

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

 <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

FAMILIA ENPRESA EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN: LAGUNTZA EKOSISTEMA, ERRONKAK ETA LEHENTASUNAK

LABURPEN EXEKUTIBOA

06/2026 zk.

 <https://doi.org/10.18543/JJML6532>

Edoardo Montagner

Cristina Aragón

Ibon Gil de San Vicente


Cristina Iturrioz

CUADERNOS ORKESTRA, 06/2026 zk. Laburpen exekutiboa.

ISSN 2340-7638

 Bilduma: <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

 Koaderno gaztelaniaz: <https://doi.org/10.18543/YNHU2722>

 Laburpen exekutiboa euskaraz: <https://doi.org/10.18543/JJML6532>

 Laburpen exekutiboa ingelesez: <https://doi.org/10.18543/CSLR7058>

© Edoardo Montagner, Cristina Aragón, Ibon Gil de San Vicente, Cristina Iturrioz

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua –Deusto Fundazioa

www.orquestra.deusto.es/eu

Orkestrari buruz:

20 urte baino gehiagoko esperientziari eta jakintzari esker, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deustu Fundazioa) eskualdeko lehiakortasunaren esparruan Europako erreferentziatzko ikerketa zentroetako bat da. Orkestraren misioa Euskal Autonomia Erkidegoan ongizate inklusiboa eta jasangarria helburu duen lehiakortasuna bultzatzea da. Horretarako, Institutuak ikerketa eraldatzaileko proiektuak lantzen ditu tokiko eta nazioarteko eragileekin, eta analisi zorrotzak egiten ditu, erabakiak hartzen laguntzeko.

➔ Eskura itzazu gure argitalpen guztiak Orkestraren webgunean: www.orquestra.deusto.es

Laburpen exekutiboa

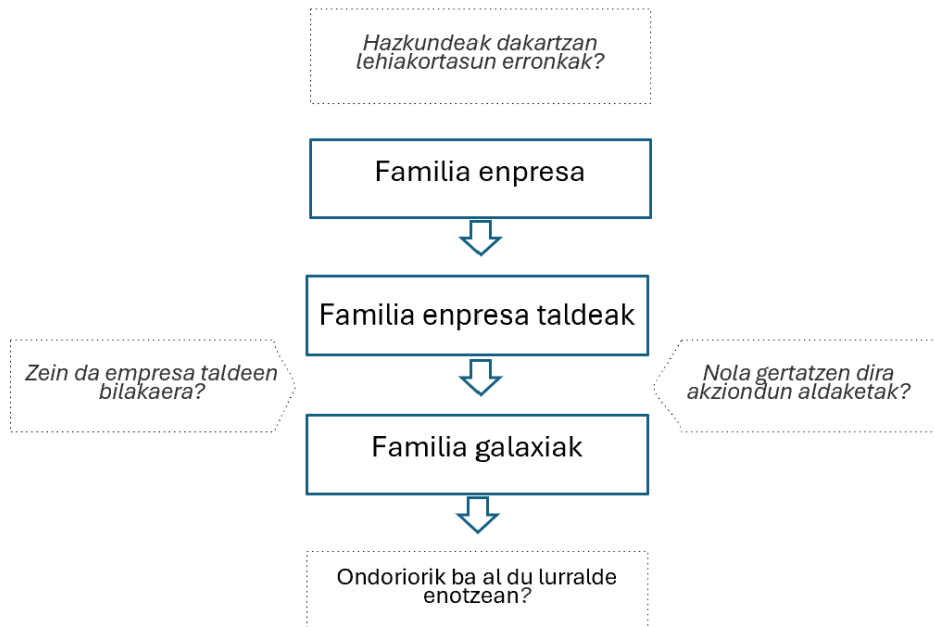
Familia enpresa funtsezkoa da euskal ekonomian: 2024an, enpresen % 86,1 jabetza mota horretakoak dira, eta enpleguaren % 43,1 eta balio erantsiaren % 45 sortzen dute. Familia enpresaren jarraitutasuna, hortaz, garrantzi handikoa da lehiakortasunerako, enplegurako, enpresen erresilientziarako eta lurralde errotzerako.

Baina jarraitutasun hori ez dago soilik enpresa bakoitzaren barne gaitasunen mende. Laguntza ekosistema bat ere eskatzen du, hainbat alderdiri buruzko erabaki konplexuetan bidelaguntza eskainiko duena: hazkundera, jabetza, gobernu, ondorengotza, talentua erakartzea, ospea, edo lurraldearekiko harremanak. Horregatik, garrantzitsua da Euskal Autonomia Erkidegoan familia enpresa garatzen laguntzen duten eragileak eta ekintzak identifikatzea, eta aztertzea zein neurritan erantzuten dien ekosistema horrek familia enpresaburuek aurrean dituzten erronka nagusiei.

Txostenak familia enpresaren irakurketa dinamikoa proposatzen du, eta hurrengo irudiak erakusten duen bezala, ez du bilakaera saihestezina eta bakarra planteatzen. Horren ordez, esparru bat proposatzen du, familia enpresaburu batzuk enpresa operatibo bat izatetik familiako enpresa talde izatera nola igaro daitezkeen aztertzeko eta, fase konplexuagoetan, familia galaxia nola bihur daitezkeen ikusteko, enpresa, ondarea, inbertsioa, legatua eta beste tresna batzuk barne hartuta.

Bilakaera horrek aukera ematen du familia enpresaren bidelagun diren eragileentzako galdera garrantzitsuak egiteko: zer erronka lehiakor dakartzan hazkunderak, nola bilakatzen diren enpresa taldeak, nola gertatzen diren akziodun aldaketak eta zer ondorio dituen horrek guztiak lurralde errotzean. Horregatik, laguntza ekosistemak familia enpresa isolatuak ez ezik, familia enpresaburuaren bilakaera ibilbideak ere lagundu behar ditu.

Familia enpresaburuaren bilakaera eta laguntza ekosistemarentzako galdera estrategikoak



Masa kritikoa bai, baina askotariko estaldura mailak dituen ekosistema

Egindako mapaketan, Euskal Autonomia Erkidegoarekin lotura egiaztatua duten 47 eragile identifikatu dira (4 eragile instituzional, 38 tarteko eragile edo antolakunde eta 5 eragile sozial edo komunitario). Horiekin batera, azken bost urteetan garatutako 56 ekintza identifikatu dira. Ebidentzia egiaztagarria duten, Euskal Autonomia Erkidegoarekin lotura zuzena edo zeharkakoa duten eta 2020tik aurrera indarrean dauden ekimenak hartu dira kontuan.

Emaitzek erakusten dute Euskal Autonomia Erkidegoak familia enpresaren inguruko eragile, ekimen eta gaitasunen oinarri zabala duela. Hala ere, laguntza ez da intentsitate berarekin iristen identifikatutako erronka guztietara. Beraz, erronka ez da laguntza egitura berriak sortzea, baizik eta dagoena hobeto ordenatzea, gaitasun sakabanatuak konektatzea eta familia enpresarentzako bidelaguntza mugatuko eremuak indartzea.

Jarraitutasunari eta errotzeari lotutako bost erronka

Txostenak funtsezko bost erronkatan egituratu du analisia. Mapaketak laguntzak non kontzentratzen diren eta arrakalak non dauden ikusteko aukera ematen du.

- Enpresa hazkundera eta lurraldean errotutako jabetza. Fiskalitateari, ondorengotzari eta finantzaketari lotutako laguntzak bideratzen dira. Hala ere, familia enpresa helduen hazkunde prozesuei laguntzeko diseinatutako tresna gutxiago identifikatu dira. Familiaren kontrola galdu gabe eta lurralde errotzea ahuldu gabe hazteko tresnak behar dira, horien artean, kapital pazientea, baterako inbertsioa, fiskalitate egokitu edo ondorengotzen aurreko bidelaguntza estrategikoa.

- Familia gobernantza aurreratua. Eragile eta ekintza gehien dituen eremuetako bat da. Familia protokolei, familia kontseiluei, ondorengotzari eta profesionalizazioari buruzko tailerrak, jardunaldiak, prestakuntzak eta programak daude. Arrakala sentsibilizaziotik bidelaguntza jarraitura igarotzean azaltzen da, familiaren, enpresaren, jabetzaren eta ondarearen arteko harremanetan aldaketa sakonak ezarri nahi direnean.
- Belaunaldi berriak eta talentua erakartzea. Eremu horretan identifikatu da estaldura espezifikorik txikiena. Familia enpresen elkarrekin hartu dute bereziki hura bultzatzeko ardura. Belaunaldien arteko erreleboa ez da ondorengotzara mugatzen; talentu gaztea eta kanpokoak, eta profil eta gaitasun berriak erakartzea ere eskatzen du, eraldaketa, berrikuntza eta hazkunde prozesuak aurrera eramanez izateko.
- Balioak, irudia eta ospea. Familia enpresaren ekarpen ekonomiko eta sozialari dagokion balioa emateko eta ikusarazteko ekintzak, sariak, kasuak eta hezkuntza jarduerak identifikatu dira. Dimentsio horrek familia enpresentzat identifikatutako erronketako bat indartzen du: talentua erakartzeko, belaunaldi berriak inplikatzeke eta familiaren enpresa proiektuaren gizarte legitimitatea sendotzeko gaitasuna hobetzea.
- Lurraldearekiko elkarrizketa eta lankidetzak. Foroak, biltzarrak, topaketak eta harreman sareak badira. Helburua ez da nahitaez espazio gehiago sortzea, baizik eta daudenak baliagarriak izango direla ziurtatzea beharrik antzemateko, gaitasunak konektatzeko eta erabaki estrategikoetara bideratutako lankidetzak sortzeko.

Familia galaxiak, gorabidean doan errealitatea

Bost erronkekin batera, txostenak gero eta garrantzi handiagoa duen zeharkako gai bat identifikatu du: familia enpresaburu batzuk familia galaxietara izaten ari diren bilakaera. Familia galaxia familiako enpresa, ondare, inbertsio tresna, fundazio, familia bulego eta beste tresna batzuek osatutako konstelazioa da, familiaren eragina, erabaki ekonomikoak eta legatua antolatu ahal izateko.

Testuinguru horretan, family officek edo ondare tresnek garrantzia hartzen dute familia ondarea kudeatzeko, inbertsioak egiteko eta ondare hori denboran zehar areagotzeko tresna gisa. Txostenak dinamika horrekin lotutako 28 tresna identifikatu ditu. Azken urteotan, tresna horiek gero eta gehiago erabiltzen dira, eta horrek esan nahi du familia enpresaburuak pisua irabazi duela subjektu ekonomiko gisa, alegia, inbertsio, dibertsifikazio, kapital sarrera, desinbertsio edo aktiboen kokapenaren inguruko erabakiak hartzen dituen subjektu gisa, erabaki horiek enpresaren, familiaren eta lurraldearen arteko loturari eragiten diotela jakinik.

Familia galaxiak ez dira seigarren erronka bat, aurrekoen parekoa. Familia enpresaburuaren bilakaera da, hazkundera, gobernantzan, inbertsioan, erreleboan eta lurralde errotzean eragina duena.

Zer erakusten du mapaketak?

Mapaketaren arabera, askotariko estaldura mailak antzematen dira. Hala, ekimenen dentsitatea handiagoa da harremanen eta prestakuntzaren eremuetan. Aitzitik, mekanismo gutxiago daude erabaki estrategikoei modu jarraituan laguntzeko.

Gabezia hori bereziki nabarmena da hiru eremutan: i) familia enpresen hazkundera, jabetza lurraldean errotuta mantenduz; ii) talentu gaztea eta kanpoko familia enpresa txiki eta ertainetara erakartzea; eta iii) ondare sofistikazioa, familia jarraitutasuna eta lurralde konpromisoa uztartzea.

Irakurketa horrek ez die baliorik kentzen dauden euskarriak. Izan ere, agerian jartzen du Euskal Autonomia Erkidegoan oinarri aktibo sendoa dugula, haren gainean arkitektura artikulatuagoa eta eraginkorragoa eraikitzeko. Diagnostiko horretatik abiatuta, txostenak hiru lan ildo zehaztu ditu, bidelaguntza artikulatuago baterantz aurrera egiteko:

- Ekosistema antolatzea eta ulergarriago egitea. Eragileei, ekintzei, helburuko publikoei, laguntza motei eta estalitako erronkei buruzko informazio konparagarria sistematizatzeak gainjartzeak, hutsuneak eta koordinatzeko aukerak identifikatzea ahalbidetuko luke. Familia enpresaburuei ere lagunduko lieke hobeto ulertzen zer laguntza dauden eta noiz izan daitezkeen baliagarriak.
- Familia enpresaburuaren bilakaerari buruzko hizkera komuna eraikitzea. Familia enpresa, familia enpresaburua, familiako enpresa taldea eta familia galaxia bereizteak aukera emango luke enpresa, familia eta ondare errealitate askotarikoei laguntzeko tresnak hobeto doitzeko.
- Eragin handiko erabakiak hartzen laguntzeko mekanismoak garatzea. Ekosistema hazteko, ondorengotzako, gobernantzako, kapitala sartzeko, profesionalizatzeko, talentua erakartzeko eta ondarea artikulatzeko prozesu luzeetan bidelaguntza eskaintzeko bitartekoak areagotu daitezke. Kontua ez da dauden laguntzak ordezkatzeko, baizik eta prozesu estrategikoetara gehiago bideratutako gaitasunekin osatzea.
- Fiskalitatea eta familia enpresaren bilakaera ibilbideak lerrokatzea. Tresna fiskalen eta identifikatutako kasuistiken arteko koherentzia aztertzeak aukera emango luke hobeto ulertzeko tresna horiek nola eragiten dieten funtsezko erabakiei, hala nola hazkunderari, inbertsioari, ondorengotzari, kapitalaren sarrerari eta erabakigunearen mantentzeari. Horretarako, beharrezkoa da familia enpresaren identifikazio estatistikoa hobea izateko eta jarraipena egiteko aurrerapausoak ematea, politika publikoak orientatzeko ebidentziak eskura izateko.

Laburbilduz, Euskal Autonomia Erkidegoak familia enpresei laguntzeko erakunde eta ekimenen sare zabala eta aktiboa du. Orain, erronka da ekimenen batura izatetik bidelaguntzarako arkitektura artikulatuagorako urratsak egitea, familia enpresak, bere bilakaerako fase bakoitzean, dituen beharrak kontuan hartuta. Hori funtsezkoa da familia enpresaburuaren jarraitutasunari laguntzeko, haien proiektuen hazkundera indartzeko, eta Euskal Autonomia Erkidegoko ekonomia, gizarte eta lurralde garapenari egiten dioten ekarpena babesteko.



Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO
EUSKAL INSTITUTUA
DEUSTO FUNDAZIOA

www.orquestra.deusto.es