



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



# EUSKAL FAMILIA ENPRESA EUROPAKO TESTUINGURUAN. HAZTEKO, GARATZEKO ETA IRAUTEKO ERRONKAK

LA EMPRESA FAMILIAR VASCA  
EN EL CONTEXTO EUROPEO.  
EL DESAFIO DE CRECER,  
MADURAR,  
Y PERMANECER.

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

**Txomin Iturralde**  
**Rodrigo Basco**  
**Amaia Maseda**  
**Gloria Aparicio**

## ACERCA DEL ESTUDIO

## INTRODUCCIÓN

## PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Demografía de la empresa familiar vasca
2. Estructura de propiedad
3. Dirección general
4. Estructuras de gobierno de la empresa
5. Instrumentos de gobierno de la familia
6. Planificación de la sucesión de la empresa
7. La mujer en la empresa familiar
8. Implicación de la familia con la empresa
9. Orientación emprendedora
10. Transformación digital

## RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR VASCA

## ASPECTOS A DESTACAR

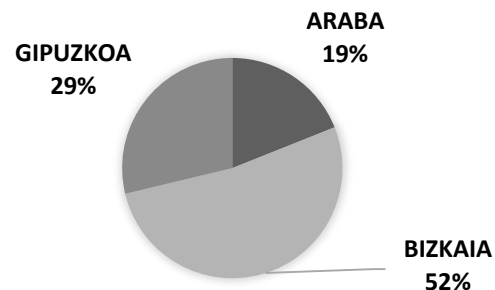
## ACERCA DEL ESTUDIO

El estudio que se presenta a continuación es el resultado de la encuesta realizada por las **Cámaras de Comercio 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 marcado por una nueva globalización y por la digitalización**. Esta radiografía se completa con una comparativa con empresas familiares de distintos países europeos que analiza 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 al territorio histórico de Araba, 262 al de Bizkaia y 144 al de Gipuzkoa, adecuándose a la distribución territorial de nuestro tejido empresarial.

**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TERRITORIO HISTÓRICO**



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.

# INTRODUCCIÓN

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.

El objetivo de este informe es presentar un **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, son fundamental para su **sostenibilidad y continuidad**.

La empresa familiar debe evolucionar a un modelo que le permita conservar el carácter familiar de la empresa 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 que facilite la toma de decisiones y los vínculos con terceros.

El **segundo reto** de estas empresas familiares se relaciona 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 nueva 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**, en la que se combine tradición e innovación, enfocada a la robotización, a la profesionalización, la atracción de talento, abogando por su diversidad que favorezca la diversificación de productos, servicios y mercados y la innovación.

# 1. DEMOGRAFÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR VASCA

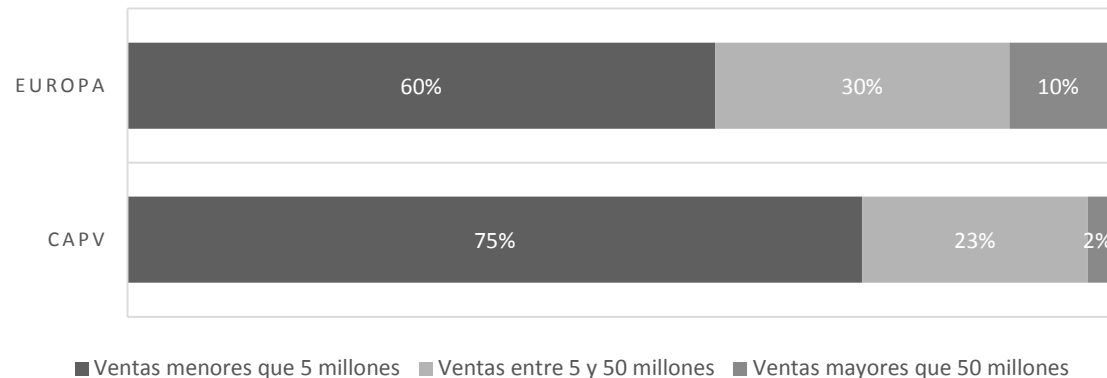
El estudio evidencia la relativamente **pequeña dimensión de las empresas familiares de la CAPV con respecto a las europeas**. Este aspecto se pone de manifiesto tanto si se considera el número de personas empleadas en la empresa como si se toma como referencia su volumen de negocio. Sin género de dudas,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

El 10% de las empresas

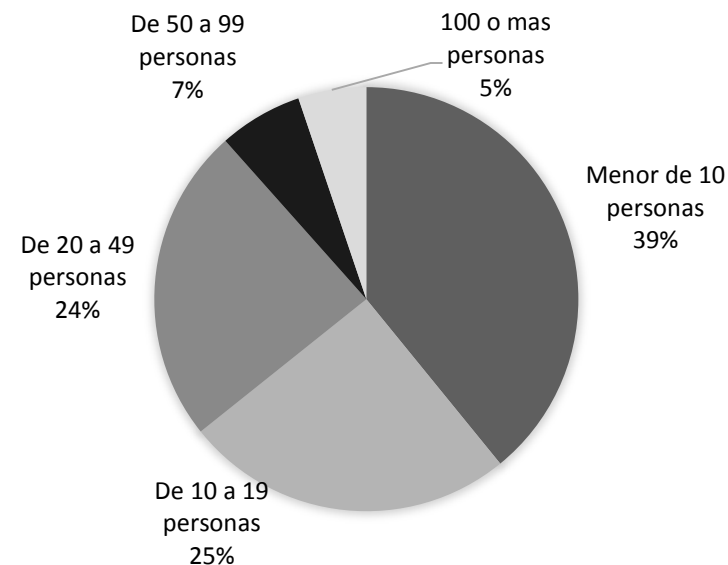
familiares europeas facturan más de 50 millones de euros anuales. El 60% factura menos de 5 millones.

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.

### EMPRESAS POR TAMAÑO - FACTURACIÓN



### EMPRESAS POR TAMAÑO - NÚMERO DE EMPLEADOS



Las diferencias entre empresas familiares de la CAPV y Europa se hace más evidente si tomamos 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

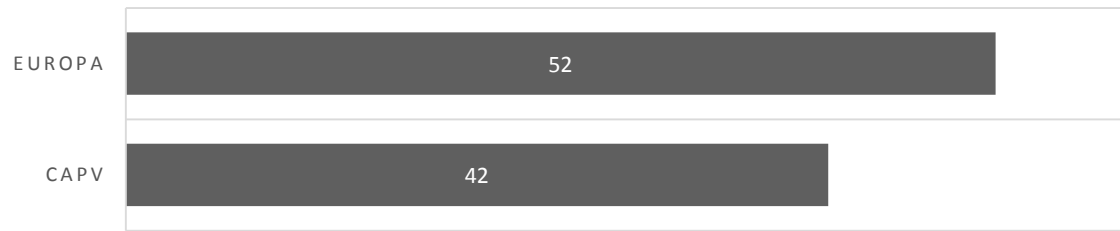
similar en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa. El 40% de las empresas familiares europeas tiene más de 50 personas empleadas frente al 12% de sus homólogas en Euskadi.

# 1. DEMOGRAFÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR VASCA

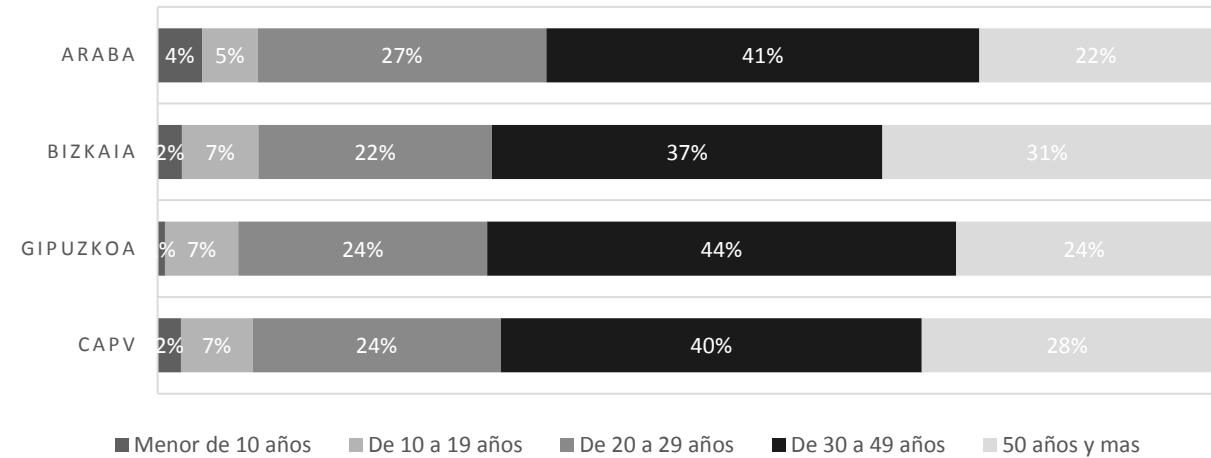
También resulta revelador el dato de la antigüedad de la empresa familiar vasca en relación con las europeas.

La empresa familiar de la CAPV tiene una **antigüedad media de 42 años, 10 años menos que las empresas europea.**

ANTIGÜEDAD (AÑOS) DE LA EMPRESA



ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CAPV



El 40% de las empresas familiares de la CAPV se fundó entre los años 1970 y 1990.

Teniendo en cuentas su

antigüedad, en la mayor parte de los casos serán empresas que estén en **segunda generación.**

## 2. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

La estructura de propiedad permite identificar quién ejerce el control en la empresa familiar y en los órganos de gobierno en los que la propiedad está representada: la junta general de accionistas y el consejo de administración.

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

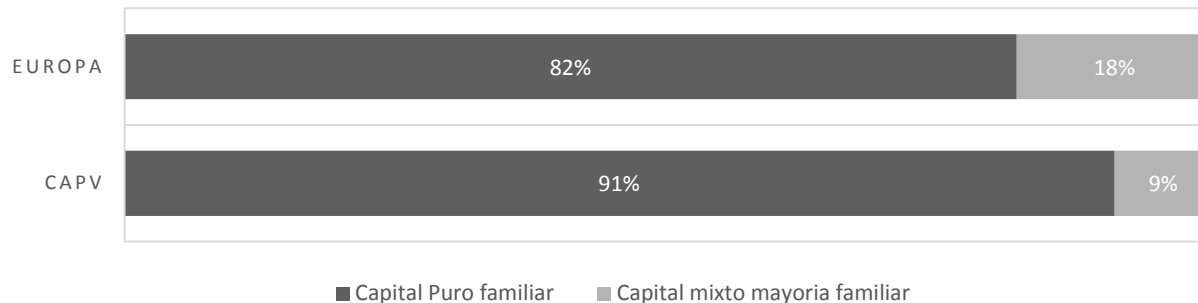
empresas encuestadas **la propiedad está exclusivamente en manos de la familia.**

El nivel de concentración de propiedad en manos de la familia en Europa es del 82%, nueve puntos menos que en el País Vasco.

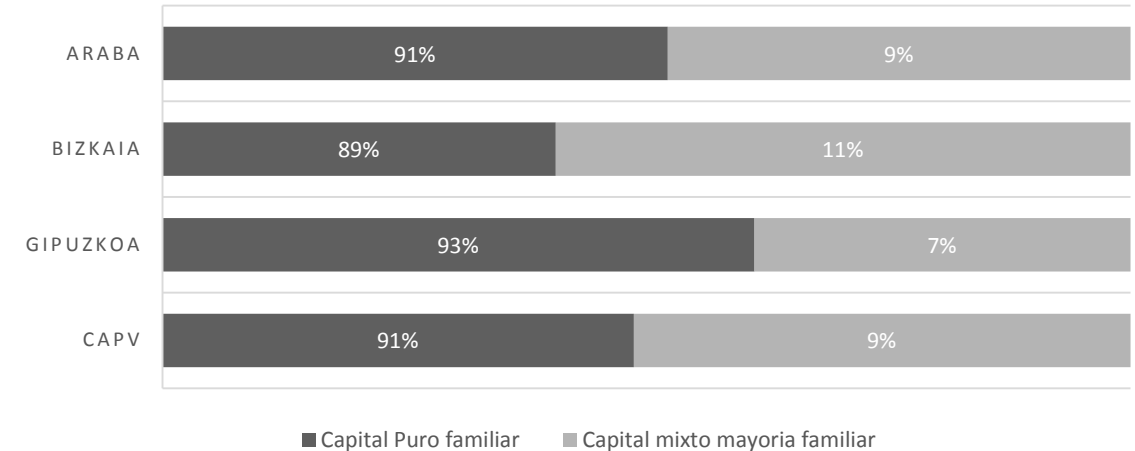
Apenas se observa variación en la **concentración de propiedad familiar** cuando se analizan las empresas por territorios. Estos

niveles alcanzan el **91%, 89% y 93%** en **Araba, Bizkaia y Gipuzkoa**, respectivamente.

### CONCENTRACIÓN FAMILIAR DE LA PROPIEDAD



### CONCENTRACIÓN FAMILIAR DE LA PROPIEDAD POR TERRITORIOS



## 2. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

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 de la CAPV sólo hay un accionista. En el 63% de las empresas analizadas el número de accionistas oscila entre 2 y 5.

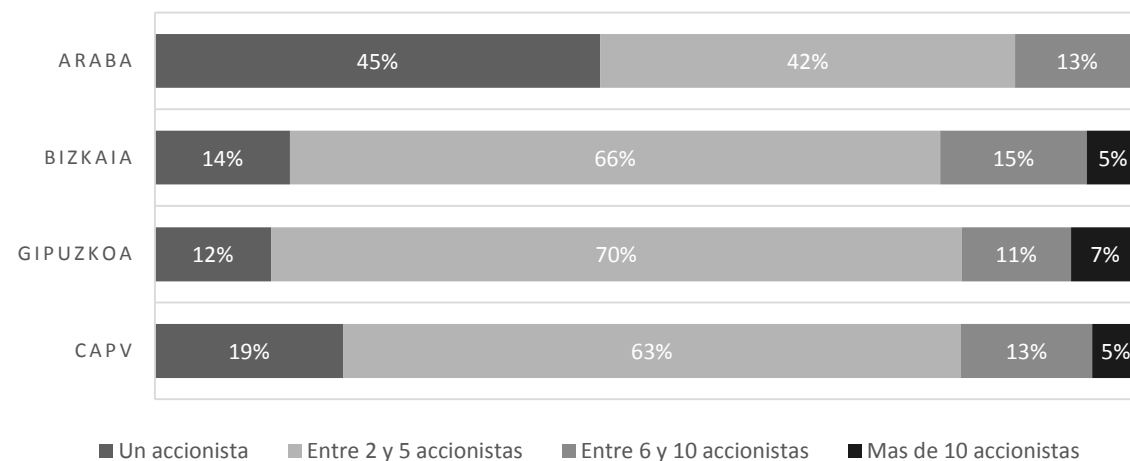
Bizkaia y Gipuzkoa presentan una distribución bastante similar en cuanto a número de accionistas de sus empresas familiares. El capital está repartido entre 2 y 5 accionistas mayoritariamente.

El capital del 20% de las empresas familiares de Bizkaia y

del 18% de las de Gipuzkoa está repartido entre más de 6 accionistas.

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

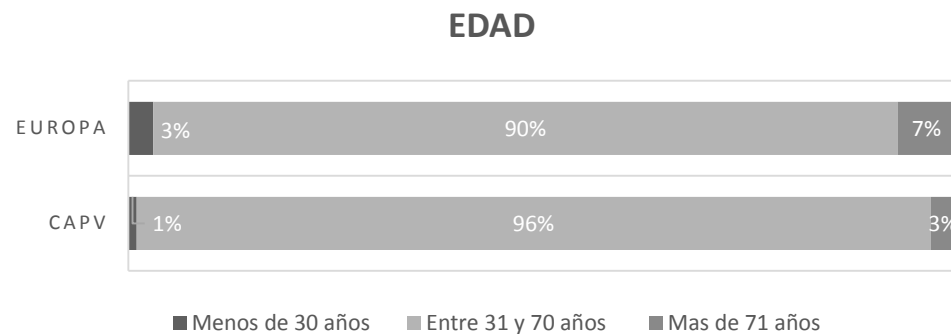
NÚMERO DE ACCIONISTAS POR TERRITORIO



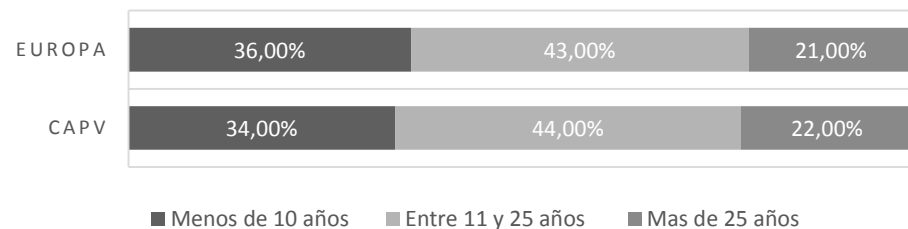


### 3. DIRECCIÓN GENERAL

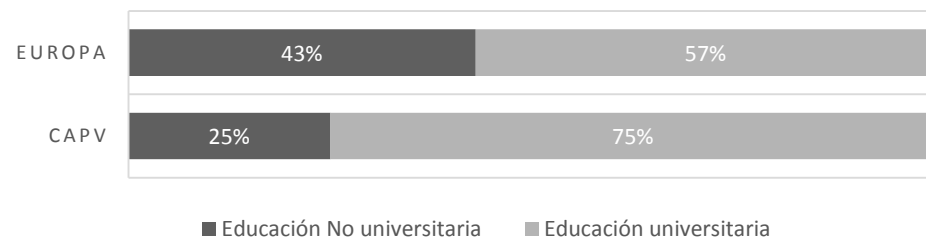
La dirección general de la empresa familiar vasca está **ocupada mayoritariamente por un hombre, de edad madura y con amplia experiencia en el cargo.**



#### ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

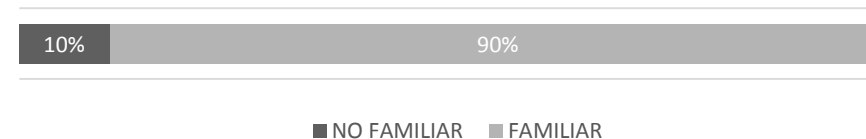


#### NIVEL DE ESTUDIOS



El **90%** de las empresas familiares de la CAPV está dirigida por una **persona que pertenece a la familia empresaria.** Además, pertenecen, mayoritariamente, a la **segunda generación.**

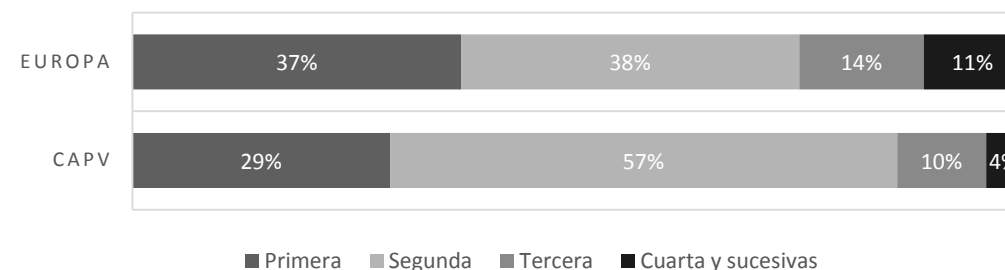
#### DIRECCIÓN GENERAL FAMILIAR – NO FAMILIAR



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.

#### GENERACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA



### 3. DIRECCIÓN GENERAL

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 de la empresa.

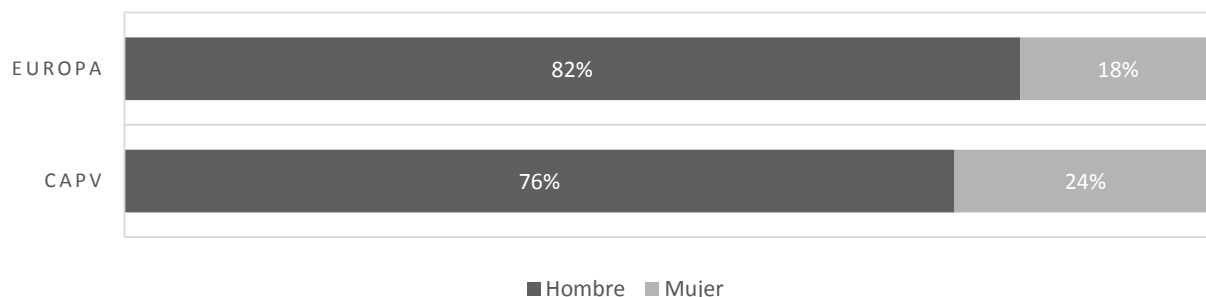
**Las mujeres representan en la actualidad el 24% de las direcciones generales de las empresas familiares de la CAPV.**

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

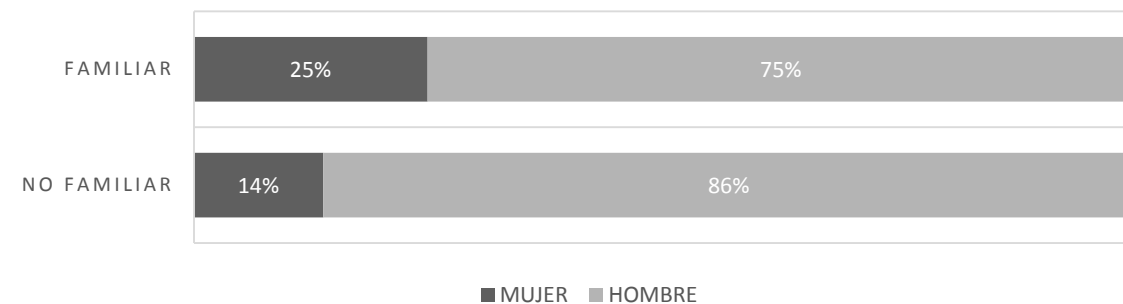
**El liderazgo de la mujer en la empresa familiar es aún mayor cuando la dirección de la empresa la asume una persona que pertenece a la familia propietaria.**

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 cae al 14%.

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN



DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN



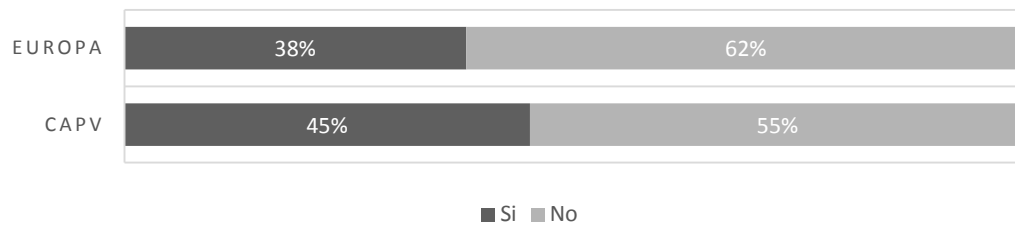
## 4. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA EMPRESA

El 45% de las empresas familiares vascas dispone de un consejo de administración frente al 38% de la empresa familiar europea.

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 en la empresa. **Implica profesionalizar y separar los ámbitos de decisión empresarial de las decisiones y relaciones menos formales de carácter familiar.**

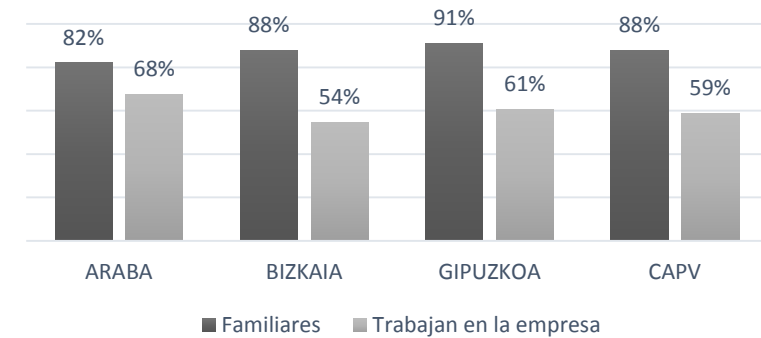
EMPRESAS FAMILIARES CON CONSEJO DE ADMINISTRACION



Sin embargo, un mirada mas 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.**

Por término medio, son 4 las personas que integran los consejos de administración de las empresas familiares de la CAPV y **se corresponde con el tamaño medio de los consejos de administración de las pymes.**

TIPOLOGÍA DE PERSONAS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



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%.

**Además, el 59% de las personas que forman parte del consejo de administración trabaja en la empresa.**

La presencia de personas externas, ajenas a la familia y a la gestión de la actividad diaria de la empresa, es muy escasa. Su incorporación puede introducir nuevas perspectivas y contactos, además de aumentar la efectividad en la toma de decisiones.

## 5. INSTRUMENTOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA

Las empresas familiares vascas han asumido el reto de desarrollar instrumentos y estructuras de gobierno de la familia como base para organizar y establecer la actuación de sus miembros en su relación con la empresa.

**La concienciación de las familias empresarias vascas**

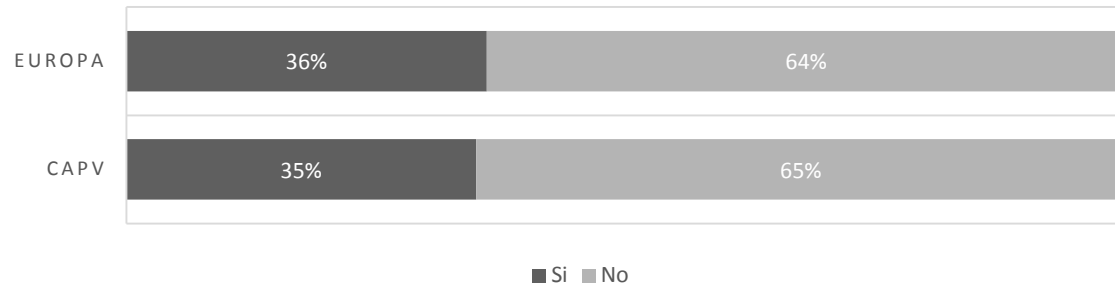
**sobre la importancia de contar con acuerdos o protocolos familiares ha permitido que su nivel de implantación se sitúe a niveles europeos.**

En el 35% de las empresas encuestadas la familia empresaria cuenta con un protocolo o acuerdo de familia.

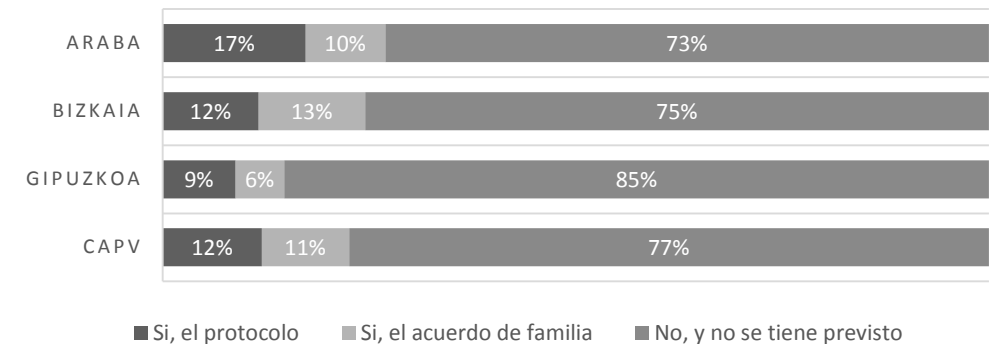
No obstante, hay un importante margen de mejora. Del 65% de las empresas familiares vascas que no cuenta con un protocolo o pacto de familia, sólo un 23% tiene intención de implantarlo en un futuro y establecer así una relación más formal entre la familia y la empresa.

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.

FAMILIAS EMPRESARIAS CON PROTOCOLO O ACUERDOS



FAMILIAS EMPRESARIAS CON INTENCIÓN DE IMPLANTAR UN PROTOCOLO O ACUERDOS DE FAMILIA



**Resulta preocupante que el 77% de las empresas familiares encuestadas no tiene intención de establecer un acuerdo consensuado para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa.**

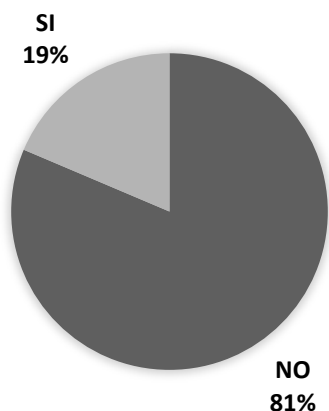
## 6. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA

El 19% de las empresas familiares vascas afirma encontrarse inmersa en un proceso de tránsito generacional. Este relevo se producirá en menos de cinco años.

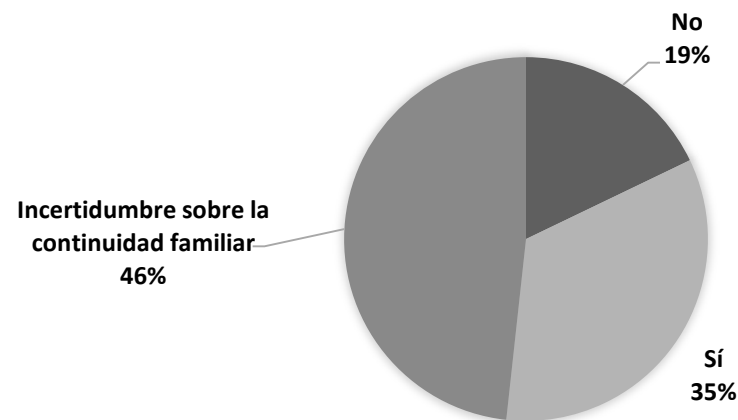
Siendo la sucesión el acto más crítico para la supervivencia de la empresa familiar, es de destacar que el 81% de las empresas familiares de la CAPV no tiene planificada ninguna actuación que permita una

sucesión ordenada y sin sobresaltos. En el 15% de los casos, las empresas tendrán que enfrentarse a un relevo generacional en los próximos cinco años. El 63% lo harán dentro de 5 a 10 años. Estos resultados son coincidentes con los aportados previamente sobre la edad de las personas que ocupan la dirección general de la compañía.

EMPRESA INMERSAS EN EL PROCESO DE RELEVO GENERACIONAL



VISIÓN DE FUTURO DE LAS EMPRESAS QUE NO ESTÁN EN EL PROCESO DE RELEVO GENERACIONAL



La incertidumbre sobre el futuro de la empresa en lo que respecta a su carácter familiar es alto en aquellas que no han abordado el proceso de transición generacional (81% de las empresas encuestadas).

Solo un 35% de las empresas familiares estima que seguirá manteniendo su carácter familiar en el futuro, aunque no ha planificado cómo abordará el

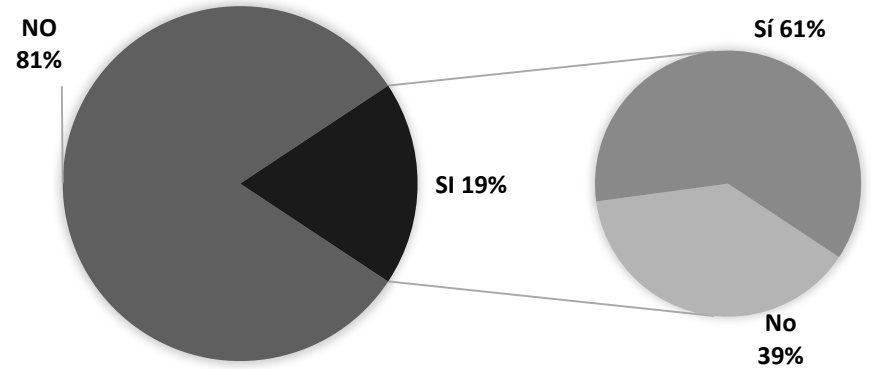
proceso de sucesión. El 19% afirma que no seguirá siendo empresa familiar. La incertidumbre sobre la continuidad generacional conlleva cierto temor a pensar en el futuro de muchos proyectos de índole familiar. El 46% de las empresas tiene dudas a este respecto.

# 6. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA

Del 19% de las empresas familiares encuestadas que afirma encontrarse inmersa en un proceso de relevo generacional, el 61% ya tiene

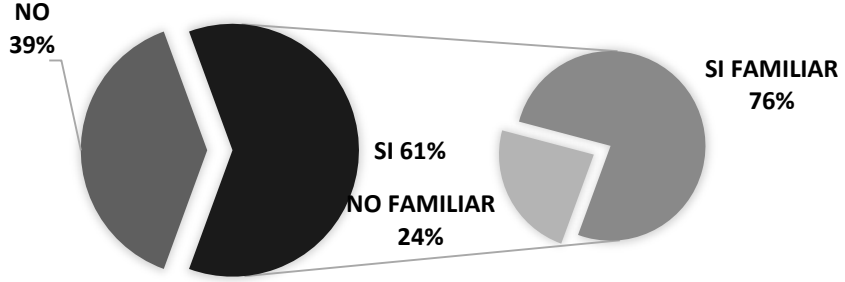
identificada la persona que asumirá la dirección en los próximos años.

EMPRESAS INMERSAS EN EL PROCEO DE RELEVO GENERACIONAL. LA SELECCIÓN DE LÍDER



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 cual asegura su continuidad como empresa familiar.

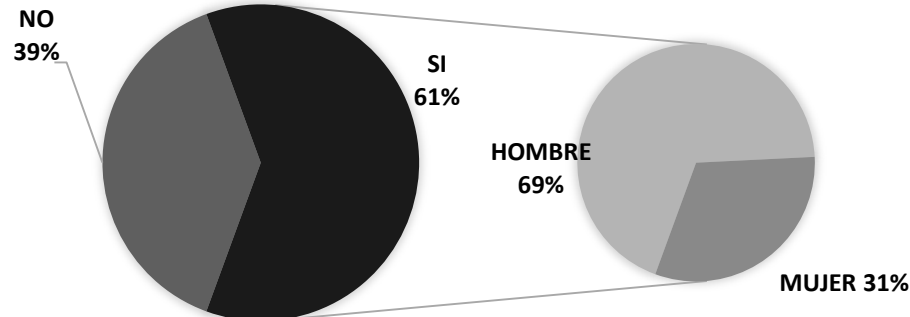
PRESENCIA FAMILIAR EN EL RELEVO GENERACIONAL



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**. En la actualidad el 24% de sus líderes son mujeres. Se observa una tendencia a la incorporación de la mujer a puestos e máxima responsabilidad

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL RELEVO GENERACIONAL



## 7. LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

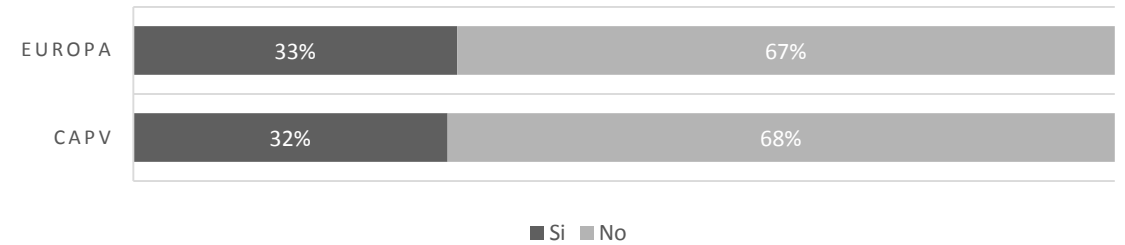
El número de mujeres en consejos de administración y en la alta dirección de las empresas familiares de Euskadi se sitúa a niveles europeos. Alcanza un 32% de representatividad en las empresas que cuentan con consejo de administración.

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 el actualidad, el 24% de las empresas familiares vascas están lideradas por una mujer que es la que ocupa el cargo de directora general.

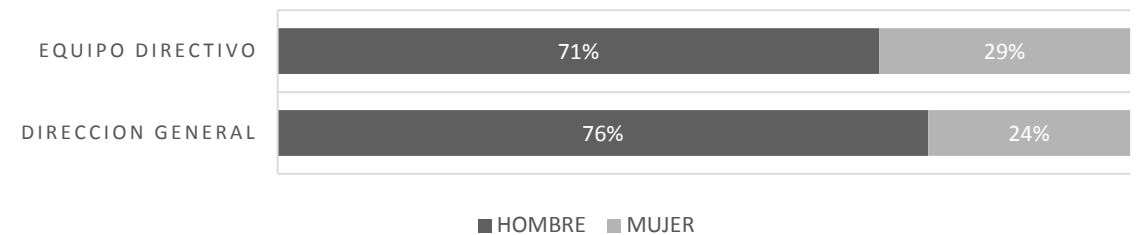
Conviene recordar que el 31% de las empresas familiares que en los próximos cinco años ha planificado el relevo en el liderazgo de la empresa tiene identificada una mujer como la futura sucesora.

Todos estos datos permiten afirmar que las empresas familiares de la CAPV tienen una visión de futuro de diversidad e integración de la mujer en puestos de máxima responsabilidad.

### MUJERES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



### MUJERES EN EL GOBIERNO Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA CAPV



## 7. LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

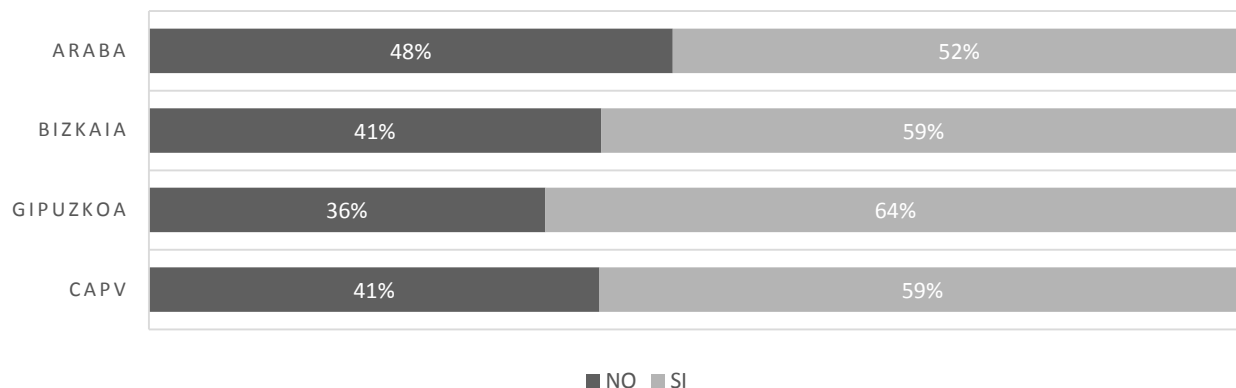
Las empresas familiares encuestadas consideran que el entorno familiar de la empresa genera menos prejuicios o falsos estereotipos de la mujer empresaria. Esta percepción favorece la participación de la mujer en puestos directivos.

El 59% de las empresas familiares de la CAPV considera que la mujer tiene más

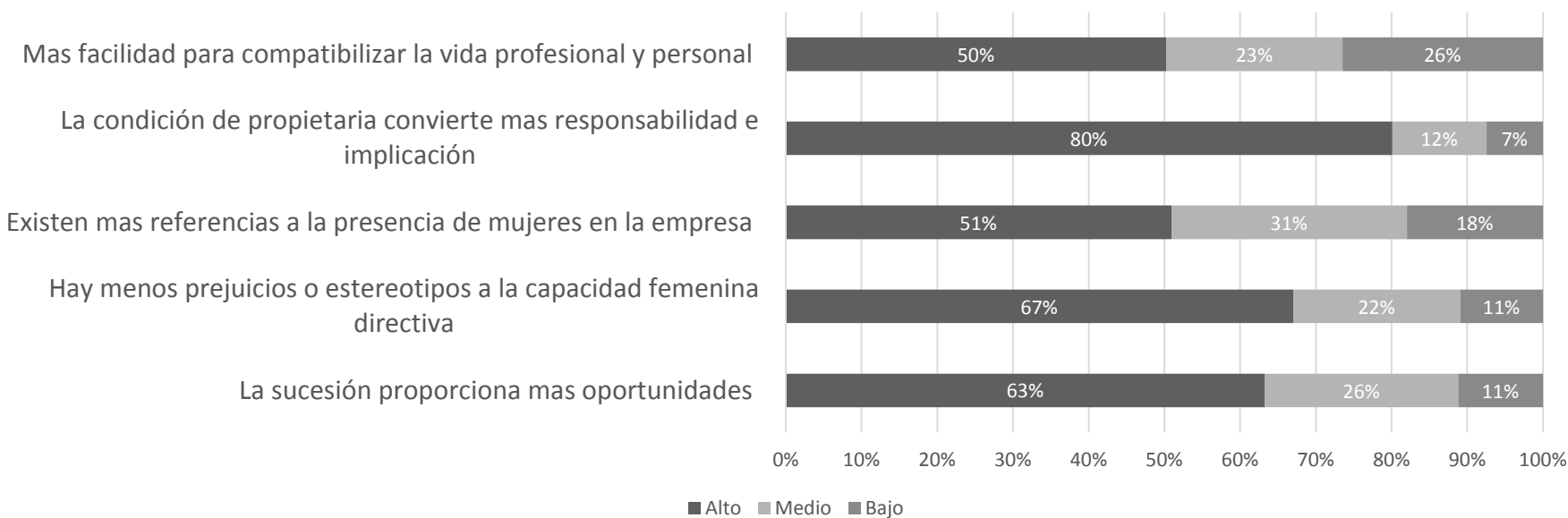
facilidades para desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.

**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.**

FACILIDAD DE LA MUJER PARA DESARROLLAR UNA CARRERA DIRECTIVA



FACTORES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE LA CARRERA DIRECTIVA DE LA MUJER



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 en la empresa familiar (63%).



## 8. 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.

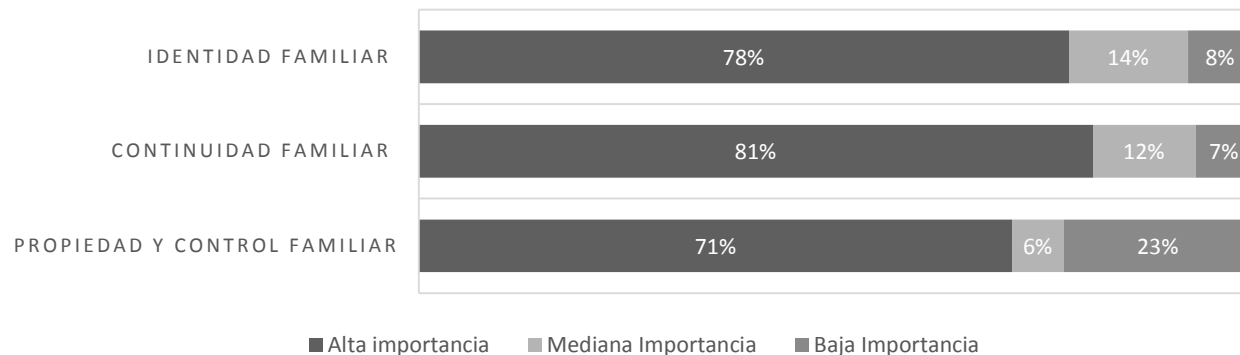
Las respuestas obtenidas muestran que **la implicación de la familia es un elemento clave para estas empresas**. Estos niveles son más altos en las empresas familiares de la CAPV en comparación con las europeas. No obstante, en todos los casos, la importancia otorgada es muy alta o alta. Sólo un 7% y 8% de las encuestas considera que los

factores de identidad y el deseo de continuidad de la familia con la empresa son poco importantes.

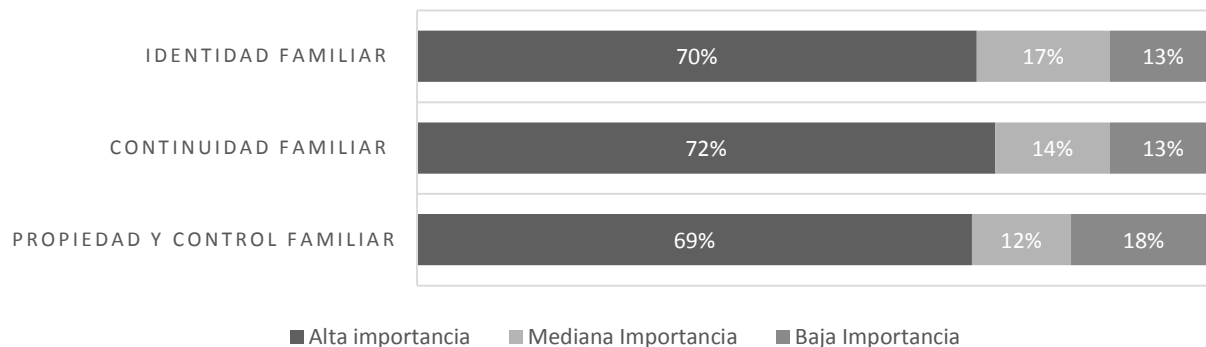
Se considera que **los lazos afectivos que unen a la familia con la empresa son los elementos más importantes para definir el carácter de empresa familiar**. Estos aspectos tienen más importancia que la propia participación de la familia en el capital de la empresa.

**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.**

### IMPLICACIÓN DE LA FAMILIA CON LA EMPRESA EN LA CAPV



### IMPLICACIÓN DE LA FAMILIA CON LA EMPRESA EN EUROPA



## 9. 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.

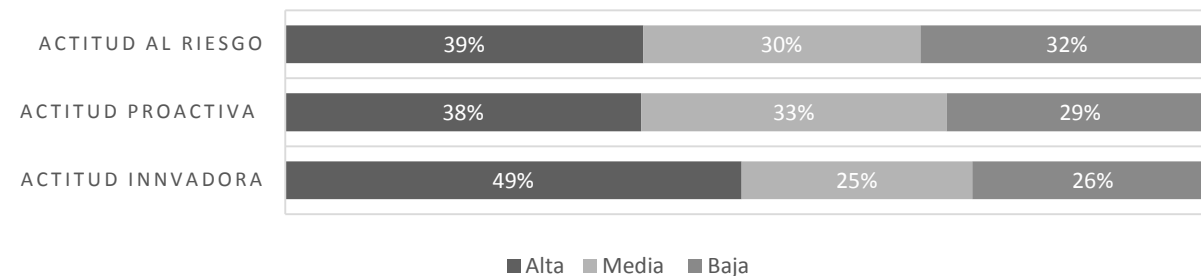
Las personas que fundaron la empresa familiar han sido y son personas emprendedoras. **Es muy importante que las generaciones futuras posean también ese espíritu emprendedor e innovador de sus fundadores.**

**Los resultados de la encuesta muestran que un componente esencial para el éxito empresarial, en un proceso de**

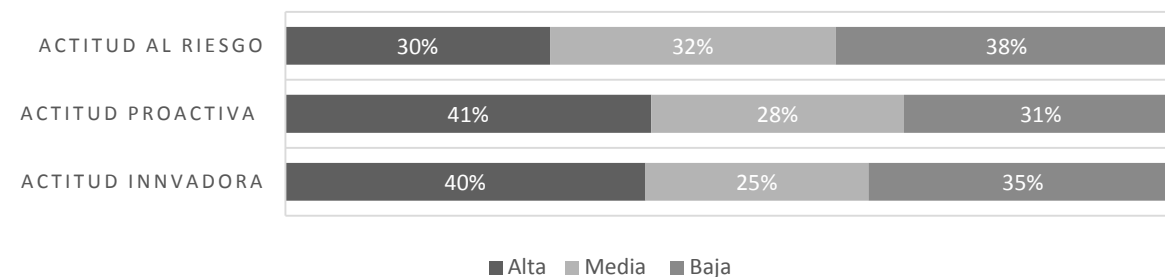
**continuo de cambio como el actual, radica en una adecuada actitud hacia el riesgo, entendida esta como la capacidad de asumir y de manejar la incertidumbre (39%); en una actitud proactiva para ser pionera en el desarrollo de nuevas tecnologías, técnicas, procesos, productos o servicios (38%); así como 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 actitud innovadora adquiere una relevancia del 40%.

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA FAMILIAR VASCA



ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA FAMILIAR EUROPEA



# 10. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

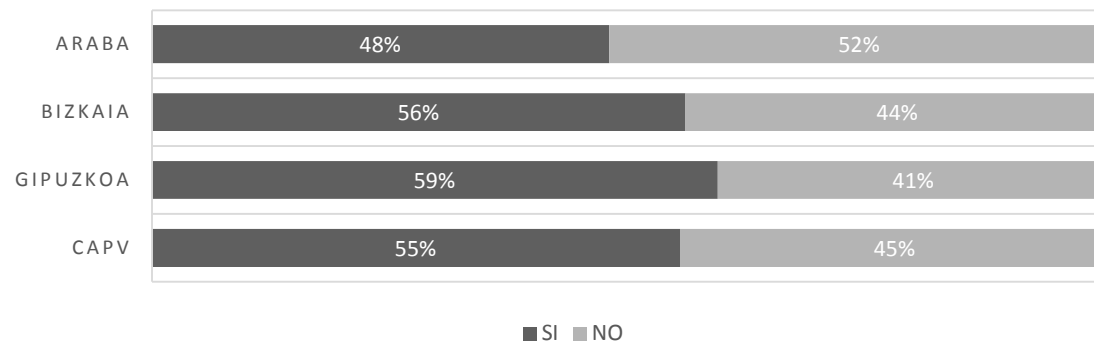
La transformación digital, a través de la cual una empresa incorpora nuevas tecnologías y procesos digitales, representa un importante reto para el futuro de la empresa familiar en Euskadi.

Aunque la transformación digital 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 empresas encuestadas se considera capacitada y el 14% muy capacitada.

**Estar preparadas para la era digital puede ser uno de los elementos que marcará una diferencia respecto a competidores más reacios a estos cambios.**

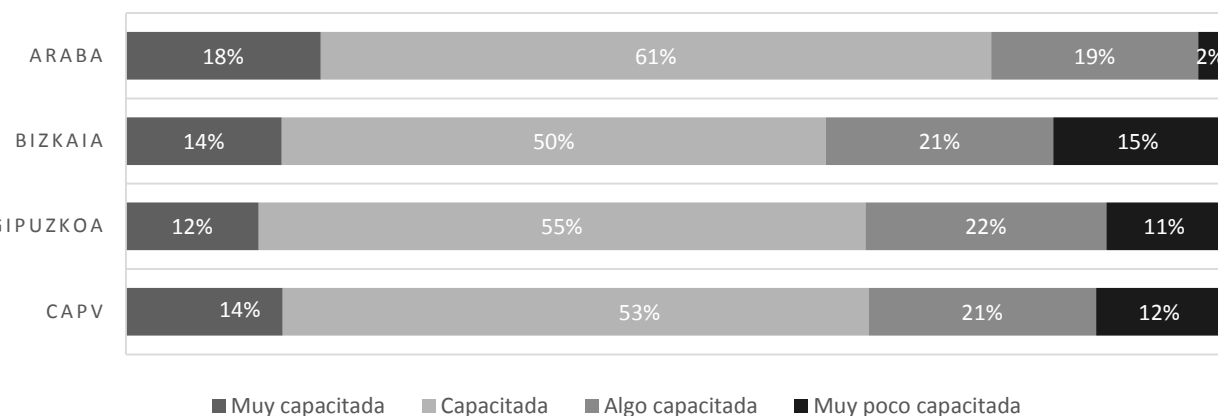
## IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA EN PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN



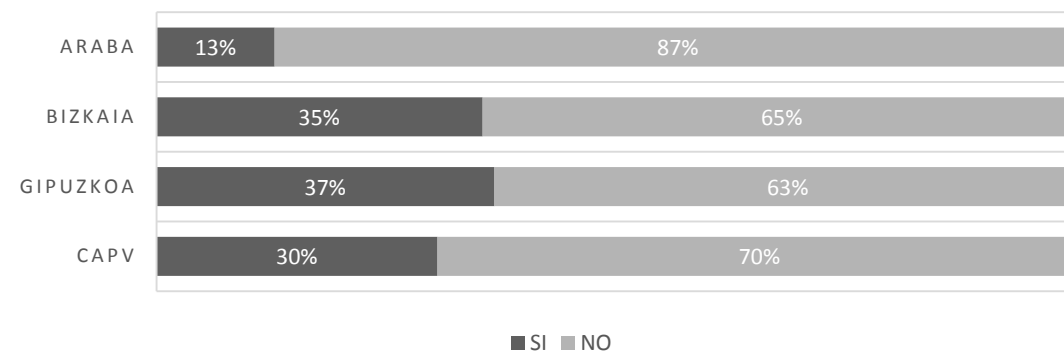
Además, el 55% de las empresas familiares vascas se encuentra en este momento involucrada en procesos de digitalización.

El 30% de las empresas encuestadas tiene previsto invertir en tecnologías de digitalización al considerarlas prioritarias para seguir siendo competitivas.

## CAPACITACION DE LA EMPRESA PARA ABORDAR EL PROCESO DE DIGITALIZACION



## INVERSIÓN EN DIGITALIZACIÓN EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS



## 10. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

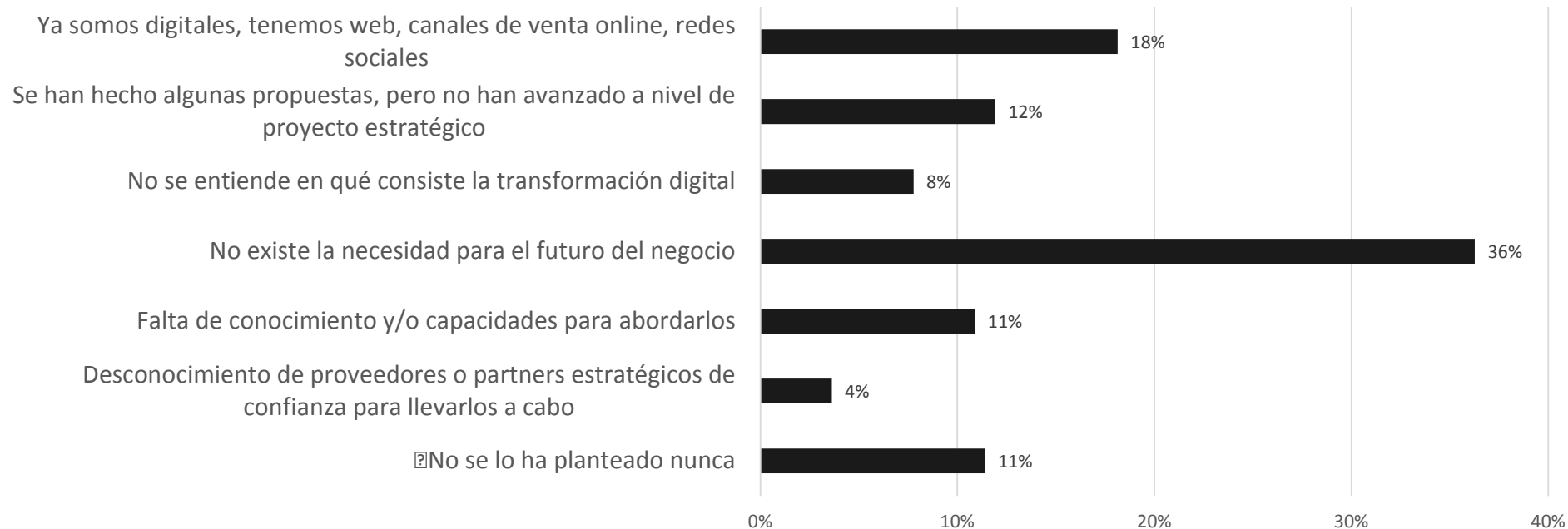
Sin embargo, **existe todavía un importante número de empresas familiares que no consideran la digitalización del negocio entre sus prioridades. No ven la necesidad de transformarse para seguir siendo empresas competitivas en la era digital.**

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%), 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 en la empresa familiar.

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.**

MOTIVOS PARA NO ACOMETER PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR VASCA

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.

### RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL FUTURO PRÓXIMO



## ASPECTOS A DESTACAR POR LA ENCUESTA

### 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 la CAPV 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 la CAPV.

### 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.

# ASPECTOS A DESTACAR POR LA ESCUESTA

## 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 transformación digital. Sin embargo, un importante número de empresas no considera la digitalización del negocio entre sus prioridades, no ve la necesidad de transformarse para seguir siendo competitivas en la nueva era digital.

## Retos de futuro

- En el plano familiar, los desafíos se dirigen 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.



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



## EUSKAL FAMILIA ENPRESA EUROPAKO TESTUINGURUAN. HAZTEKO, GARATZEKO ETA IRAUTEKO ERRONKAK

LA EMPRESA FAMILIAR VASCA  
EN EL CONTEXTO EUROPEO.  
EL DESAFIO DE CRECER,  
MADURAR,  
Y PERMANECER.

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

**Txomin Iturralde**  
**Rodrigo Basco**  
**Amaia Maseda**  
**Gloria Aparicio**