

La empresa familiar en Euskadi, un bien social, a preservar para el desarrollo del territorio

José Miguel Lanzagorta - Consejero Delegado en Iparvending Group
12 July 2024

Las empresas familiares de Euskadi son de vital importancia para el tejido empresarial vasco, representando el 84% del mismo y contribuyendo significativamente al empleo y al valor añadido en la región. Estas empresas, más allá de su relevancia económica, se caracterizan por sus valores arraigados, el compromiso con la sostenibilidad y su gestión diferenciada. La Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME) trabaja para resaltar su valor social, promoviendo la colaboración, el desarrollo de un ecosistema favorable y la gobernanza activa. La continuidad de estas empresas se asegura mediante la atención a la gobernanza familiar y el fomento de la vocación empresarial entre las generaciones futuras. La colaboración con instituciones académicas y gubernamentales también es fundamental para fortalecer y mantener este modelo empresarial arraigado en la región, impulsando su desarrollo sostenible y su contribución al bienestar social.

Nota Editorial: Este artículo científico se publicó en el Número Especial [Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural](#) del Boletín de Estudios Económicos (Vol. 78, Núm. 234, 2023).

Introducción

Euskadi es rica en empresas familiares. Sin duda son la base de la economía vasca. Según el estudio desarrollado por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en 2015 “La empresa familiar en España” (Corona, 2015), tenemos un total de 50.415 empresas y, de ellas, 42.557 son familiares. Es decir, se estima que el 84% del tejido empresarial vasco son empresas familiares, lo que pone de manifiesto el papel vertebrador de la empresa familiar. Todas ellas comparten el mismo ADN: un legado, valores y principios basados en la vocación de continuidad a largo plazo, arraigo al territorio, resiliencia en los malos momentos, y agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones. La empresa familiar en Euskadi es un claro contribuyente de generación de empleo que representa nada más y nada menos que el 55,45% del empleo del País Vasco y el 44% del valor añadido. Además, es una realidad de negocios muy enraizados en el entorno donde se ubican y ejercen su actividad, lo que hace que su compromiso con la realidad que les rodea sea mucho mayor en particular en tiempos de crisis (Amato et al., 2023). Por ello, la empresa

familiar es un modelo de empresa que contribuye a afianzar el crecimiento de la economía vasca y el desarrollo del territorio.

La representatividad de la empresa familiar en la economía de Euskadi y en el resto del mundo es innegable. Sin embargo, no son solo los números los que avalan el importante papel de los negocios gestionados por las familias, sino que más allá de su importancia económica, las empresas familiares poseen una serie de características específicas que las convierten en referente (Habbershon & Williams, 1999).

El carácter y valores de la empresa familiar

Las empresas familiares se caracterizan por compartir unos valores, unos principios y una cultura que forman parte de su identidad, y que se han convertido en un importante activo empresarial. Esos valores de los que hablamos son la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con un objetivo último que es el legado y siempre con la dimensión humana como elemento de unión. En un mundo cada vez más comprometido, donde la sostenibilidad adquiere una importancia creciente, estos valores se convierten en una parte intangible de sus activos.

Pero además de la sostenibilidad, existen otros elementos que hacen únicas y diferentes a las empresas familiares, convirtiéndolas en un bien social a preservar, como son la longevidad, la vocación a largo plazo, el modelo de gobierno corporativo único, la gestión de las personas y una gestión financiera y estratégica distintas a las empresas no familiares. El arraigo es otra de las grandes características de la empresa familiar, que dada su relación de cercanía con el entorno donde se ubican y ejercen su actividad y al confluir en las mismas personas la propiedad y la gerencia, hace más difícil el abandono de dichas regiones, y favorece que los centros de decisión se mantengan en territorio vasco.

Bien social a preservar

La empresa familiar posee multitud de efectos sociales beneficiosos, tales como su inversión en activos no tangibles, su contribución y compromiso con el empleo, la generación de riqueza o su relación estrecha con la comunidad (Lenz, 2021), entre muchas otras cuestiones. En este sentido, no hay lugar a dudas de que la empresa familiar tiene un gran potencial para contribuir al crecimiento económico y social vasco, y convertirse en un aliado de las instituciones y de la sociedad vasca en el desarrollo económico.

Desde la Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME) trabajamos en este sentido, con objeto de mostrar el valor social de este tipo de empresa. Para ello, abordamos dos líneas de actuación. Por un lado, trasladamos a la sociedad mensajes que ponen en valor la contribución de este tipo de organización en el territorio, impulsando el reconocimiento por este empresariado y por su aportación al bienestar de nuestro entorno. Y por

otro lado, compartimos experiencias que fortalecen nuestro arraigo y nuestra sensación de colaborar en algo mayor.

Dado el carácter vital de la empresa familiar en la economía global de Euskadi, AEFAME nació en 2015 siendo la primera entidad de Euskadi orientada exclusivamente a poner en valor y apoyar a la empresa familiar y a las familias empresarias. La asociación está vinculada al IEF y la red Europea y Global de Empresas Familiares. Gracias al apoyo de ambas instituciones todo es más sencillo. Formar parte de una red más amplia nos permite aprender y avanzar para ofrecer siempre lo mejor a nuestras empresas familiares vascas y a nuestro territorio. Todos trabajamos por los mismos objetivos: apoyar y defender los intereses de un modelo de empresa muy arraigado en Euskadi; ayudar al empresariado familiar y a las familias empresarias a responder a los retos de este modelo de empresa, fomentar la profesionalización de la empresa familiar e incorporar a las siguientes generaciones, entre otros desafíos.

Colaboración y creación de un ecosistema favorable

La empresa familiar está muy enraizada en el entorno en el que se ubica y es especialmente interesante su aportación cuando se integra en un ecosistema, como por ejemplo el emprendedor (Benavides-Salazar et al., 2021). En este sentido, la creación de un ecosistema que favorezca la toma de participación de la empresa familiar puede operar como multiplicador de los potenciales beneficios de la colaboración.

AEFAME es una asociación y como tal, su virtud radica en el hecho de ser un actor colectivo. Hoy por hoy pertenecen a la asociación 75 empresas vascas líderes en sus distintos sectores de actividad. Entre todas alcanzan una facturación agregada superior a los 15.242 millones de euros y dan empleo a más de 148.000 personas. Esto nos permite conocer de primera mano la diversidad de estas empresas, sus potencialidades y dificultades específicas, lo que nos ayuda a entender y atender mejor sus necesidades.

Más allá de nuestra propia red, y poniendo el foco en todas ellas, hace cinco años, nuestra asociación puso en marcha lo que denominamos como “*Euskadi Family Business Friendly*”, esto es, un ecosistema favorable y propicio para la empresa familiar y la familia empresaria.

Partimos para ello de la premisa de que, para que Euskadi continúe siendo un territorio próspero y atractivo para el asentamiento y mantenimiento de dichas empresas familiares, es fundamental desarrollar un ecosistema atractivo, estable y competitivo que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar y de la familia empresaria. Esto requiere crear un plan que defina los aspectos socioeconómicos que pueden convertir a Euskadi en un entorno propicio para el desarrollo de ésta y que este desarrollo impacte en la sociedad.

Desde AEFAME hemos diseñado diferentes palancas de desarrollo para potenciar ese Ecosistema, como son el modelo de gobernanza avanzada, la

visibilidad y el reconocimiento social, un sistema educativo avanzado, la atracción de talento, la fiscalidad competitiva, el mantenimiento de los centros de decisión y el compromiso con el territorio, entre otras.

Para activar cada palanca, hemos definido una serie de actuaciones que aspiran a reconsiderar la fiscalidad, fomentar proyectos vinculados a la educación y la formación, incrementar la visibilidad del empresario y empresaria o impulsar la gobernanza activa. Entendemos que estos resortes son y han de ser fruto de un diálogo y, desde esa convicción, mantenemos una relación abierta y respetuosa con todos los grupos de interés de Euskadi.

El trabajo está siendo intenso, pero satisfactorio. Los datos así lo demuestran. Nadie dijo que el camino fuese fácil. Desde la AEFAME tenemos que asegurar la permanencia y el crecimiento de todas las empresas familiares a través de diferentes acciones. Por eso, este proyecto, el de “*Euskadi Family Business Friendly*” es nuestra brújula, el proyecto que nos guía y nos da las claves para que las empresas familiares vascas no desaparezcan.

La gobernanza y el futuro, pieza esencial

El mantenimiento de la empresa familiar, además de los proyectos anteriores, requiere implementar otros mecanismos como la gobernanza, que se ha convertido en la pieza esencial para asegurar su éxito para las futuras generaciones. ¿Y cómo se consigue? Fomentando la vocación empresarial entre los más jóvenes. Porque ellos harán que las empresas familiares sigan en pie. Pero para ello, afianzar los lazos familiares, minimizar los riesgos de conflicto entre las generaciones y poner límites entre la familia, los negocios y el patrimonio resulta imprescindible.

Desde AEFAME ponemos el foco en la gobernanza familiar como mecanismo de continuidad de la empresa familiar (Martínez-Sanchis et al., 2022). Como mencionábamos, la gobernanza es un factor clave en nuestras empresas, ya que permite una gestión proactiva de la intergeneracionalidad en el seno de la familia, planteando de forma anticipada el reto de la sucesión familiar y los vínculos de la familia y la empresa (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Gracias a ello, ayuda a mantener el equilibrio del negocio, el patrimonio y la empresa.

Sin lugar a dudas, un buen control de la gestión empresarial, la rápida toma de decisiones, una visión clara y estratégica, pero sobre todo la lealtad de quienes conforman la empresa familiar, harán crecer y mantener viva por mucho más tiempo esa ilusión que pusieron los y las fundadores que pusieron esa primera piedra.

De nada servirá que los antecesores hayan dejado una empresa sólida y sana si los futuros accionistas no están vinculados al proyecto futuro y no están alineados a un proyecto de crecimiento. La gobernanza familiar es, por tanto, una de las bases del éxito del arraigo de empresas que serán la columna vertebral de Euskadi. En este sentido, abordar la gobernanza familiar de forma

profesional atendiendo de forma sistemática, consensuada y anticipada a los retos de las familias empresarias es una cuestión crucial en la que el papel de las asociaciones puede resultar decisivo.

Colaboración con instituciones

Antes mencionaba la importancia de ir de la mano de las entidades e instituciones para implementar mejoras y continuar avanzando en un modelo que se adapte a las necesidades actuales y futuras de las empresas familiares vascas. En esa colaboración con la que construimos un círculo virtuoso de competitividad conformado por la empresa familiar, la sociedad y las instituciones, se integra la Cátedra Empresa Familiar que compartimos con Deusto Business School.

En el convencimiento de que la academia puede ser un apoyo fundamental para estudiar retos e identificar soluciones de las empresas familiares, hemos desarrollado distintas colaboraciones entre las que destacaríamos la realización de una tesis doctoral que permitió estudiar factores de continuidad (Martínez-Sanchis et al., 2022) y arraigo de las empresas familiares y contrastarlas internacionalmente (Martínez-Sanchis et al., 2021). Este trabajo tuvo un reconocimiento por parte del Gobierno Vasco al otorgarle el Premio Alberto Alberdi (1ª edición) como la mejor tesis doctoral sobre la economía vasca.

La tesis aborda una cuestión fundamental para el desarrollo de Euskadi: cómo apoyar la continuidad de las empresas familiares para que sigan impactando en el desarrollo de los territorios, y evitar su desaparición. En concreto, qué hacer para evitar la desaparición de estos agentes que fomentan el intra-emprendimiento y los ecosistemas emprendedores del territorio, impulsan el empleo enraizado, sostienen el dinamismo empresarial y, en definitiva, son motores de la generación de riqueza económica y bienestar social sostenible en el territorio.

Por continuar con nuestra red colaborativa, el pasado año pusimos en marcha junto con la Diputación Foral de Bizkaia, un proyecto dirigido a ayudar a mejorar el modelo de gobernanza de las empresas. Hasta el momento ya han trabajado 5 empresas familiares para asegurar la continuidad del proyecto familiar. La iniciativa está siendo un éxito. En la medida en la que continuemos trabajando en identificar necesidades y explorar respuestas innovadoras a las mismas en colaboración, avanzaremos en la buena dirección para potenciar la continuidad, el arraigo y el crecimiento de la empresa.

Conclusiones

En las últimas décadas, la empresa familiar ha actuado como un factor de competitividad clave de la economía vasca, dotando al tejido económico empresarial y a la sociedad de estabilidad y contribuyendo al crecimiento económico. En ese escenario, el círculo virtuoso de competitividad

conformado por empresa familiar, la sociedad y las instituciones ha funcionado y aportado valor a la sociedad vasca, y por ello debe ser un modelo a desarrollar y fomentar.

“El camino se hace al andar”. Un refrán que refleja muy bien nuestra trayectoria, la de la AEFAME a lo largo de estos 8 años de vida. Como todo, evolucionamos, es el curso natural de la vida, y lo hacemos para situar a la empresa familiar vasca en lo más alto, apoyarla, dar respuesta a sus necesidades, y guiarla para que perdure en el tiempo. En definitiva, para que sean sólidas y garanticemos su éxito en el futuro gracias al sentimiento de vocación y pertenencia entre las generaciones.

La experiencia presentada enfatiza el trabajo realizado por AEFAME para impulsar la colaboración (“*Euskadi Family Business Friendly*”) y apuntalar los elementos específicos de la empresa familiar (identificación de factores de arraigo, talleres de gobierno familiar). Lo que se pretende con ello es animar al empresariado y a las instituciones a colaborar en este propósito que nos anima, convencidos de que los frutos nos beneficiarán a todos. Por ello, instamos a que todos, agentes sociales, empresariado, AEFAME y otras instituciones nos apoyemos en potenciar el ecosistema para que las empresas familiares sean cada vez más potentes, más competitivas y más arraigadas y sigan generando riqueza y desarrollo en el entorno.

Referencias

Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2023). Family firms amidst the global financial crisis: A territorial embeddedness perspective on downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>

Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach. *Journal of Business Ethics*, 159, 161-185. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>

Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: The family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jeee-11-2020-0416>

Corona, J. (2015). La empresa familiar en España. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

Habbershon T. G., & Williams M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Lenz, R. (2021). Family firms and their regional ties: A bond made for the future?. In *Family Business and Regional Development* (pp. 125-139). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429058097-10>

Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., Radu-Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of European entrepreneurial families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2019-0087>