoras, pero es muy importante que las generaciones futuras posean también ese espíritu emprendedor e innovador de sus fundadores.

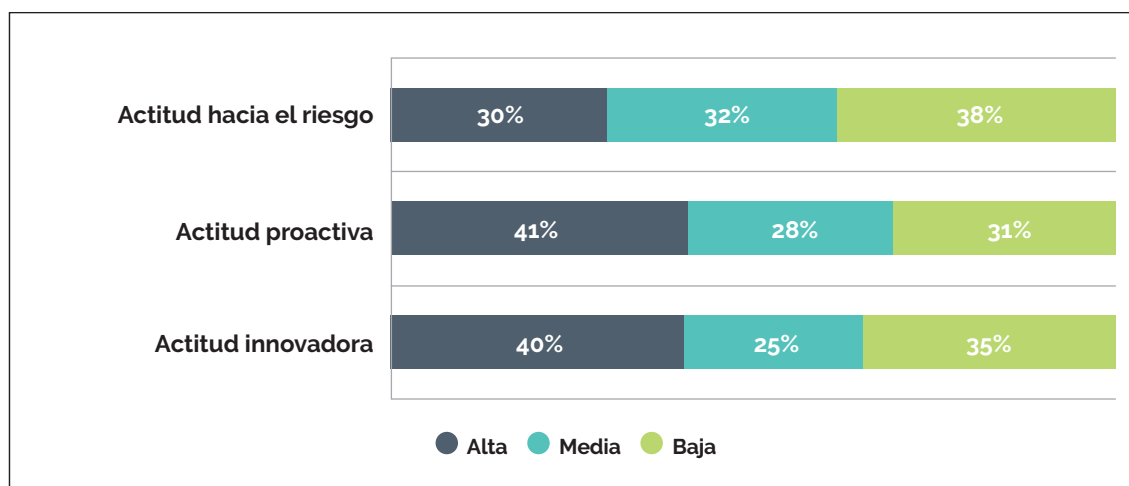
En cada empresa familiar la orientación emprendedora es medida a través de tres conceptos: la actitud hacia el riesgo, entendida ésta como la capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre; actitud proactiva para ser pionera en el desarrollo de nuevas tecnologías, técnicas, procesos, productos o servicios; así como por la actitud innovadora que cree en la investigación y desarrollo como fuente de progreso futuro.

Los resultados de la encuesta muestran unos valores que se aproximan a los de las empresas familiares europeas. **La capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre, así como la actitud innovadora, tiene unos valores superiores en Bizkaia respecto a las empresas europeas.**

**Gráfico 12-1. Orientación emprendedora de la empresa familiar de Bizkaia**



**Gráfico 12-2. Orientación emprendedora de la empresa familiar europea**



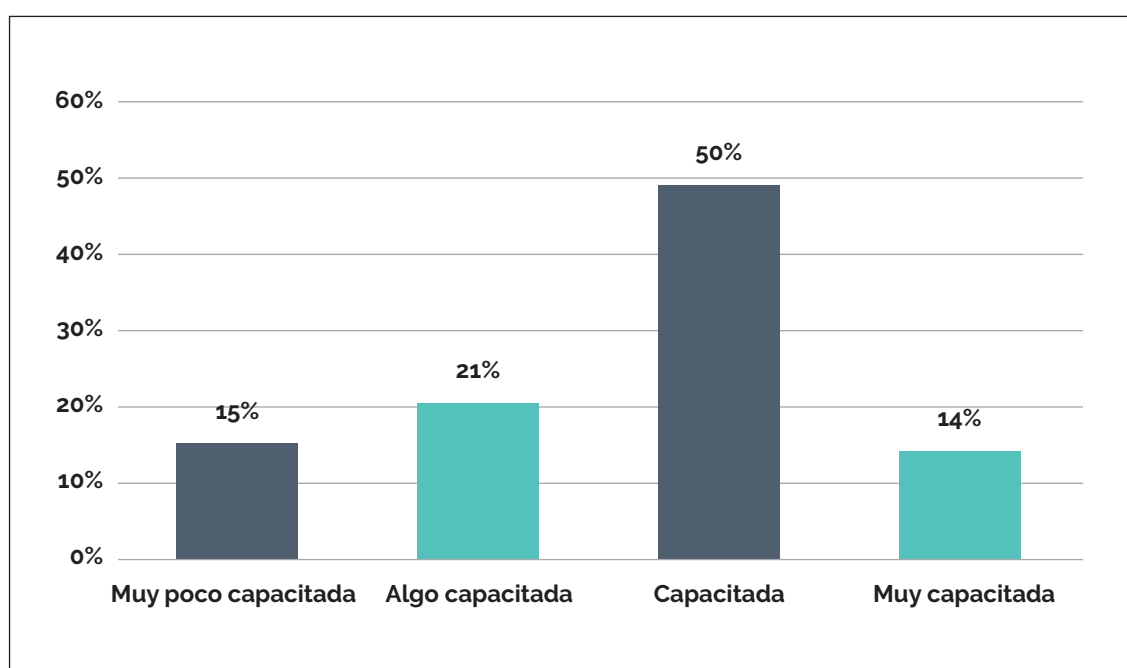
## Transformación digital

La aparición de las nuevas tecnologías ha cambiado nuestra forma de trabajar, de comprar y hasta de relacionarnos. La transformación digital supone la integración de la tecnología en todas las áreas de una empresa para cambiar su forma de funcionar. El objetivo es optimizar los procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a la clientela. Por tanto, no se trata simplemente de

comprar ordenadores más potentes, almacenar datos en la nube o instalar un ERP, la digitalización implica un cambio en la mentalidad de las y los directivos y los empleados/as de las organizaciones. Es una apuesta de futuro hacia nuevos métodos de trabajo que aprovechen todo el potencial digital. Las empresas necesitan sumarse a este proceso de transformación para no quedar obsoletas. La digitalización ofrece nuevas oportunidades de negocio o mejoras de productividad en los negocios existentes y también implica importantes desafíos.

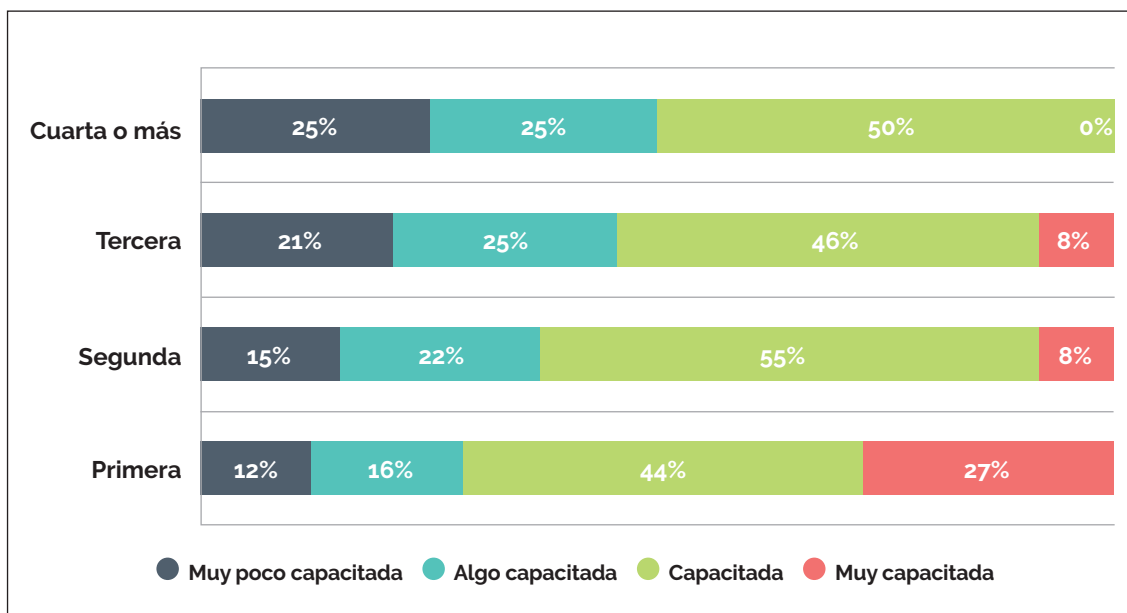
**Las empresas familiares de Bizkaia asumen con optimismo el reto de la transformación digital: el 50% se considera capacitada para el reto y el 14% muy capacitada.**

**Gráfico 13-1. Capacitación de la empresa para abordar el proceso de digitalización**



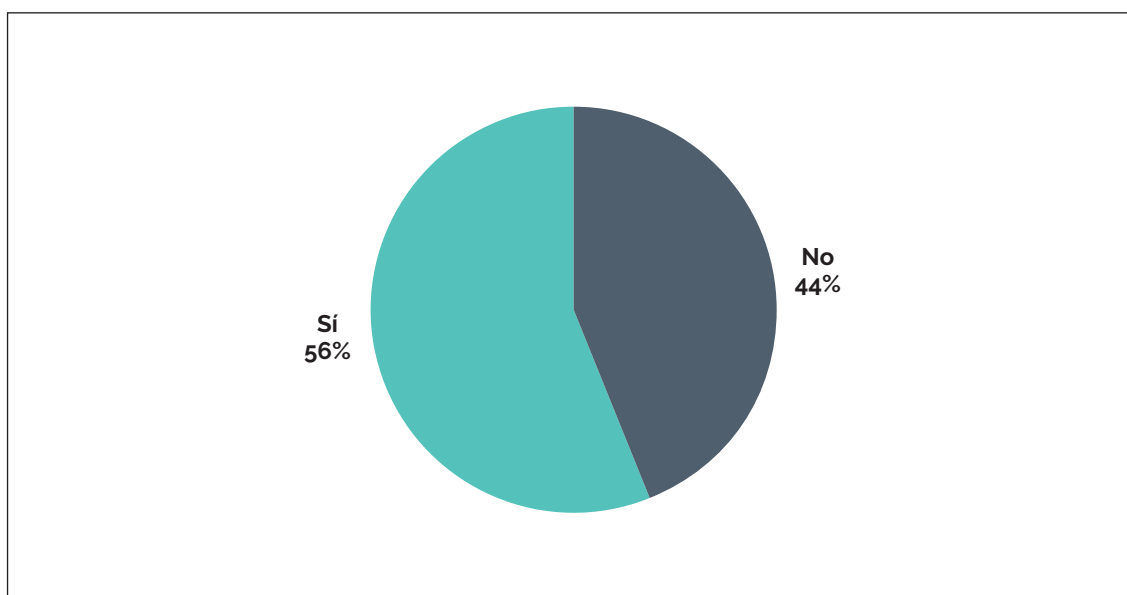
Si hacemos un análisis por generaciones se puede observar que esa capacitación varía con el cambio generacional.

**Gráfico 13-2. Capacitación de la empresa para abordar el proceso de digitalización, por generaciones**



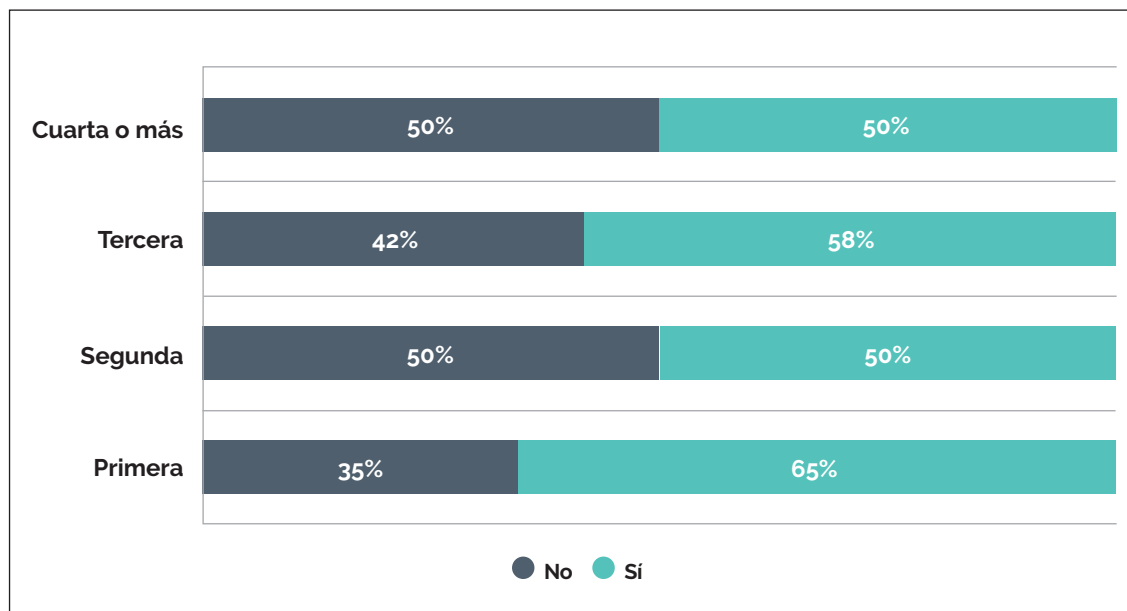
En este momento, **el 56% de las empresas familiares vizcainas se encuentra involucrado en procesos de digitalización, destacando entre todas ellas las de primera generación.**

**Gráfico 13-3. Involucración de la empresa en procesos de digitalización**



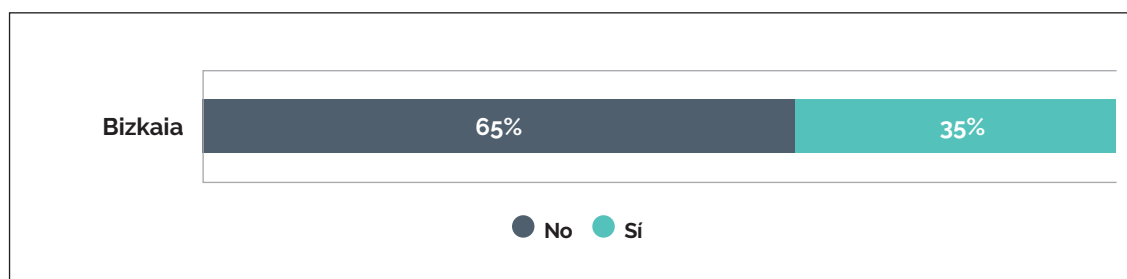


**Gráfico 13-4. Involucración de la empresa en procesos de digitalización, por generaciones**

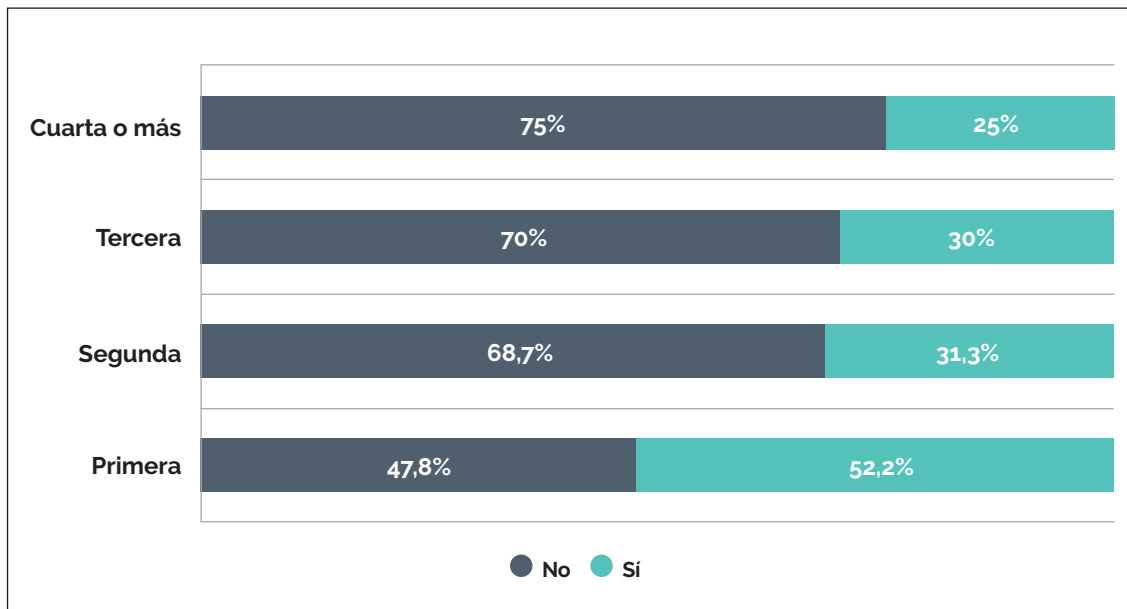


Las 108 empresas no involucradas en un proceso de digitalización fueron preguntadas sobre su intención de invertir en este tema en los dos siguientes años. Como se puede observar en el siguiente gráfico, las respuestas muestran que el 35% sí tiene intención de invertir en digitalización en los próximos dos años, estando más interesadas en esta inversión las empresas de primera generación (Gráfico13-6).

**Gráfico 13-5. Inversión en digitalización en los próximos dos años. Bizkaia y CAPV.**

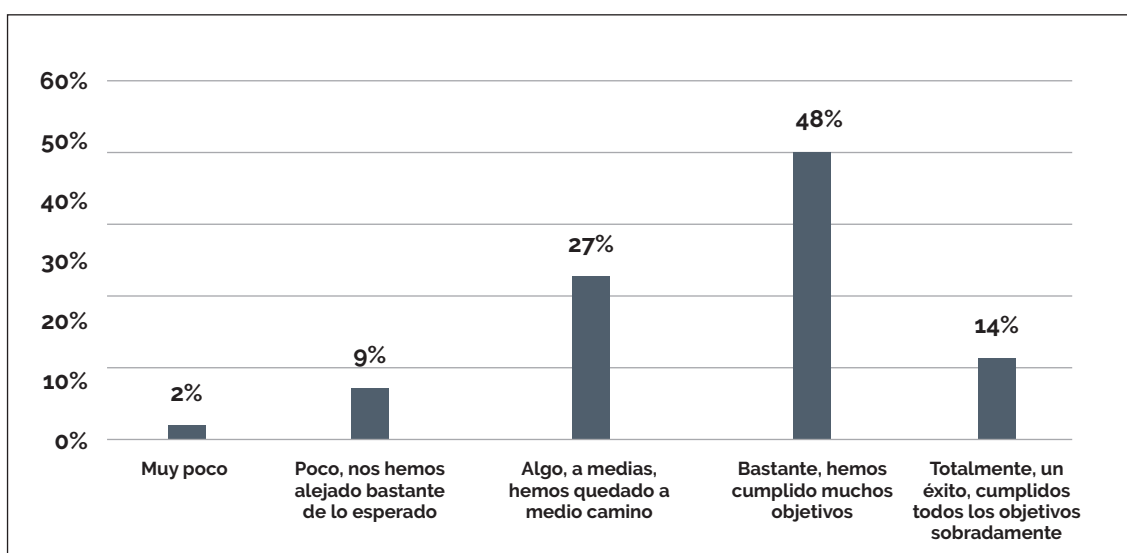


**Gráfico 13-6. Inversión en digitalización en los próximos dos años, por generaciones**

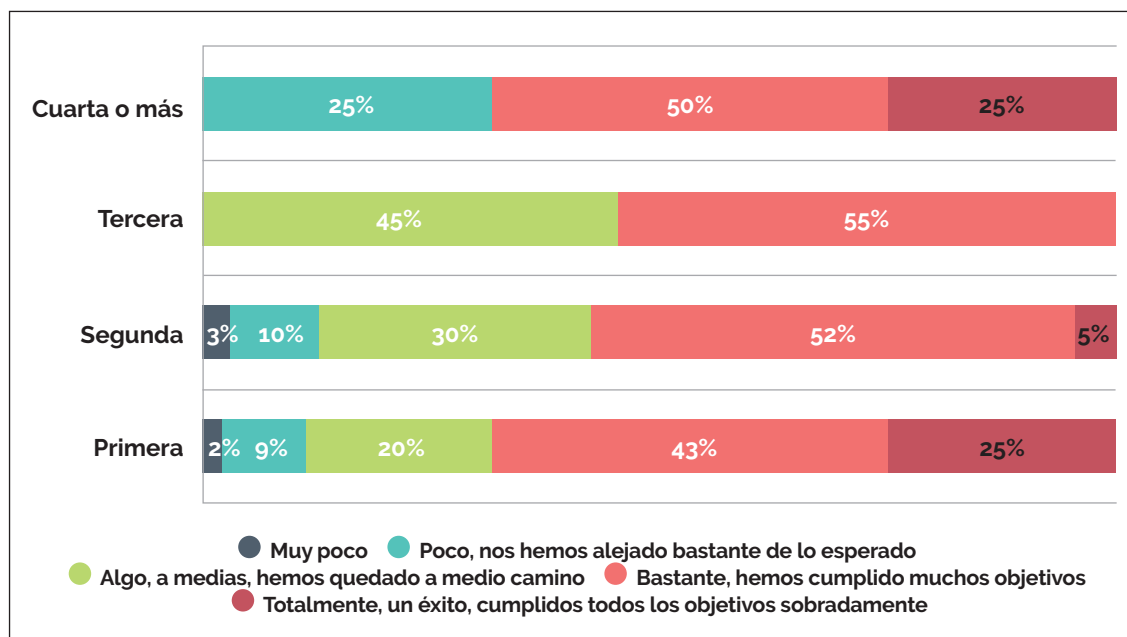


Los resultados obtenidos en este proceso de digitalización son satisfactorios para la mayoría de las empresas familiares de Bizkaia: el 48% ha cumplido los objetivos y el 14% considera que los ha hecho de forma sobrada.

**Gráfico 13-7. Resultados obtenidos de la transformación digital**

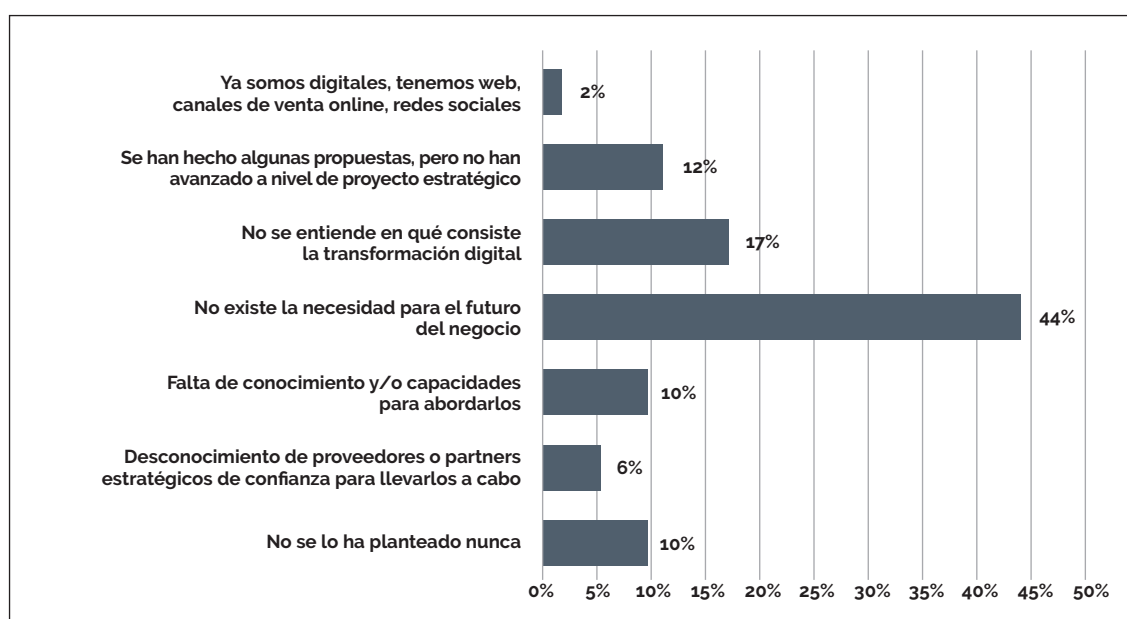


**Gráfico 13-8. Resultados obtenidos de la transformación digital, por generaciones**



De todas formas, existe todavía un importante número de empresas familiares que no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades. 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 (10%), no entender en qué consiste realmente la transformación digital (17%) y, sobre todo, no ver su necesidad para la continuidad y evolución del negocio (44%). 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.

**Gráfico 13-9. Motivos para no acometer proyectos de transformación digital**



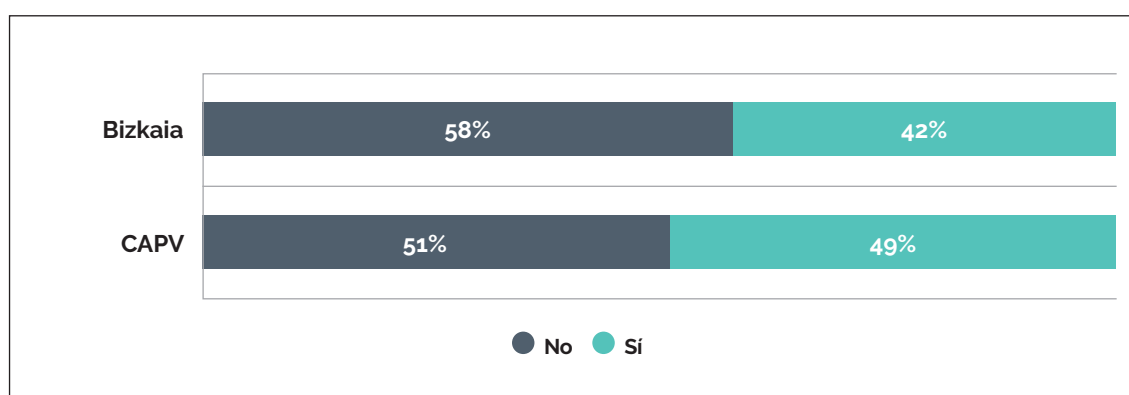
## Internacionalización de las empresas familiares

La globalización ha incrementado enormemente la necesidad de las empresas de buscar nuevos mercados en el exterior. La competitividad, que ha aumentado dentro de nuestras fronteras, y los efectos de la crisis han hecho que las empresas en general y las familiares en particular hayan visto mermados sus beneficios drásticamente.

El concepto de internacionalización dentro de la empresa familiar se percibe con connotaciones de riesgo e incertidumbre. La estrategia internacional es una de las más complejas que puede afrontar una compañía, pero actualmente, es la única vía de crecimiento y supervivencia empresarial.

**Menos de la mitad de las empresas familiares consultadas, el 42%, exporta sus productos o servicios al extranjero.** No obstante, estos datos son muy superiores a los que muestran los estudios de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU y el estudio de las Cámaras Vascas de 2008. En ambos trabajos se indica que en Bizkaia exportaba menos del 20% de sus empresas familiares.

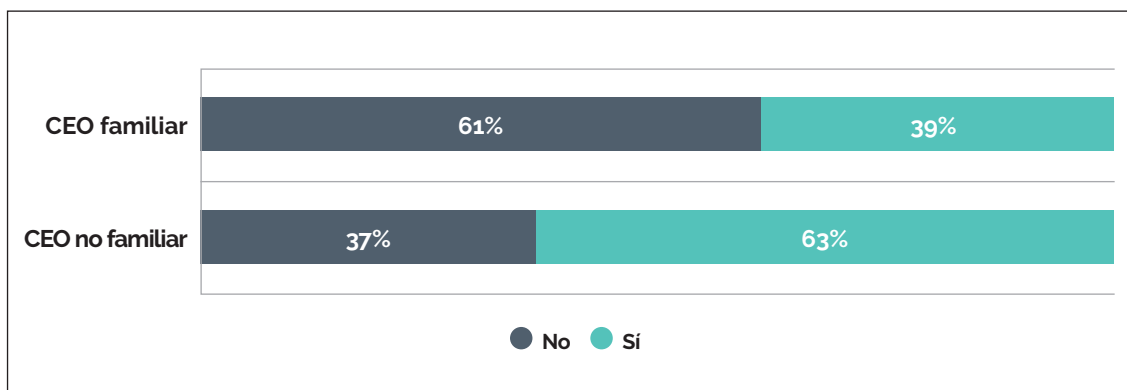
**Gráfico 14-1. Exportación de las empresas familiares. Bizkaia y CAPV.**



A pesar del importante peso que las exportaciones tienen en las empresas familiares vizcainas, las nuevas generaciones de la familia tienen el reto de afrontar el proceso de internacionalización. Para ello, necesitan contar con una serie de recursos tangibles e intangibles, así como con una serie de capacidades y habilidades determinadas. En algunos casos, este conjunto de conocimientos supone una fortaleza y, en otros, una barrera.

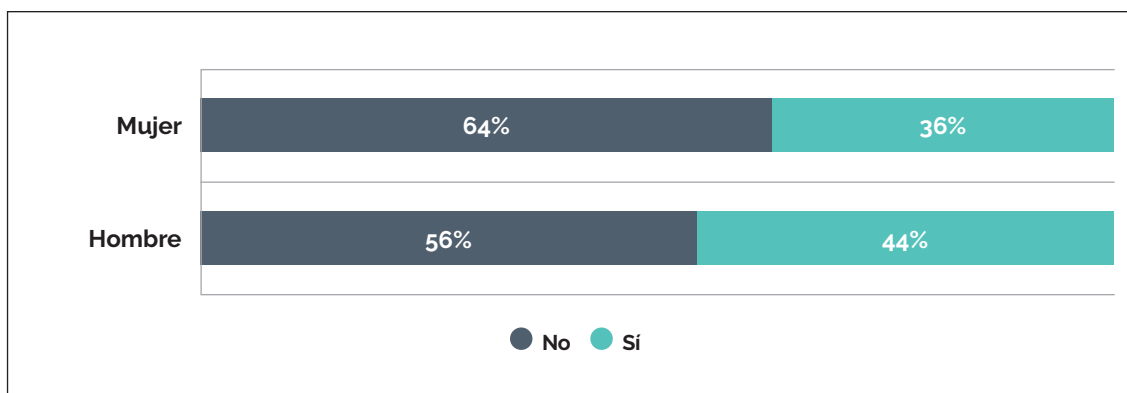
El análisis sobre la condición de exportadora de la empresa resulta muy interesante cuando se compara entre empresas con CEO familiar y no familiar. **Las encuestas indican que las empresas con CEO no familiar son más exportadoras.**

Gráfico 14-2. Exportación de las empresas familiares de Bizkaia, según sea CEO familiar versus no familiar



Por otra parte, el liderazgo de la mujer en la Dirección General de la empresa familiar es también un aspecto a considerar. **El porcentaje de compañías exportadoras es superior cuando el hombre dirige la empresa familiar.**

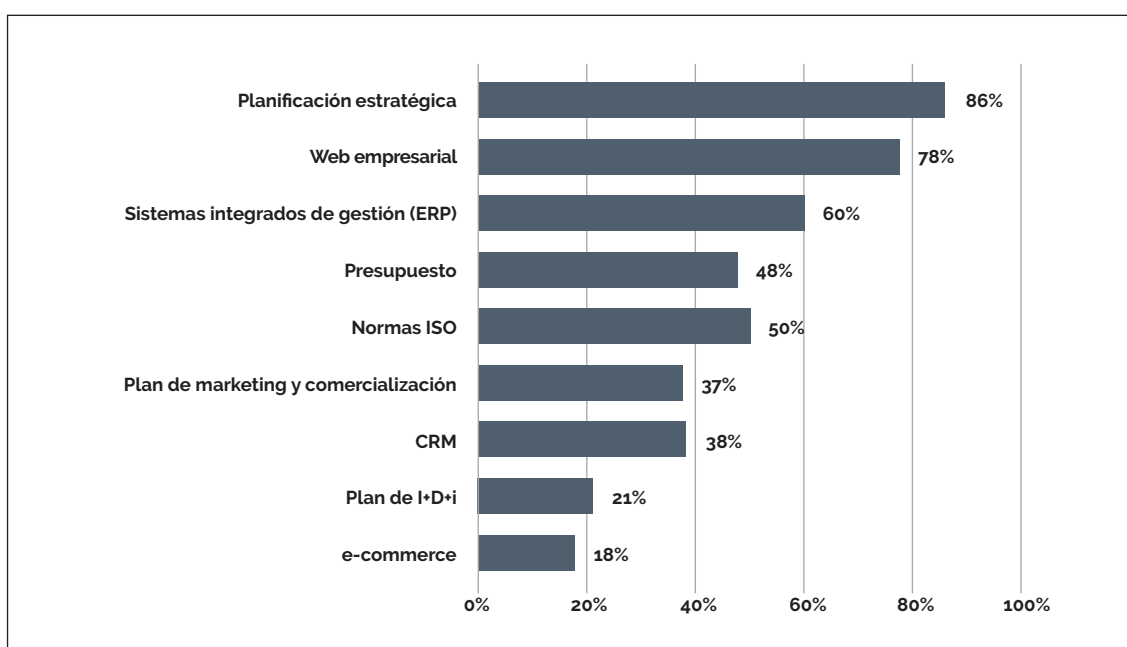
Gráfico 14-3. Exportación de las empresas familiares de Bizkaia, según sea CEO hombre versus CEO mujer



## 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.

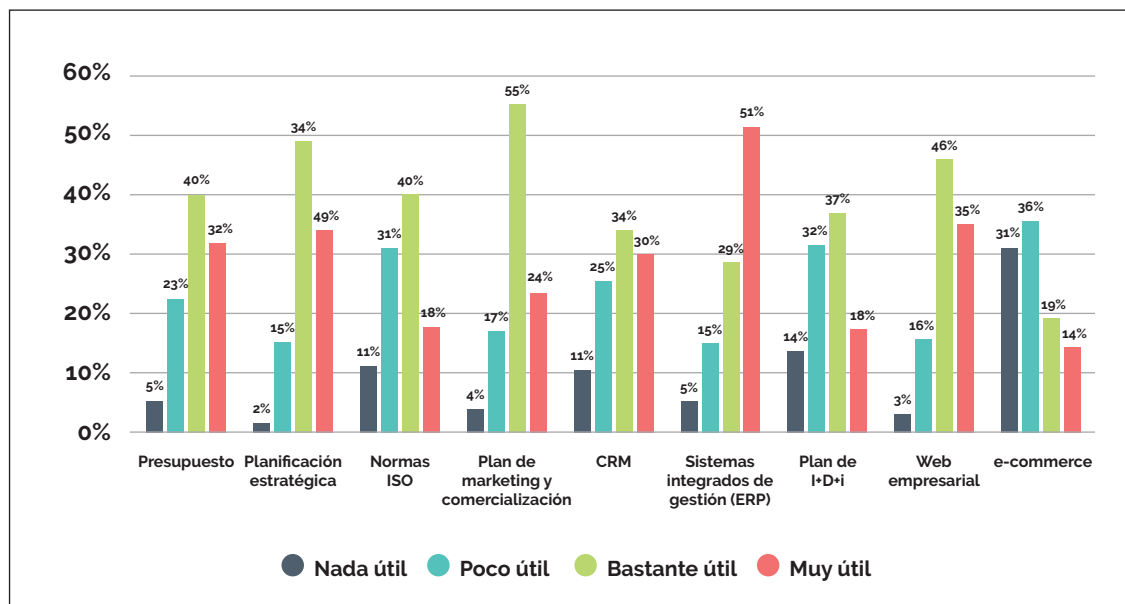
**Gráfico 15-1. Grado de utilización de las herramientas de gestión**



**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, y el e-commerce y el plan de I+D+i son las herramientas menos utilizadas con un 21% y un 18% de utilización, respectivamente.

Destaca la utilidad que las personas encuestadas otorgan al Plan de marketing y comercialización y a los Sistemas Integrados de Gestión (ERP). Sorprende que la Planificación estratégica y la Web empresarial sean las herramientas de gestión más utilizadas por las empresas encuestadas, 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 iría en detrimento de la calidad en la gestión.

Gráfico 15-2. Valoración de las herramientas de gestión



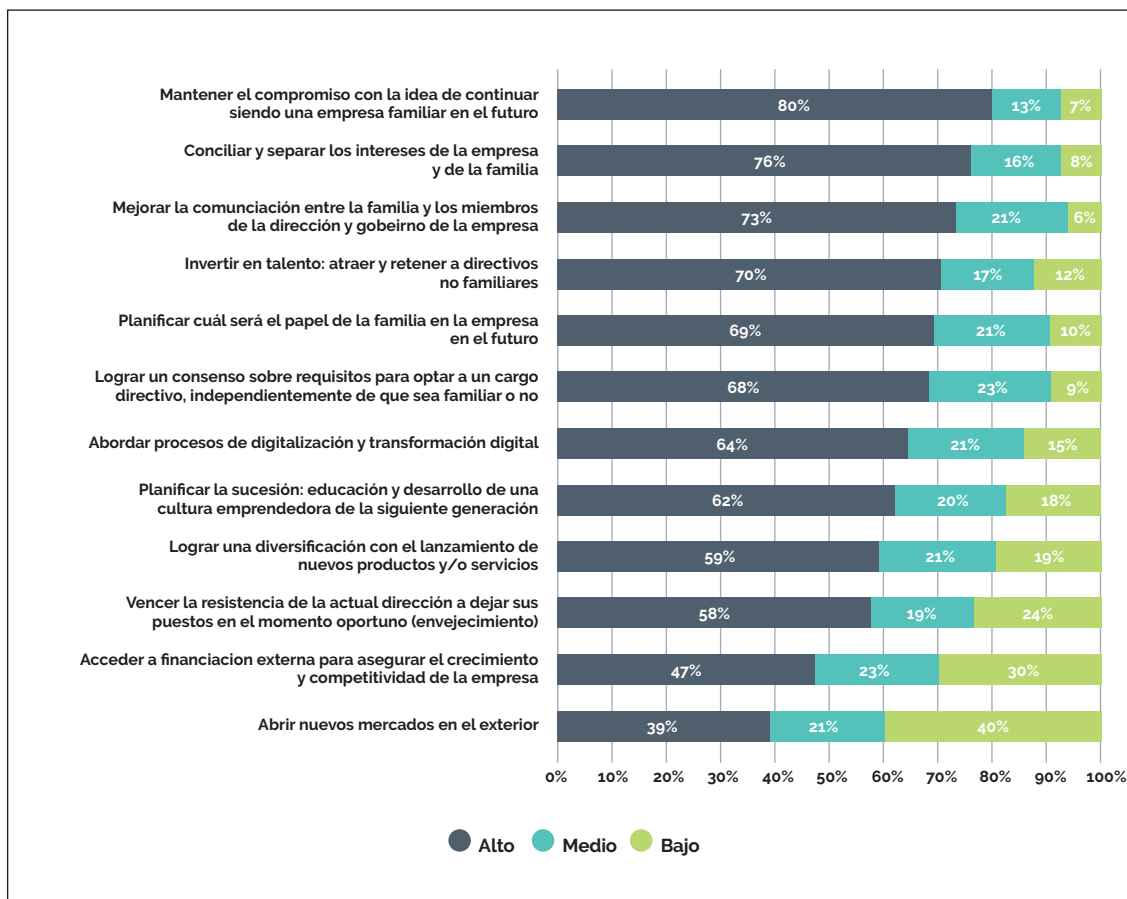
## Retos de la empresa Familiar

La continuidad de las empresas familiares requiere de un adecuado equilibrio entre los objetivos empresariales y los familiares.

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 16-1. Retos de la empresa familiar en el futuro próximo**





## Aspectos a destacar

### 1. La mayoría de empresas familiares de Bizkaia tiene menos de 50 trabajadores/as y se encuentran en primera y segunda generación.

- El análisis llevado a cabo permite afirmar que la realidad de las empresas familiares no es homogénea.
- Cerca del 80% de las empresas familiares de Bizkaia tiene menos de 50 trabajadores/as, empresas de pequeño tamaño con las ventajas e inconvenientes que eso conlleva.
- El 57% de las empresas familiares vizcainas se encuentra en la segunda generación, mientras que el 30% está dirigida por la primera generación.

### 2. Predominio de propiedad puramente familiar.

- En el 89% de los casos el capital es puramente familiar. El porcentaje de propiedad familiar en Europa es 7 puntos menos que en las empresas familiares de Bizkaia.
- El porcentaje de propiedad en manos de la familia disminuye con el crecimiento de la empresa familiar.
- Las empresas familiares de Bizkaia cuentan con muy pocos accionistas, que aumentan a medida que avanza la generación a cargo de la empresa.

### 3. El 44% de las empresas familiares de Bizkaia dispone de un Consejo de Administración, frente al 38% de las europeas, lo que supone un gran paso en la profesionalización de la empresa familiar vizcaína.

- Se identifica a las empresas familiares con Consejo de Administración 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.
- Los resultados obtenidos muestran unos Consejos de Administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros.

### 4. Los Consejos de Administración de la empresa familiar de Bizkaia están, en su inmensa mayoría, formados por representantes o miembros de la familia y/o por consejeros/as que trabajan en la empresa.

- Esta situación, a priori, parece restar efectividad a la tarea de supervisión que el Consejo debe realizar sobre la dirección del negocio.
- La diversidad en su composición es el siguiente desafío para aquellas empresas familiares que cuentan ya con este órgano de gobierno.
- No obstante, 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/as y que sus reuniones se conviertan en un mero escaparate de la sociedad.

**5. Hombre, mediana edad, perteneciente a la familia empresaria, con formación superior universitaria y con amplia experiencia en el cargo, es el perfil del Director General de la empresa familiar de Bizkaia.**

- Destaca la mayor profesionalización de las empresas familiares de Bizkaia. La presencia de una dirección no familiar es más frecuente en las empresas familiares vizcainas que en las del resto de la CAPV.
- La segunda generación es la más frecuente en la dirección de las organizaciones familiares de Bizkaia.
- El 69% de los puestos directivos está copado por familiares.
- Las mujeres lideran el 24% de las direcciones generales de las empresas familiares vizcainas.

**6. En el 34% de las empresas encuestadas, la familia empresaria cuenta con un protocolo o acuerdo de familia, porcentaje que sitúa a Bizkaia en la media de la CAPV y de las empresas familiares europeas.**

- Sorprende que sólo el 25% de las empresas que no tienen ninguno de estos instrumentos manifiesta su interés en desarrollar acuerdos o protocolos de familia.
- Analizando conjuntamente la existencia de acuerdo de familiar, de protocolo familiar y la intención futura de implantarlos, podemos concluir que "solo" el 50% de las empresas familiares encuestadas en Bizkaia no tendrá acuerdo de familia o protocolo familiar en un futuro próximo.

**7. La correcta planificación del cambio de generación y de las relaciones familia-empresa es un factor determinante para la supervivencia de la empresa familiar.**

- Las empresas familiares de Bizkaia tienen intención de continuar con la propiedad familiar, y en la primera generación hay una mayor intención de mantener el negocio dentro de la familia.
- Sin embargo, no ve se clara la continuidad de la dirección de la empresa en manos de la familia.
- El 18% de las empresas familiares encuestadas afirma encontrarse inmersa en un proceso de tránsito generacional que se producirá en menos de cinco años.
- Entre las empresas no inmersas en el proceso de relevo generacional, el 46% tiene dudas sobre la continuidad de una dirección familiar.
- Valorando las empresas inmersas en un proceso de relevo generacional, el 65% ya tiene identificada la persona que asumirá la dirección en los próximos años, teniendo prevista una dirección familiar en el 73% de los casos.

**8. Crece la relevancia de la mujer en los cargos de dirección de la empresa.**

- El número de mujeres en Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas familiares de Bizkaia se sitúa a niveles europeos.

- El 24% de las empresas familiares vizcainas están lideradas por una mujer, que es la que desempeña el cargo de directora general, ocupando además las mujeres el 33% de los puestos directivos. Este dato es superior a la media de la CAPV.
- Sobresale el hecho de que el liderazgo de la mujer en la empresa familiar de Bizkaia va a experimentar un importante crecimiento. El 42% de las empresas que ha planificado el relevo generacional ha pensado en una mujer como futura líder de la compañía.
- 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.
- La formación de la mujer que ocupa el cargo de directora general es superior a la del hombre en el mismo cargo.

#### **9. La implicación familiar en el negocio es un elemento importante.**

- Los niveles de implicación son más altos en las empresas familiares de Bizkaia en comparación con las empresas familiares europeas.
- Los lazos afectivos que unen a la familia con la empresa, identificación familiar y la continuidad de la misma, son los elementos más importantes para definir el carácter de las organizaciones en Bizkaia.
- 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.

#### **10. La orientación emprendedora de la empresa familiar implica una actitud, una voluntad de innovar, asumir riesgos, actuar de forma proactiva y con dinamismo, aprovechando las nuevas oportunidades que puedan presentarse.**

- La orientación emprendedora de la empresa familiar de Bizkaia se aproxima a la de las europeas.
- Remarcar que la capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre, así como la actitud innovadora, son unos valores superiores a las empresas europeas.

#### **11. Las empresas familiares de Bizkaia asumen con optimismo el reto de la transformación digital.**

- Un importante número de empresas familiares de Bizkaia no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades, no ven la necesidad de transformarse para seguir siendo competitivas en la nueva era digital.
- El 50% de las encuestadas se considera capacitada para abordar el proceso de digitalización y el 14% muy capacitada.
- El 56% se encuentra involucrada en procesos de digitalización, destacando entre todas ellas las empresas familiares de primera generación.
- Los resultados obtenidos en este proceso de digitalización son satisfactorios para la mayoría de las empresas familiares vizcainas.

**12. El concepto de internacionalización dentro de la empresa familiar se percibe con connotaciones de riesgo e incertidumbre.**

- La estrategia internacional es una de las más complejas que puede afrontar una compañía; pero, actualmente, es la única vía de crecimiento y supervivencia empresarial.
- Menos de la mitad de las empresas familiares consultadas, el 42%, exporta sus productos o servicios al extranjero.
- Las empresas con CEO no familiar son más exportadoras.
- El porcentaje de empresas exportadoras es superior cuando el hombre dirige la empresa familiar.

**13. 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.**

- Destaca la utilidad que las personas encuestadas otorgan al Plan de marketing y comercialización y a los Sistemas Integrados de Gestión (ERP).
- Sorprende que la Planificación estratégica y la Web empresarial son las herramientas de gestión más utilizadas por las empresas encuestadas, pero no destacan por la utilidad que le otorgan las empresas usuarias.

**14. La continuidad de las empresas familiares requiere de un adecuado equilibrio entre los objetivos empresariales y los familiares.**

- 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 de 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



EUSKO GANBERAK  
CÁMARAS VASCAS