

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

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

EMPRESA FAMILIAR EN EUSKADI: ECOSISTEMA DE APOYO, RETOS Y PRIORIDADES

Núm. 06/2026

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

Edoardo Montagner

Cristina Aragón

Ibon Gil de San Vicente

Cristina Iturrioz

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 06/2026

ISSN 2340-7638

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

 Cuaderno: <https://doi.org/10.18543/YNHU2722>

 Resumen ejecutivo en euskera: <https://doi.org/10.18543/10.18543/JJML6532>

 Resumen ejecutivo en inglés: <https://doi.org/10.18543/CSLR7058>



Se han usado herramientas IA como ChatGPT, Claude y Gemini para apoyo en búsqueda, lectura y síntesis del mapeo y documentos identificados. El equipo humano verificó posteriormente la información con las fuentes originales y revisó precisión, consistencia y sesgos.

© Edoardo Montagner; Cristina Aragón; Ibon Gil de San Vicente; Cristina Iturrioz.

© Instituto Vasco de Competitividad–Fundación Deusto

© Cátedra de Empresa Familiar Fundación Antonio Aranzabal, Deusto Business School

Acerca de Orkestra:

Con 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional. Su misión es impulsar la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en el País Vasco. Para ello, el instituto trabaja día a día en proyectos de investigación transformadora con agentes locales e internacionales y aporta análisis rigurosos para la toma de decisiones.

→ Accede a todas nuestras publicaciones en www.orquestra.deusto.es

Autoría e impulso institucional

Este trabajo ha sido impulsado por la Fundación Bancaria BBK, en el marco de la línea de investigación “Laboratorio de Inversión con Principios”.

La autoría corresponde a:

- Edoardo Montagner, Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad
- Cristina Aragón, Cátedra de Empresa Familiar Fundación Antonio Aranzábal, Deusto Business School
- Ibon Gil de San Vicente, Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad
- Cristina Iturrioz, Cátedra de Empresa Familiar Fundación Antonio Aranzábal, Deusto Business School

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Lista de tablas y figuras.....	vii
1. Presentación.....	1
2. Empresa familiar, familia empresaria, y las galaxias familiares: conceptos y rasgos clave.	3
2.1. Relevancia de la empresa familiar en España.....	4
2.2. Relevancia de la empresa familiar en el País Vasco.....	6
3. Marco de análisis del ecosistema que rodea a la empresa familiar.....	8
3.1. Enfoque sistémico y niveles del ecosistema: aplicación del modelo de Geels.....	9
3.2. El ecosistema y su contribución a los desafíos de la empresa familiar.....	11
3.2.1. <i>Desafío 1: Fomento del crecimiento empresarial y creación de avenidas para mantener la propiedad arraigada al territorio.....</i>	12
3.2.2. <i>Desafío 2: Articulación de una gobernanza familiar avanzada.....</i>	13
3.2.3. <i>Desafío 3: Atracción de las nuevas generaciones y talento a la empresa familiar.....</i>	13
3.2.4. <i>Desafío 4: Cuidar los valores, la imagen, la reputación.....</i>	14
3.2.5. <i>Desafío 5: Fomento de mecanismos de conexión y espacios de diálogo, relación y colaboración con el territorio.</i>	14
3.3. Metodología de búsqueda.....	15
4. Descripción de agentes y acciones de apoyo a la empresa familiar en Euskadi.....	17
4.1. Tipologías de agentes.....	17
4.2. Tipología de acciones.....	21
4.3. Retos identificados en el mapeo no abordados en la literatura previa.....	23
4.3.1. <i>Investigación, aplicación y difusión de conocimiento.....</i>	23
4.3.2. <i>Acciones ligadas a la promoción de galaxias familiares.....</i>	24
5. Resultados del mapeo.....	26
5.1. Síntesis de brechas identificadas a partir del mapeo.....	29
6. Conclusiones.....	32
Bibliografía.....	35
Anexo 1: detalle del mapeo.....	39

Resumen ejecutivo

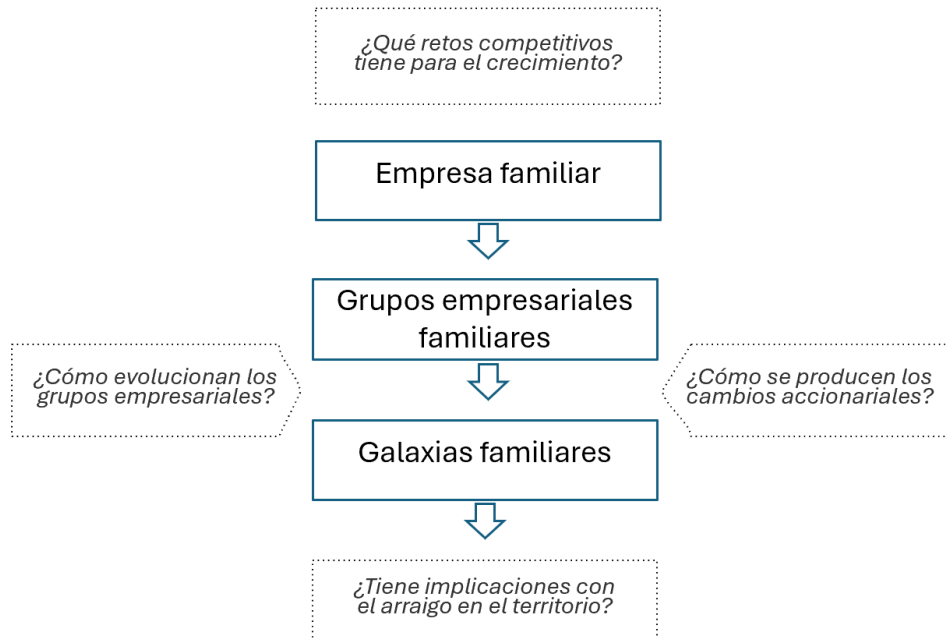
La empresa familiar ocupa una posición central en la economía de Euskadi: representa el 86,1% del tejido empresarial, aporta el 53,1% del empleo y genera el 45% del valor añadido. Su continuidad es, por tanto, una cuestión relevante para la competitividad, el empleo, la resiliencia empresarial y el arraigo territorial.

Esa continuidad no depende únicamente de las capacidades internas de cada empresa. Requiere también un ecosistema de apoyo capaz de acompañar decisiones complejas sobre crecimiento, propiedad, gobernanza, sucesión, atracción de talento, reputación y relación con el territorio. Por ello es importante identificar los agentes y acciones que contribuyen al desarrollo de la empresa familiar en Euskadi y valorar en qué medida ese ecosistema responde a los principales desafíos que afrontan las familias empresarias.

El informe adopta una lectura dinámica de la empresa familiar y tal como sintetiza la siguiente figura, no plantea una evolución inevitable ni única, sino un marco para observar cómo algunas familias empresarias pueden pasar de una empresa operativa a grupos empresariales familiares y, en fases más complejas, a galaxias familiares que integran empresa, patrimonio, inversión, legado y otros instrumentos asociados.

Esta evolución permite formular preguntas relevantes para los agentes que acompañan a la empresa familiar: qué retos competitivos plantea el crecimiento, cómo evolucionan los grupos empresariales, cómo se producen los cambios accionariales y qué implicaciones tiene todo ello para el arraigo territorial. Por ello, el ecosistema de apoyo debe acompañar no solo empresas familiares aisladas, sino trayectorias de evolución de la familia empresaria.

Trayectoria evolutiva de la familia empresaria y preguntas estratégicas para el ecosistema de apoyo



Un ecosistema con masa crítica, pero con cobertura desigual

El mapeo realizado identifica 47 agentes vinculados al contexto vasco (4 institucionales, 38 intermedios u organizacionales y 5 sociales o comunitarios) y 56 acciones desarrolladas en los últimos cinco años. Se han incluido iniciativas con evidencia verificable, conexión directa o indirecta con Euskadi y vigencia posterior a 2020.

Los resultados muestran que Euskadi tiene una base amplia de agentes, iniciativas y capacidades en torno a la empresa familiar. Sin embargo, el apoyo no llega con la misma intensidad a todos los desafíos identificados. Por tanto, el reto no es crear nuevas estructuras de apoyo, sino ordenar mejor lo que ya existe, conectar capacidades dispersas y reforzar aquellos ámbitos donde el acompañamiento a la empresa familiar sigue siendo limitado.

Cinco desafíos para la continuidad y el arraigo

El informe organiza el análisis en cinco desafíos clave. El mapeo permite ver dónde se concentran los apoyos y dónde aparecen brechas.

- Crecimiento empresarial y propiedad arraigada al territorio. Existen apoyos vinculados a fiscalidad, sucesión y financiación. Sin embargo, se identifican menos instrumentos diseñados para acompañar procesos de crecimiento de empresas familiares maduras. Crecer sin perder control familiar ni arraigo territorial requiere instrumentos más adaptados, como capital paciente, coinversión, fiscalidad adaptada o acompañamiento estratégico ante sucesiones.

- Gobernanza familiar avanzada. Es uno de los ámbitos con mayor presencia de agentes y acciones. Hay talleres, jornadas, formaciones y programas sobre protocolos familiares, consejos de familia, sucesión y profesionalización. La brecha está en pasar de la sensibilización al acompañamiento continuado para implementar cambios profundos en la relación entre familia, empresa, propiedad y patrimonio.
- Nuevas generaciones y atracción de talento. Es uno de los ámbitos en los que menor cobertura específica se ha identificado y que se impulsa especialmente desde asociaciones de empresa familiar. El relevo generacional no puede abordarse solo como sucesión; también exige atraer talento joven y externo, perfiles cualificados y nuevas capacidades para afrontar procesos de transformación, innovación y crecimiento.
- Valores, imagen y reputación. Se identifican diversas acciones de visibilización, premios, eventos, casos y actividades educativas que ponen en valor la contribución económica y social de la empresa familiar. Esta dimensión refuerza uno de los retos identificados para este tipo de empresas, al mejorar su capacidad de atraer talento, implicar a las nuevas generaciones y fortalecer la legitimidad social del proyecto empresarial familiar.
- Diálogo y colaboración con el territorio. Existen foros, congresos, encuentros y redes de relación. La brecha no está necesariamente en crear más espacios, sino en asegurar que sean útiles para detectar necesidades, conectar capacidades y generar colaboración orientada a decisiones estratégicas.

Galaxias familiares, una cuestión emergente

Junto a los cinco desafíos, el informe identifica una cuestión transversal de creciente relevancia: la evolución de algunas familias empresarias hacia galaxias familiares. Este concepto permite analizar realidades en las que la familia articula una constelación de empresas, patrimonio, vehículos de inversión, fundaciones, oficinas familiares y otros instrumentos mediante los cuales organiza su influencia, sus decisiones económicas y su legado.

En este contexto, los *family offices* o instrumentos patrimoniales adquieren relevancia como instrumentos orientados a gestionar el patrimonio familiar, invertirlo y hacerlo crecer en el tiempo. El informe identifica 28 instrumentos vinculados a esta dinámica. En los últimos años su utilización se ha incrementado, lo cual implica que la familia empresaria gana centralidad como sujeto económico, puede tomar decisiones de inversión, diversificación, entrada de capital, desinversión o localización de activos que afectan al vínculo entre empresa, familia y territorio.

Las galaxias familiares no son un sexto desafío equivalente a los anteriores. Son una evolución de la familia empresaria que atraviesa el crecimiento, la gobernanza, la inversión, el relevo y el arraigo territorial.

¿Qué muestra el conjunto del mapeo?

El mapeo apunta a una cobertura desigual, con una mayor densidad de iniciativas en ámbitos relacionales y formativos. En cambio, aparecen menos mecanismos diseñados para acompañar de forma continuada decisiones estratégicas complejas.

Esta limitación es especialmente visible en tres ámbitos: i) el crecimiento de empresas familiares con mantenimiento de la propiedad arraigada; ii) la atracción de talento joven y externo hacia pymes familiares; y iii) la alineación entre sofisticación patrimonial, continuidad familiar y compromiso territorial.

Esta lectura no resta valor a los apoyos existentes. Al contrario, muestra que Euskadi parte de una base activa sobre la que puede construir una arquitectura más articulada y eficaz. A partir de este diagnóstico, el informe señala tres líneas de trabajo para avanzar hacia un acompañamiento más articulado:

- Ordenar y hacer más legible el ecosistema. Sistematizar información comparable sobre agentes, acciones, públicos destinatarios, tipos de apoyo y desafíos cubiertos permitiría identificar solapamientos, vacíos y oportunidades de coordinación. También ayudaría a las familias empresarias a entender mejor qué apoyos existen y cuándo pueden ser útiles.
- Construir un lenguaje común sobre la evolución de la familia empresaria. Diferenciar entre empresa familiar, familia empresaria, grupo empresarial familiar y galaxia familiar permitiría ajustar mejor los instrumentos de apoyo a realidades empresariales, familiares y patrimoniales distintas.
- Desarrollar mecanismos de acompañamiento para decisiones de alto impacto. El ecosistema puede reforzarse con dispositivos que acompañen procesos prolongados de crecimiento, sucesión, gobernanza, entrada de capital, profesionalización, atracción de talento y articulación patrimonial. La cuestión no es sustituir los apoyos existentes, sino complementarlos con capacidades más orientadas a procesos estratégicos.
- Alinear fiscalidad y trayectorias de evolución de la empresa familiar. Analizar la coherencia entre los instrumentos fiscales y las distintas casuísticas identificadas permitiría entender mejor cómo afectan a decisiones clave como el crecimiento, la inversión, la sucesión, la entrada de capital y el mantenimiento del centro de decisión. Para ello, resulta necesario avanzar en una mejor identificación estadística de la empresa familiar y en mecanismos de seguimiento que aporten evidencia para orientar las políticas públicas.

En resumen, Euskadi cuenta con una amplia y activa red de instituciones e iniciativas de apoyo a la empresa familiar. Su siguiente reto es evolucionar desde una suma de iniciativas hacia una arquitectura más articulada de acompañamiento que incorpore las necesidades de la empresa familiar en sus diferentes fases de evolución. Esto es clave para sostener la continuidad de las familias empresarias, reforzar el crecimiento de sus proyectos y preservar su contribución al desarrollo económico, social y territorial de Euskadi.

Lista de tablas

Tabla 2.1 Evolución del número de empresas familiares y su peso relativo (2015–2024)	6
Tabla 3.1 Tipología de actores del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco	10
Tabla 4.1 Tipología de actores del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco	18
Tabla 4.2 Distribución de agentes por reto	19
Tabla 4.3 Tipología de agentes por reto (número de agentes que contribuyen a cada reto) ...	20
Tabla 5.1 Brechas sugeridas por el mapeo por desafío.....	29

Lista de figuras

Figura 3.1 Marco de análisis del ecosistema de la empresa familiar: actores y niveles de actuación	10
Figura 3.2 Desafíos clave para el arraigo y la continuidad de la empresa familiar en el territorio	15
Figura 6.1 Trayectoria evolutiva de la familia empresaria y preguntas estratégicas para el ecosistema de apoyo	33

1. Presentación

La Fundación Bancaria BBK y Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad comparten un propósito: fortalecer un modelo de competitividad transformadora en el que la creación de valor económico se integre con el arraigo territorial y el impacto social.

El Laboratorio de Inversión con Principios es un proyecto de investigación aplicada de Orkestra, con el apoyo de la Fundación BBK. Su finalidad es generar conocimiento útil para reforzar un modelo empresarial en Euskadi basado en la competitividad, el arraigo territorial y el impacto social, integrando la excelencia económica con el compromiso social y medioambiental. El proyecto se articula como un laboratorio de investigación y acción que combina la reflexión académica con la aplicación práctica.

La línea de Empresa Familiar dentro del Laboratorio de Inversión con Principios se concibe como una plataforma de investigación aplicada, diálogo estratégico y acompañamiento empresarial. Su objetivo es profundizar en el papel estructural de las empresas familiares en la competitividad dado que tienen implicaciones positivas para la cohesión territorial (Suwala et al., 2024), poniendo en valor sus aportaciones y su arraigo en el territorio.

Este informe ofrece un análisis estructurado del conjunto de actores, recursos y dinámicas que conforman el entorno de apoyo a las empresas familiares en Euskadi. El objetivo es doble: (i) identificar los agentes clave que, de manera directa o indirecta, contribuyen a su desarrollo y sostenibilidad; y (ii) evaluar la capacidad del ecosistema para responder a los desafíos específicos que enfrentan en su trayectoria hacia la continuidad, el crecimiento y el arraigo territorial.

Para ello, el informe se organiza en una secuencia que avanza desde lo conceptual hasta lo propositivo, a través de los siguientes capítulos:

- Capítulo 2. Conceptos y contextualización. Se introduce el concepto de empresa familiar, su relevancia en el tejido económico y los rasgos que la definen, como base para comprender por qué requiere una atención específica en el diseño de políticas y apoyos. Este capítulo incluye una revisión de literatura sobre las características diferenciales de las empresas familiares y contextualiza su realidad en España y el País Vasco mediante datos cuantitativos sobre su peso económico y su evolución reciente. El capítulo fundamenta la necesidad de un ecosistema de apoyo robusto y adaptado.
- Capítulo 3. Marco analítico y desafíos. Se desarrolla el marco analítico para el mapeo del ecosistema del País Vasco, basado en el modelo de Geels, que categoriza a los actores en niveles institucional, intermedio/organizacional y social/comunitario, y distingue sus funciones. A partir de este marco, se identifican cinco desafíos clave para el desarrollo y el arraigo territorial de la empresa familiar: (i) fomento del crecimiento y del arraigo; (ii) gobernanza familiar avanzada; (iii) atracción de talento y de nuevas generaciones; (iv)

cuidado de la imagen y reputación; y (v) mecanismos y espacios de diálogo y colaboración en el territorio.

- Capítulo 4. Agentes y acciones del ecosistema. Se identifican y describen los agentes y las acciones que integran el ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco, y se clasifican según las tipologías establecidas. Asimismo, se destacan acciones de carácter transversal que contribuyen de forma simultánea a distintos desafíos.
- Capítulo 5. Resultados del mapeo. Se presenta el mapeo final de agentes y se analiza en qué medida contribuyen a los cinco desafíos clave para el desarrollo y el arraigo territorial de la empresa familiar en el País Vasco.
- 6. Conclusiones. Se identifican las principales brechas y oportunidades del ecosistema y, a partir de este diagnóstico, se formulan recomendaciones estratégicas, con especial atención al papel que podrían desempeñar BBK y Orkestra para fortalecer un ecosistema más coordinado, innovador y sensible a las necesidades de las empresas familiares del País Vasco.

En conjunto, este documento aspira a ser una herramienta útil para instituciones, entidades de apoyo, personal investigador y familias empresarias, con la finalidad de contribuir al desarrollo de un ecosistema de acompañamiento basado en diálogo informado y en una acción más articulada, en favor de una empresa familiar más competitiva, sostenible y arraigada en el País Vasco.

2. Empresa familiar, familia empresaria, y las galaxias familiares: conceptos y rasgos clave.

Existen múltiples definiciones de empresa familiar. Gómez-Mejía y su equipo proponen una formulación sencilla al identificar la “empresa familiar” como aquellas organizaciones en las que una o varias familias «ejercen una influencia sustancial en los asuntos de la empresa» (Gómez-Mejía et al., 2011, p. 660). En esta perspectiva, la especificidad de la empresa familiar se sitúa en la familia empresaria y en su influencia. De ahí que, cada vez más, el foco de estudio tienda a desplazarse desde la empresa hacia la familia empresaria, tanto en la literatura académica (de Massis et al., 2021; Jaskiewicz et al., 2015; Nordqvist y Melin, 2010) como en la realidad empresarial (Ormazabal, 2025).

La familia empresaria constituye una unidad de análisis distinta a la empresa familiar. Se define como el grupo de individuos unidos por relaciones de parentesco, adopción o afinidad (por matrimonio u otra relación) que poseen y/o administran conjuntamente múltiples activos, a partir de una visión compartida sobre cómo dichos activos deberían crear valor colectivamente a través de las generaciones. Ambas realidades, empresa y familia, están estrechamente relacionadas, y su interacción genera un impacto relevante en el desarrollo económico y social de los territorios (Amato et al., 2021; Benavides et al., 2022).

En los últimos años se ha acuñado el término “galaxias familiares” (De Massis y Rondi, 2025), que constituye otra unidad de análisis y ofrece una vía prometedora para avanzar en el estudio de la empresa familiar. Según estos autores, las familias emprendedoras pueden entenderse como galaxias de “planetas” heterogéneos que incluyen organizaciones, individuos, recursos y agentes que se extienden más allá de una sola empresa familiar o incluso de una sola familia. Este enfoque permite analizar ecosistemas de múltiples “planetas” dentro de esa galaxia, como empresas familiares, oficinas familiares, fundaciones, academias familiares, vehículos de inversión familiar, otros agentes y programas, en la medida en que todos ellos interactúan para moldear la influencia familiar, los resultados empresariales y su impacto en el territorio. Esta visión ampliada resulta especialmente relevante porque permite abordar, desde una perspectiva colaborativa, las especificidades de la empresa familiar y su contribución al desarrollo territorial, cuestión central de este informe para el País Vasco (Benavides et al., 2022).

Una vez formulados los conceptos de empresa familiar, familia empresaria y galaxia familiar, a continuación, el informe se centra en la descripción de tres rasgos de estas realidades que son muy relevantes desde el punto de vista del desarrollo territorial en el País Vasco:

- En primer lugar, la riqueza socioemocional (socioemotional wealth) de la propiedad familiar. Esta riqueza socioemocional está relacionada con la denominada “propiedad familiar responsable” (Aragón-Amonarriz e Iturrioz-Landart, 2016), que se basa en el compromiso de la familia con los grupos de interés de la empresa familiar a largo plazo y en el comportamiento explícito de sus miembros vinculados a la empresa. Esta riqueza

socioemocional lleva a priorizar el impacto, el arraigo y el compromiso a largo plazo (Naldi et al., 2024).

Sin embargo, dado que las familias no son individuos aislados, sino un sistema de relaciones entre sus miembros, el fomento de esta riqueza socioemocional y de su continuidad exige una gobernanza familiar avanzada, así como la transmisión de esa vocación y ese legado (Radu-Lefebvre et al., 2024) y de esa propiedad responsable entre generaciones (Aragón-Amonarriz et al., 2019).

- En segundo lugar, la resiliencia ante las crisis de la empresa familiar, que muestra una vez más la relevancia económica y social que la empresa familiar tiene en los territorios. Durante las crisis económicas, la naturaleza de la empresa familiar sugiere una mayor capacidad de resistencia, aunque los factores que la condicionan son diversos (Symeonidou et al., 2022; Yilmaz et al., 2024). La relación entre estructura y tipo de capital, tipo de propiedad familiar y su impacto en la continuidad empresarial es clave y condiciona el desarrollo territorial en los momentos difíciles (Amato et al., 2023).
- Y, finalmente, esta vinculación entre familia y empresa implica el arraigo territorial del proyecto empresarial, una característica central de la empresa familiar, asociada a su permanencia local, su vinculación con el ecosistema productivo y su contribución a la identidad económica y social del territorio (Kurland y McCaffrey, 2020). Sin embargo, las diferentes trayectorias de las empresas familiares pueden conllevar la apertura a vías que facilitan nuevas entradas de capital (Kammerlander et al., 2025), que pueden incidir en ese arraigo y en esa conexión con el entorno y el territorio.

Por todo ello, el análisis del ecosistema que rodea a la empresa familiar es muy relevante y constituye el objetivo principal que guía el desarrollo de este documento.

2.1. Relevancia de la empresa familiar en España

En el informe que el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) presentó en 2025, titulado “El Futuro de la Empresa Familiar. Sus retos y contribución diferencial”, se aportan datos sobre la relevancia de la empresa familiar y su contribución social y económica en España. En concreto, a partir del estudio de empresas familiares españolas integradas en el IEF y pertenecientes a sus 18 asociaciones territoriales, se presentan indicadores sobre la empresa familiar en términos de número de empresas y de aportación económica y social, con datos recabados a principios de 2024.

El informe subraya la preeminencia de la empresa familiar al estimar que el 92,4% de las empresas en España son de carácter familiar. El IEF realizó un estudio similar en 2015 y, a partir de su análisis, aunque los datos aportados no son estrictamente comparables, se apunta a un pequeño incremento (aproximadamente 3,6 puntos porcentuales) en el peso de las empresas familiares desde 2015.

En cuanto a la distribución territorial por CC.AA. (Comunidades Autónomas), el análisis indica que Canarias, Baleares y Galicia son las comunidades en las que las empresas familiares tienen mayor peso, por encima del 94% del total. Les siguen Cataluña, Comunidad Valenciana, La Rioja

y Madrid, todas ellas por encima de la media nacional. En el extremo opuesto se sitúan Murcia, País Vasco y Navarra, que no alcanzan el 90%.

El análisis de los datos del informe citado sugiere que este conjunto de empresas realiza una contribución diferencial al desarrollo económico y social: crece al doble de ritmo que el mercado, genera un 3% más de empleo neto y, en términos de impacto medioambiental, el 17% ya ha alcanzado la neutralidad en emisiones de CO₂. El informe aporta distintos datos que ilustran esta contribución al desarrollo territorial y que se resumen a continuación:

- Empleo: “Las empresas familiares son responsables del 70% del empleo privado en España. El peso en el empleo de las empresas familiares aumenta casi 4 puntos porcentuales respecto a 2015 (3,9 puntos), en gran medida gracias al aumento de la presencia de empresas familiares, mencionado anteriormente. Las empresas familiares dan empleo a casi 10,2 millones de trabajadores.” (IEF, 2025)
- Valor añadido: “Las empresas familiares son responsables del 57,2% del VAB privado en España (por valor de más de 560 mil millones de euros). Este porcentaje es prácticamente el mismo que el obtenido en el año 2015 (57,1%). Por tanto, el crecimiento en el porcentaje de empresas familiares y de su aportación al empleo no se traslada a un incremento de VAB respecto al total.”
- Rentabilidad: «Aunque las empresas familiares facturan, de media, menos que las no familiares, son capaces de generar valor añadido y beneficios similares a las no familiares. Consecuencia de ello es que la rentabilidad económica (resultados de explotación/activos totales) de las empresas familiares supera a las no familiares.” (...) “Son las empresas potencialmente familiares (menos de 10 años) las que muestran rentabilidades más elevadas y un mayor diferencial respecto a las no familiares. Y, por el contrario, a medida que aumenta el tamaño de las empresas familiares su rentabilidad aumenta, alcanzando el máximo en el estrato de empresas medianas (50-250 empleados).” (...) Además, “las empresas familiares más rentables son aquellas que están controladas por al menos una persona o familia que posee más del 50% del capital de la compañía, siendo la rentabilidad especialmente elevada cuando la propiedad es absoluta (100%), alcanzando en estos casos el 4,1%.” (IEF, 2025)
- Propensión exportadora: La propensión exportadora de las empresas familiares aumenta a medida que lo hace su antigüedad, tamaño y la dispersión de su accionariado. En conclusión, las empresas familiares con mayor propensión a exportar son las grandes, longevas y con capital muy disperso (IEF, 2025).

En conjunto, estos resultados refuerzan la caracterización de la empresa familiar como un actor central del tejido productivo, con una contribución destacada al empleo privado, un peso relevante en la generación de valor añadido y un desempeño competitivo que se expresa tanto en su rentabilidad como en su capacidad exportadora, según el IEF (2025).

2.2. Relevancia de la empresa familiar en el País Vasco

Como señala Lanzagorta en un artículo publicado en el Boletín de Estudios Económicos, “Euskadi es rica en empresas familiares. Sin duda son la base de la economía vasca” (Lanzagorta, 2023, p. 218). Esta afirmación se ve respaldada por los estudios del IEF ya citados, tal como refleja la tabla siguiente.

Tabla 2.1 Evolución del número de empresas familiares y su peso relativo (2015–2024)

Territorio	Indicador	2015 (Nº)	2024 (Nº)	Evolución (Diferencia)
CAPV	Empresa familiar	42.557	41.401	-1.156
	Empresa total	50.415	48.091	-2.324
	Peso de la EF sobre el total	84,41%	86,09%	+1,7 p.p.
España	Empresa familiar	1.084.617	1.148.031	63.414
	Empresa total	1.221.641	1.241.841	20.200
	Peso de la EF sobre el total	88,78%	92,45%	+3,7 p.p.

Fuente: Informe IEF, 2015 y 2024 y elaboración propia

El impacto económico de esta realidad se traslada de forma inmediata a su impacto social, ya que la empresa familiar en el País Vasco contribuye de manera significativa a la generación de empleo: representa el 53,1% del empleo del País Vasco y el 45% del valor añadido (IEF, 2025). Asimismo, tal y como se explicaba en el apartado anterior, en el País Vasco se trata de empresas con un fuerte arraigo en el entorno donde se ubican y ejercen su actividad. La literatura citada asocia ese arraigo con una mayor vinculación con el territorio y con dinámicas de continuidad en contextos de crisis (Amato et al., 2023; Fosse et al., 2025). En este sentido, la empresa familiar puede actuar como un factor de resiliencia territorial en contextos de crisis.

Lanzagorta resume la aportación de las empresas familiares en el País Vasco y destaca que “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” (Lanzagorta, 2023, p. 219).

Además de su relevancia en número, tal y como se explica en el citado artículo, “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” (Lanzagorta, 2023, p. 218).

Además de su sostenibilidad en el tiempo, existen otros elementos que hacen singulares a las empresas familiares, como la longevidad, la vocación de continuidad familiar a largo plazo, el

arraigo al territorio, un modelo de gobierno corporativo específico muy dependiente de la persona/familia fundadora, la gestión de las personas y una gestión financiera y estratégica distinta a la de las empresas no familiares. En particular, el arraigo es una de sus características centrales: la cercanía con el entorno donde se ubican y ejercen su actividad, junto con la confluencia de propiedad y dirección, dificulta el abandono de estas regiones y favorece que los centros de decisión se mantengan y, en algunos casos, que las filiales se concentren, especialmente cuando existe proximidad entre la propiedad y el territorio (Iturrioz et al., 2025) en el País Vasco. Así, la empresa familiar presenta efectos sociales beneficiosos, como la inversión en activos intangibles, su contribución y mayor continuidad del empleo local, la generación de riqueza o su relación estrecha con la comunidad (Lenz, 2021), con potencial para contribuir al desarrollo económico y social del País Vasco y convertirse en un aliado de las instituciones y de la sociedad en el desarrollo económico.

3. Marco de análisis del ecosistema que rodea a la empresa familiar

La empresa familiar está muy enraizada en el entorno en el que se ubica, y resulta especialmente relevante su aportación cuando se integra en un ecosistema (Benavides-Salazar et al., 2021). En este sentido, el fomento de un ecosistema que acompañe a la empresa familiar no solo puede apoyar a estas empresas en los desafíos a los que se enfrentan, sino que, más allá de su impacto directo, puede operar como multiplicador de los beneficios potenciales de esta realidad empresarial en el territorio. De hecho, las decisiones de los miembros de la familia no solo están condicionadas por sus atributos y preferencias personales, sino también por su relación con el entorno. Así, la proximidad que perciben respecto de ese entorno y, en particular, la proximidad percibida entre contexto y familia empresaria, resulta clave en el comportamiento de las familias empresarias y, por ende, de sus negocios (Iturrioz et al., 2025). Por ello, la dinámica del contexto familiar y sus estructuras de gobierno, así como el resto de contextos que rodean a la familia empresaria, desempeñan un papel fundamental en el comportamiento de las empresas familiares y de las personas que las integran (McLarty et al., 2025).

Así, el comportamiento de la empresa familiar no se explica únicamente por factores internos a la familia o a la empresa. También está determinado por el conjunto de actores, reglas, recursos e instituciones con los que interactúa; es decir, por el ecosistema en el que estas familias empresarias están insertas. Analizar la empresa familiar en el País Vasco exige, por tanto, pasar de una perspectiva centrada en la unidad familia-empresa a una perspectiva sistémica de las “galaxias familiares”, que permita comprender cómo el entorno moldea, habilita o limita sus decisiones y trayectorias.

Desde esta lógica, y atendiendo a la articulación entre dinámicas internas y condiciones externas, se propone un marco para el análisis del ecosistema que rodea a la empresa familiar. Advertimos que la dimensión fiscal se aborda de forma limitada: no se realiza un análisis exhaustivo de los elementos vinculados a la fiscalidad de la empresa familiar asociados al crecimiento orgánico o a la expansión de mercados; en cambio, sí se consideran los elementos relacionados con la sucesión accionarial.

El mapeo realizado se estructura en torno a dos ejes complementarios:

- Sitúa a los agentes del ecosistema según su nivel de actuación (institucional/intermedio/social) y su naturaleza, a partir del modelo de Geels (2004).
- Analiza la contribución de esos agentes a los principales desafíos de la empresa familiar, lo que permite evaluar qué aportan y cómo inciden en la continuidad, el crecimiento y el arraigo empresarial.

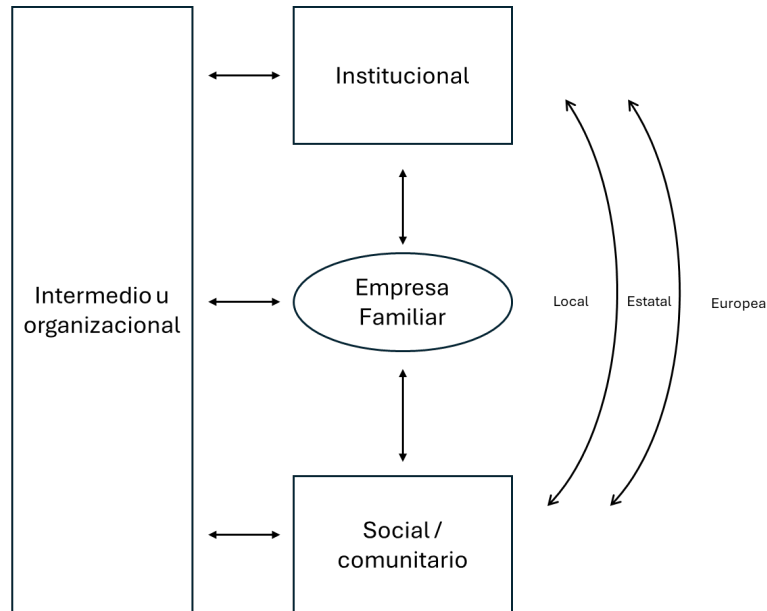
3.1. Enfoque sistémico y niveles del ecosistema: aplicación del modelo de Geels

El análisis del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco requiere un marco conceptual que permita integrar la diversidad de actores, recursos e instituciones que configuran su entorno, así como las reglas formales e informales que condicionan su comportamiento. En esta línea, se adopta una perspectiva sistémica e institucional que facilita comprender la interacción entre elementos económicos, organizativos y socioculturales que influyen en la competitividad, la continuidad y el arraigo territorial de la empresa familiar.

Entre los enfoques disponibles, resulta pertinente la propuesta de Geels (2004), que entiende los procesos de cambio económico y organizativo como resultado de la interdependencia entre reglas e instituciones, infraestructuras y dispositivos de soporte, y actores que reproducen o transforman el sistema. Este enfoque se complementa con la visión de North (1990), para quien las instituciones son “las reglas del juego”, tanto formales como informales. En coherencia con ello, el mapeo distingue a los actores según su función predominante en cada acción: institucional, intermedia u organizacional, y social/comunitaria.

- Nivel institucional (macro): donde se definen marcos regulatorios y recursos que orientan y condicionan la acción (normas, fiscalidad, programas e incentivos).
- Nivel intermedio u organizacional (meso): donde se traducen esos marcos en instrumentos, servicios y dispositivos de acompañamiento, articulando la relación entre el contexto institucional y las necesidades de las empresas.
- Nivel social/comunitario (micro): donde se sostienen y legitiman marcos normativos y cognitivos vinculados a valores, reputación, continuidad y arraigo, a través de las prácticas de actores individuales y colectivos (familias empresarias, empresas, asociaciones y otros agentes relacionados).

Figura 3.1 Marco de análisis del ecosistema de la empresa familiar: actores y niveles de actuación



Fuente: elaboración propia a partir de Geels (2004)

En coherencia con ello, el análisis distingue a los actores según su función predominante en el sistema, reconociendo que dichas funciones pueden variar en función del tipo de iniciativa o acción considerada. En particular, el nivel intermedio u organizacional engloba actores con funciones diversas de traducción, coordinación y provisión de soporte. Por ello, este tipo de actor puede desagregarse analíticamente a partir del propio mapeo, en función de la naturaleza de las acciones identificadas y de los roles que desempeñan en cada iniciativa.

Tabla 3.1 Tipología de actores del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco

Tipo de actor	Función predominante en el ecosistema	Ejemplos de agentes
Institucional (macro)	Define marcos regulativos y moviliza recursos públicos que habilitan o condicionan la acción (normativa, programas, incentivos, instrumentos).	Administraciones públicas en distintos niveles (autonómico, foral, estatal y europeo) y sus instrumentos asociados.
Intermedio u organizacional (meso)	Traduce y coordina: convierte marcos institucionales en instrumentos, servicios y dispositivos de acompañamiento. Es un tipo paraguas con funciones diversas, cuya desagregación se realiza a partir	Agencias y entidades de desarrollo; organizaciones de representación empresarial; clústeres y redes sectoriales; entidades financieras e instrumentos de financiación; universidades y estructuras de

	del mapeo según el rol desempeñado en cada acción.	transferencia; firmas y proveedores de servicios especializados.
Social / comunitario (micro)	Sostiene y legitima marcos normativos y cognitivos vinculados a valores, reputación, confianza, continuidad y arraigo, articulando comunidad y referentes.	Familias empresarias y órganos de gobierno familiar; redes relacionales; fundaciones y entidades vinculadas a familias/empresas; espacios comunitarios y de aprendizaje compartido.

Fuente: elaboración propia a partir de Geels (2004)

Dada la heterogeneidad de los agentes intermedios/organizacionales, y tras optar durante el proceso por una clasificación experta, se utiliza una subclasificación funcional que permite capturar con mayor precisión la naturaleza de los apoyos que ofrecen y los mecanismos mediante los que se generan impacto: conocimiento, financiera, servicios y acompañamiento.

- **Conocimiento:** iniciativas orientadas a producir, sistematizar y transferir conocimiento, investigación y formación, con el objetivo de mejorar la comprensión del fenómeno y las capacidades de los actores implicados.
- **Financiera:** instrumentos que movilizan recursos económicos, como subvenciones, créditos o inversión, para facilitar proyectos, reducir restricciones de liquidez o acompañar procesos de crecimiento y transición.
- **Servicios:** apoyos de carácter técnico, experto u operativo, normalmente acotados en su objeto y duración, como asesoría, consultoría o asistencia especializada, orientados a resolver necesidades concretas o mejorar ámbitos específicos del funcionamiento de la empresa.
- **Acompañamiento:** apoyos de carácter continuado y relacional, orientados a sostener procesos de cambio o toma de decisiones complejas en el tiempo. Más que aportar únicamente una solución técnica puntual, implican seguimiento, interacción recurrente y adaptación a la evolución del proceso.

En conjunto, este enfoque permite una lectura ordenada del ecosistema, al identificar qué actores lo conforman, qué lugar ocupan dentro del sistema y cómo se relacionan entre sí. Esta estructura multinivel constituye el punto de partida para, en un segundo paso, analizar la contribución de cada tipo de actor a los principales desafíos de la empresa familiar.

3.2. El ecosistema y su contribución a los desafíos de la empresa familiar

El desarrollo de un ecosistema atractivo, estable y competitivo que permita el crecimiento y arraigo de la empresa familiar y de la familia empresaria requiere no sólo una visión y una estrategia, sino también un ecosistema de agentes que colaboren para apoyar el impacto económico y social de la empresa familiar en el territorio.

Por ello, el análisis crítico del ecosistema debe partir de la identificación de los desafíos específicos a los que se enfrenta la empresa familiar, sobre los que un ecosistema competitivo debería actuar. La identificación de estos desafíos nace de la convergencia entre los análisis previos del Instituto de Empresa Familiar y la experiencia práctica de la Cátedra de Empresa Familiar – Fundación Antonio Aranzabal, y el análisis directo de casos identificados en la literatura. Se seleccionan aquellos retos donde la intervención institucional tiene una capacidad de impacto real. Más que retos aislados de la empresa, se presentan como desafíos para el ecosistema regional, donde las acciones propuestas buscan fortalecer tanto la competitividad individual como el entorno institucional que las sostiene.

A continuación, se despliega su descripción detallada.

3.2.1. Desafío 1: Fomento del crecimiento empresarial y creación de avenidas para mantener la propiedad arraigada al territorio.

Las fuentes señalan que el tamaño medio de las empresas familiares es menor que el de las empresas no familiares (IEF, 2025). En consecuencia, el porcentaje de empresas familiares disminuye a medida que aumenta el tamaño empresarial. Según los datos del reciente informe del IEF, las empresas familiares suponen el 94,5% de las microempresas, bajando al 87,9% en las pequeñas, al 72,4% en las medianas y al 52,8% en el caso de las grandes. Asimismo, solo un 1% de las empresas familiares alcanza la dimensión de gran empresa, frente al 10% de las compañías no familiares.

Desde una perspectiva territorial, el análisis por tamaño muestra que las comunidades en las que las empresas familiares tienen mayor presencia en los rangos de mayor dimensión son Madrid (2,8%), Baleares (1,8%) y Cataluña (1,4%) (IEF, 2025). En conjunto, estos datos apuntan a un primer desafío de las empresas familiares vinculado al crecimiento empresarial.

Además del riesgo competitivo, las pymes familiares se enfrentan a dificultades para escalar el negocio. Este reto de crecimiento se asocia a una menor cultura, apoyos y sensibilidad hacia el crecimiento. Frente a una cultura y valoración social más orientada a la start-up, existen menos avenidas y mecanismos formales para apoyar el crecimiento de la empresa familiar. Asimismo, la sofisticación de las estrategias de financiación puede contribuir a sostener esos momentos de mayor riesgo y a acompañar dinámicas de proyectos empresariales específicos de nicho. Cabe destacar que, en ocasiones, las pymes declaran no conocer o tener dificultades para acceder a opciones de incorporación de capital vasco que puedan impulsar el crecimiento sin poner en riesgo el arraigo del proyecto. En este contexto, la pyme puede convertirse en un objetivo vulnerable para operadores extranjeros que amenacen su arraigo (Aizpuru et al., 2025).

Este reto no se refiere únicamente al crecimiento en sentido económico, sino también a la existencia de apoyos capaces de acompañar decisiones complejas sobre financiación, propiedad y continuidad del proyecto empresarial en el territorio. Desde esta perspectiva, resulta relevante distinguir entre iniciativas de sensibilización o información general y mecanismos específicamente diseñados para sostener este tipo de procesos en el tiempo.

3.2.2. Desafío 2: Articulación de una gobernanza familiar avanzada.

Las empresas familiares tienen una caracterización diversa, en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentran. Desde esta perspectiva, una de cada cuatro empresas familiares se sitúa aún en una fase “empresarial” (menos de 10 años de antigüedad); más del 40% permanece en primera generación y solo una de cada tres ha superado el primer relevo generacional (IEF, 2025). Asimismo, predominan las empresas no familiares entre las que se encuentran en fase de “desarrollo” (entre 10 y 25 años) y en fase “longevas” (más de 50 años) (IEF, 2025). Todo ello apunta a un segundo desafío: la supervivencia o continuidad en el tiempo como empresa familiar y la superación de la fase empresarial y de la fase consolidada.

Ambos son desafíos relevantes para la empresa familiar, que exigen una adecuada gestión de la sucesión y el desarrollo de una gobernanza familiar avanzada.

Así, el mantenimiento de la naturaleza familiar, además de los aspectos de negocio, requiere implementar mecanismos como establecer límites entre la familia, los negocios y el patrimonio, lo que resulta imprescindible para la continuidad en el tiempo de las empresas familiares. En este proceso, los valores, la honorabilidad de la familia empresaria, su autoimagen y reputación pueden jugar un papel crítico (Aragón-Amonarriz et al., 2019). La gobernanza familiar como mecanismo de continuidad de la empresa familiar es un aspecto altamente relevante (Martínez-Sanchis et al., 2022), ya que permite una gestión proactiva de la intergeneracionalidad en el seno de la familia, planteando de forma anticipada el reto de la sucesión y los vínculos entre la familia y la empresa (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Gracias a ello, una gobernanza familiar avanzada ayuda a mantener el equilibrio entre negocio, patrimonio y empresa.

3.2.3. Desafío 3: Atracción de las nuevas generaciones y talento a la empresa familiar.

Existe una menor proporción de empresas familiares en aquellos sectores considerados como intensivos en conocimiento y tecnología, con una presencia de empresas familiares inferior al 87% en este tipo de sectores, es decir, por debajo de la que les correspondería porcentualmente (IEF, 2025). Desde otra perspectiva, menos del 5% de las empresas familiares están presentes en los diferentes sectores intensivos en conocimiento y tecnología, frente a casi el 7% de las empresas no familiares (IEF, 2025). Todo esto indica un tercer desafío, vinculado a la presencia de la empresa familiar en proyectos con alta tecnología y nuevo conocimiento, lo cual puede afectar a su capacidad innovadora y a la incorporación de nuevas generaciones.

La capacidad de atraer personas con el perfil adecuado se ha convertido en un factor clave de la competitividad empresarial futura, tanto para sostener las operaciones como para asegurar el relevo y el liderazgo. Además, fomentar la vocación empresarial entre los más jóvenes, afianzar los lazos familiares, promover su vinculación e identificación con los proyectos empresariales familiares y trabajar en las expectativas de toda la familia empresaria minimizando los riesgos de conflicto entre generaciones es un desafío fundamental para la continuidad de las empresas familiares (Martínez-Sanchis et al., 2020; Daspit et al., 2016).

3.2.4. Desafío 4: Cuidar los valores, la imagen, la reputación

El reconocimiento social de estas familias empresarias en el territorio impacta de forma sustancial en las decisiones de mantenimiento de los centros de decisión y en su conexión con el territorio.

Además de los factores de competitividad puramente ligados a la propiedad o a la empresa familiar, también emergen con fuerza factores como la cultura de conflicto en las relaciones laborales; la imagen instalada en la ciudadanía sobre la empresa y la figura del empresario, condicionada, en parte, por la herencia de nuestro pasado reciente. Mejorar la imagen y la difusión de los valores, el legado y el impacto de las empresas familiares es fundamental en un territorio, especialmente para atraer a generaciones sucesoras y talento joven, para quienes estas empresas pueden resultar menos atractivas que otras opciones profesionales por su tamaño, actividad o contexto. En este sentido, una imagen deteriorada de la empresa y del empresario/a en la sociedad puede generar un desgaste socioemocional de la persona propietaria y de las potenciales sucesoras (Aragón-Amonarriz, 2021; Iturrioz-Landart, 2025).

3.2.5. Desafío 5: Fomento de mecanismos de conexión y espacios de diálogo, relación y colaboración con el territorio.

El arraigo empresarial se fundamenta en los apegos y vínculos que una empresa tiene respecto a un territorio. Estos vínculos son el resultado de un proceso acumulativo generado a lo largo del tiempo (Capello, 2019), como consecuencia de acciones y dinámicas socioeconómicas que tienen lugar en el territorio (Amato et al., 2021; Kalantaridis y Bika, 2006; Pallares-Barbera et al., 2004).

Sin duda, en estas dinámicas socioeconómicas territoriales, el papel que juegan las estructuras sociales e institucionales en las que tienen lugar los intercambios económicos y culturales es determinante (Pallares-Barbera et al., 2004). Así, las instituciones formales e informales afectan a la dinámica de la empresa familiar: a sus decisiones sobre oportunidades de crecimiento, las posibilidades y los límites de la diferenciación estratégica, y las ventajas de rendimiento realistas que podrían esperar obtener. En este sentido, el fomento de mecanismos de colaboración y relación puede tener efectos en distintos desafíos presentados en este documento, de forma que se facilite a la empresa familiar, en gran medida pyme, su conexión con activos estratégicos del territorio con alto potencial para su competitividad; el apoyo para atraer, integrar, formar y retener a personas críticas en distintos niveles de la empresa; y la facilidad para enfrentarse a los sistemas y burocracia que requiere el acceso a recursos territoriales (Aizpuru et al., 2025).

En definitiva, los cinco desafíos analizados evidencian que la continuidad y la competitividad de la empresa familiar están estrechamente ligadas a la capacidad del ecosistema para acompañarla en cada una de estas dimensiones. El análisis permite, por tanto, identificar qué apoyos existen, cuáles son insuficientes y qué ámbitos requieren un refuerzo específico para sostener el arraigo y el desarrollo empresarial en Euskadi. Dado lo extendido de su uso, la unidad de análisis del mapeo es la empresa familiar. Sin embargo, los desafíos planteados suponen retos para el conjunto de las galaxias familiares

Figura 3.2 Desafíos clave para el arraigo y la continuidad de la empresa familiar en el territorio



Fuente: elaboración propia

3.3. Metodología de búsqueda

El mapeo del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en Euskadi se ha elaborado a partir de un enfoque cualitativo y exploratorio, coherente con el marco conceptual, la tipología de actores y la identificación de retos presentada en los apartados anteriores de este capítulo.

Las acciones identificadas se han clasificado de acuerdo con la tipología de actores identificada en el capítulo 3, y en función de su contribución principal a los retos de acompañamiento previamente identificados.

La unidad principal de análisis del mapeo es la acción o iniciativa concreta, identificada mediante un código único. Cada acción puede estar impulsada, coorganizada o apoyada por uno o varios actores, que se recogen de forma desagregada con el objetivo de capturar la diversidad de roles y colaboraciones existentes en el ecosistema. Esta estructura permite un mayor nivel de granularidad, facilitando el análisis tanto del tipo de acciones desarrolladas como de los patrones de colaboración entre actores, sin que ello implique una duplicación de acciones.

Este planteamiento es coherente con la literatura que propone analizar los ecosistemas organizativos y económicos desde una lógica configuracional, atendiendo a la interacción entre actores, iniciativas y contextos, más que al análisis aislado de organizaciones individuales (Schneider et al., 2010).

En cuanto al perímetro del mapeo, se han incluido únicamente aquellas acciones y actores que presentan una conexión directa o indirecta con Euskadi, ya sea por su implantación territorial, por el desarrollo de actividades dirigidas a empresas familiares vascas o por su participación en iniciativas realizadas en colaboración con agentes del ecosistema vasco. Este criterio implica que no se han incorporado de forma sistemática asociaciones, consultoras o redes de ámbito estatal o internacional cuando no existía evidencia de una vinculación específica y verificable con el contexto vasco en el periodo analizado. Asimismo, el mapeo no incluye trabajo de campo en empresas para realizar seguimiento o evaluación de las acciones; se basa en evidencia verificable disponible sobre su existencia y su vinculación con el ecosistema vasco.

Se han incluido únicamente aquellas acciones con evidencia verificable, con una conexión directa o indirecta con Euskadi, y con una vigencia temporal posterior a 2020. El mapeo no pretende ser exhaustivo, sino ofrecer una representación analítica y razonada, adecuada para identificar dinámicas, concentraciones de actividad y principales vacíos de actuación. La inclusión de actores y acciones responde exclusivamente a criterios de vinculación verificable con el ecosistema vasco en el período analizado y no implica una valoración sobre su calidad, impacto o relevancia relativa.

4. Descripción de agentes y acciones de apoyo a la empresa familiar en Euskadi

Este capítulo describe los principales agentes y acciones que conforman el ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en Euskadi, a partir del mapeo realizado. El objetivo es ofrecer una visión estructurada de quiénes intervienen, qué tipo de apoyos despliegan y cómo se distribuyen en relación con los desafíos identificados en el apartado anterior.

4.1. Tipologías de agentes

Siguiendo el modelo de Geels, se distinguen tres tipos de agentes —institucionales, intermedios/organizacionales y sociales/comunitarios— que contribuyen con políticas e iniciativas al abordaje de los cinco retos de la empresa familiar. En total, se han identificado 47 agentes: 4 institucionales, 38 intermedios y 5 sociales/comunitarios. Los agentes institucionales incluyen las tres Diputaciones Forales de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba y el Gobierno Vasco.

A partir de esta tipología, la [Tabla 4.1](#) presenta el listado de agentes identificados, organizado por tipología y, en el caso de los agentes intermedios/organizacionales, por subcategoría funcional.

Tabla 4.1 Tipología de actores del ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en el País Vasco

Tipología	Subcategoría	Agentes / nombres
Institucional		Diputación Foral de Araba; Diputación Foral de Bizkaia; Diputación Foral de Gipuzkoa, Gobierno Vasco
Intermedio/organizacional	Conocimiento	Academy of Management; ACEDE; Cátedra de Empresa Familiar – Deusto Business School – Fundación Antonio Aranzábal; Cátedra de Empresa Familiar – UPV/EHU; Centre for Family Entrepreneurship and Ownership (CeFEO) – Jönköping International Business School; Esade Entrepreneurship Institute (EEI) – ESADE Business School; European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM); Family Firm Institute; Global Business Family Initiative (GBFI); IE Business School – Center for Families in Business; International Family Enterprise Research Academy (IFERA); Red de cátedras IEF; Step Project Global Consortium for Family Enterprising; Chair of Family-Owned Business – IESE Business School
	Financiera	Banca March; Banco Santander; CaixaBank; ELKARGI; Rural Kutxa
	Servicios	Abante; Deloitte; EY; Franklin Templeton; Grupo OTEIC; ieTEAM; KPMG; Lansberg Gersick Advisors; Telefónica
	Acompañamiento	ADEGI; AVEQ-KIMIKA; Beterri-Buruntza; Cámaras de Comercio de Araba; Cámaras de Comercio de Bizkaia; Cámaras de Comercio de Gipuzkoa; CEBEK; METI; SEA
Social/comunitario		ADEFAM; AEFAME; ASCEF; European Family Business (EFB); Family Business Network

Fuente: elaboración propia

Además de clasificar los agentes por categorías, se han distribuido según su contribución principal a los retos en función de las actuaciones. Esta lectura permite identificar dónde se concentra la actividad del ecosistema y dónde aparecen posibles solapamientos o vacíos de acompañamiento.

Tabla 4.2 Distribución de agentes por reto

Reto	Agentes / nombres (orden alfabético)
Crecimiento y arraigo territorial	AEFAME; AVEQ-KIMIKA; Banca March; Beterri-Buruntza; Diputaciones Forales de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba; Gobierno Vasco; ELKARGI; ieTEAM
Gobernanza avanzada	Abante; AEFAME; Cámaras de Comercio de Bizkaia y Gipuzkoa; Cátedra de Empresa Familiar – UPV/EHU; CEBEK; Diputaciones Forales de Gipuzkoa y Araba; ELKARGI; IE Business School – Center for Families in Business; IEF y Red de Cátedras del IEF; Grupo OTEIC; SEA
Nuevas generaciones y atracción de talento	ADEFAM (red de asociaciones territoriales del IEF); AEFAME; Cátedra de Empresa Familiar – Deusto Business School – Fundación Antonio Aranzábal; Rural Kutxa
Valores, imagen y reputación	AEFAME; ASCEF (red de asociaciones territoriales del IEF); Banco Santander; Cátedra de Empresa Familiar – Deusto Business School – Fundación Antonio Aranzábal; Deloitte; IEF y Red de Cátedras del IEF
Diálogo y colaboración con el territorio	ADEGI; AEFAME; Banco Santander; Cámaras de Comercio de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba; CaixaBank; Cátedra de Empresa Familiar – Deusto Business School – Fundación Antonio Aranzábal; European Family Business (EFB); EY; Family Business Network; IEF y Red de Cátedras del IEF; KPMG; Telefónica

Fuente: elaboración propia

Por último, se identifican 12 agentes que no se asignan directamente a los retos teóricos considerados: Academy of Management; Lansberg Gersick Advisors; ACEDE; METI; SAFER; European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM); Family Firm Institute (FFI); Global Business Family Initiative (GBFI); Centre for Family Entrepreneurship and Ownership (CeFEO) – Jönköping International Business School; Step Project Global Consortium for Family Enterprising; Chair of Family-Owned Business – IESE Business School; Esade Entrepreneurship Institute (EEI) – ESADE Business School.

Para complementar la clasificación por tipologías, se presenta un cruce entre tipología de agente y retos, contabilizando cuántos agentes de cada tipo aparecen asociados a cada reto. Dado que un mismo agente puede contribuir a más de un reto, los recuentos no son excluyentes.

Tabla 4.3 Tipología de agentes por reto (número de agentes que contribuyen a cada reto)

Tipología	Subcategoría	Crecimiento y arraigo territorial	Gobernanza avanzada	Nuevas generaciones y talento	Valores, imagen y reputación	Diálogo y colaboración	Total (retos)	No clasificados
Institucional		3	4	0	0	0	7	0
Intermedio /organizacional	Conocimiento	0	4	1	2	2	9	10
	Financiera	2	1	1	1	2	7	0
	Servicios	1	2	0	1	3	7	3
	Acompañamiento	2	4	0	0	4	10	1
Social/comunitario		1	1	2	2	3	9	0
		8	13	4	6	14		

Fuente: elaboración propia

En conjunto, el cruce muestra que la contribución del ecosistema no es homogénea entre retos: el diálogo y la colaboración se apoyan sobre todo en agentes intermedios, especialmente de acompañamiento y servicios, mientras que la gobernanza avanzada combina de forma más equilibrada agentes de conocimiento y acompañamiento. Además, los no clasificados se concentran casi por completo en la subcategoría de conocimiento, lo que sugiere una aportación más transversal que no se activa directamente en un reto específico.

4.2. Tipología de acciones

Las acciones identificadas en este estudio pueden agruparse en función de su naturaleza y del tipo de intervención que representan. Estas acciones reflejan la interacción entre distintos tipos de actores y su encaje en los niveles del modelo de Geels.

En total, se han identificado 56 acciones desarrolladas en los últimos cinco años. Dado que muchas de ellas son coorganizadas o cuentan con apoyo de varias entidades, una misma acción puede involucrar simultáneamente actores de distinta tipología; por ello, los recuentos por tipo de actor no son excluyentes. En 15 acciones participan actores institucionales, los actores intermedios están involucrados en 39 acciones, y 14 acciones reciben apoyo de actores sociales/comunitarios. El conjunto incluye tanto acciones potencialmente generalizables a la totalidad de las empresas familiares, como iniciativas más específicas y sectoriales, cuyo alcance puede concentrarse en determinados sectores o colectivos.

A continuación se recogen las principales acciones identificadas, organizadas según su contribución principal a cada uno de los cinco retos.

Fomento del crecimiento empresarial y generación de avenidas para mantener la propiedad arraigada al territorio

Medidas legales, fiscales y de acompañamiento que facilitan la sucesión, reducen la carga tributaria y mejoran el entorno normativo de la empresa familiar. Las principales acciones identificadas son:

- Convenios financieros (ELKARGI; Banca March): apoyo operativo.
- Incentivos fiscales (Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa): reducción de impuestos sucesorios.
- Programa KIMIKA SEGI (AVEQ-KIMIKA; ieTEAM): acompañamiento en transiciones de propiedad.
- Programas de apoyo y asesoramiento en la sucesión de la propiedad (Beterri-Buruntza).
- Reformas forales (Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa): traspaso a colaterales, reducción de la edad del donante, exenciones específicas.

Articulación de una gobernanza familiar avanzada

Formaciones, talleres y acuerdos que promueven estructuras de gobierno más avanzadas dentro de las familias empresarias. Las principales acciones identificadas son:

- Ciclo de talleres, jornadas y conferencias (UPV/EHU; CEBEK; Cámara de Comercio de Bizkaia): gobernanza y protocolo.
- Herramientas de gestión (MEF; GESFINCOR; MODELEVA): profesionalización de la empresa (UPV/EHU).
- Jornada (AEFAME; ELKARGI): herramientas para estructuras familiares.
- Jornada (Diputación Foral de Araba; SEA; AEFAME): planificación familiar y protocolo.
- PDYG (IEF; IE; Abante): formación ejecutiva en gobierno empresarial.
- Programa “Formación para la Continuidad de la Empresa Familiar” (Diputación Foral y Cámara de Comercio de Gipuzkoa; Grupo OTEIC).
- Curso de verano (Gobierno Vasco, UPV/EHU) sobre Fundaciones Empresariales: Gobernanza, Propiedad Responsable y Arraigo y Marco Legal en Euskadi y Europa

Atracción de las nuevas generaciones y talento a la empresa familiar

Iniciativas para acercar a jóvenes a la empresa familiar mediante formación académica, encuentros y experiencias prácticas. Las principales acciones identificadas son:

- Encuentro nacional de jóvenes (AEFAME-KIMUA; ADEFAM): red juvenil de empresa familiar.
- PIEF - Programa de Inmersión en Empresa Familiar (Cátedra de Empresa Familiar-Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal; Rural Kutxa): conecta jóvenes altamente cualificados con empresas arraigadas en Gipuzkoa.

Cuidar los valores, la imagen y la reputación

Premios, eventos y materiales que ponen en valor la contribución económica y social de las empresas familiares, reforzando su legitimidad. Las principales acciones identificadas son:

- Colección de casos “Empresas familiares - Familias empresarias” (Cátedra de Empresa Familiar-Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal).
- Compendio de informes anuales (Cátedra de Empresa Familiar-Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal).
- Empresa Familiar en las Aulas (AEFAME-KIMUA): educación en valores.
- Encuentro Fórum Familiar (IEF; Deloitte; Banco Santander; ASCEF): visibilización nacional.
- Premio Antonio Aranzábal al empresario emprendedor (Cátedra de Empresa Familiar-Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal).

Fomento de mecanismos y espacios de diálogo, relación y colaboración con el territorio

Encuentros, foros y congresos que fortalecen la red de empresas familiares y promueven el intercambio de experiencias. Las principales acciones identificadas son:

- Asamblea KIMUA (AEFAME; CaixaBank; EY): intercambio.

- Congreso Nacional “Origen y Destino” (IEF; AEFAME): foro de referencia.
- Eventos (Family Business Network).
- Family Business Summit (European Family Businesses – EFB).
- Foros territoriales (Cámaras de Comercio vascas): eventos anuales en Euskadi.

Jornada (ADEGI; KPMG): “Construyendo el futuro: reflexiones estratégicas para la Empresa Familiar”.

- Jornada empresa familiar (Cátedra de Empresa Familiar-Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal): encuentros entre generaciones.

4.3. Retos identificados en el mapeo no abordados en la literatura previa

Adicionalmente a las acciones que actúan de forma principal sobre los desafíos identificados, en el ecosistema se han identificado acciones de carácter transversal que apoyan a distintos desafíos de forma integrada. Estas acciones se han clasificado en dos categorías: (1) investigación, aplicación y difusión de conocimiento sobre empresa familiar y (2) acciones ligadas al desarrollo de galaxias familiares.

4.3.1. Investigación, aplicación y difusión de conocimiento

La investigación, tanto básica como aplicada, contribuye de forma complementaria al acompañamiento de las empresas familiares. La investigación básica ayuda a comprender por qué las empresas familiares no se comportan como la empresa “típica” de los manuales: por qué pueden priorizar el control, el arraigo o la continuidad intergeneracional incluso a costa de rentabilidad de corto plazo. Esta comprensión es útil para las propias familias, para entidades financieras, para instituciones y para la ciudadanía, al evitar diagnósticos simplificados y orientar mejor el diseño de políticas e instrumentos.

Por su parte, la investigación aplicada aporta evidencia para la toma de decisiones: qué prácticas de profesionalización funcionan, en qué condiciones la entrada de capital externo crea valor o qué instrumentos financieros son compatibles con una lógica de largo plazo. Su contribución se traduce en decisiones empresariales más informadas, asignaciones de recursos más eficaces y políticas públicas más ajustadas.

Además de la labor de ambas cátedras de investigación, se publican cada año estudios, reportes y seminarios que aportan evidencia sobre la realidad y los desafíos de las empresas familiares. Entre estas iniciativas se incluyen:

- Seminarios, premios y conferencias (Family Firm Institute; Academy of Management; European Family Business; ACEDE; SAFER; IFERA; STEP Project Global Consortium for Family Enterprising; European Institute for Advanced Studies in Management – EIASM).

- Informe “Global Business Family Initiative (GBFI)” (Esade Entrepreneurship Institute – ESADE Business School; Global Business Family Initiative; Lansberg Gersick Advisors).
- Reporte “Mid-Cap Gap” (European Family Business; METI; KPMG): estudio europeo.
- Reporte “Call for Competitiveness” (European Family Business): seguimiento del Informe Draghi.
- Informe anual (Chair of Family-Owned Business – IESE Business School).
- Premio Mejor Tesis Doctoral Economía Vasca (AEFAME; Cátedra de Empresa Familiar - Fundación Antonio Aranzábal de Deusto Business School).
- Otra investigación básica y aplicada y publicaciones científicas (UPV/EHU; Cátedra de Empresa Familiar - Fundación Antonio Aranzábal de Deusto Business School) investigación académica.
- Reporte “Euskadi, un ecosistema competitivo para las empresas familiares” (AEFAME, EY).
- Reporte “Estrategia de creación de un ecosistema atractivo al desarrollo de la empresa familiar en Euskadi” (AEFAME, Deloitte).

4.3.2. Acciones ligadas a la promoción de galaxias familiares

El concepto de galaxias familiares supone la aparición de estructuras que responden a la necesidad de gestionar de manera integrada patrimonio, inversión y legado, especialmente en contextos de crecimiento, diversificación o emprendimiento transgeneracional debido a la entrada de nuevas generaciones. Este enfoque adopta la perspectiva de la entrepreneurial family galaxy propuesta por De Massis y Rondi, 2025, que amplía el análisis desde la empresa familiar hacia una constelación de organizaciones y “boundary organizations” (p. ej., family office, holding, vehículos de inversión, fundaciones u otras entidades) mediante las cuales la familia coordina capital, control, objetivos y legado.

En determinados contextos, y especialmente en un entorno de creciente sofisticación de los instrumentos de inversión, algunas familias empresarias amplían el perímetro de su actividad económica más allá de la empresa operativa y articulan la gestión patrimonial a través de vehículos específicos, como los family offices.

Un family office puede entenderse como una organización orientada a gestionar el patrimonio familiar con el objetivo de invertirlo y hacerlo crecer en el tiempo (Block et al., 2019). Aunque se trata de un actor relativamente novedoso en Euskadi, resulta difícil de identificar en ejercicios de mapeo, ya que a menudo opera de forma similar a la gestión del patrimonio personal y no siempre se visibiliza a través de estructuras o iniciativas formalizadas (Gil de San Vicente y Sisti, 2022).

Este desplazamiento implica un cambio en la lógica de crecimiento: la familia empresaria gana centralidad como sujeto económico y puede articular decisiones de inversión, diversificación y gobierno patrimonial que afectan al vínculo entre empresa, familia y territorio. En consecuencia, el centro de decisión puede desplazarse parcialmente desde la empresa hacia la familia, con implicaciones para la continuidad del proyecto empresarial, la gobernanza y el arraigo de decisiones estratégicas. En el mapeo se han identificado 28 instrumentos o family offices vinculados a esta dinámica.

Si bien este fenómeno comienza a aparecer en el ecosistema, su desarrollo como ámbito explícito de acompañamiento a la empresa familiar sigue siendo limitado; en este sentido, cabe destacar iniciativas de referencia en otros territorios, como:

- La creación del IE Family Offices Knowledge Hub (CaixaBank; Franklin Templeton; Center for Families in Business – IE Business School) y
- El informe de IE y Abante, “Single Family Offices para Familias Empresarias: Retos y Estrategias para la Creación de Riqueza”.

5. Resultados del mapeo

El mapeo se ha construido a partir de la metodología indicada en el apartado 3.3. Los resultados generales del mismo se han recogido en el [Anexo 1](#): detalle del mapeo, y se resumen en la [Tabla 4.1](#) que presenta la tipología de actores del ecosistema y, para los agentes intermedios/organizacionales, su subclasificación funcional. En segundo lugar, la [Tabla 4.2](#) muestra la distribución de agentes por reto, identificando qué actores contribuyen a cada uno de los cinco retos del marco analítico. Por último, la [Tabla 4.3](#) cruza tipología de agentes y retos, cuantificando el número de agentes que contribuyen a cada reto (recuentos no excluyentes). Finalmente en el apartado 4.3 se incorpora información adicional que anteriormente no se pudo identificar a partir de la revisión de la literatura, y se identifican acciones de carácter transversal que apoyan a distintos desafíos de forma integrada, como la investigación y la creación de los Family Offices.

A continuación, se evalúa cada uno de los cinco desafíos definidos en el marco analítico, examinando el mapeo de agentes y las acciones; adicionalmente, se incorpora un desafío emergente relativo a la expansión de la actividad familiar (family offices).

Desafío 1. Fomento del crecimiento empresarial y generación de itinerarios para mantener la propiedad arraigada al territorio

En este ámbito del crecimiento empresarial y mantenimiento de la propiedad, las iniciativas destacadas son principalmente públicas o regulatorias: incentivos fiscales y reformas forales impulsados por las Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa (para facilitar la sucesión y reducir cargas tributarias) y un programa específico (KIMIKA SEGI) liderado por una asociación sectorial (AVEQ-KIMIKA) junto a una consultora (ieTEAM) para acompañar transiciones de propiedad. Destacan también las iniciativas de Beterri Buruntza vinculadas al apoyo a la sucesión de la propiedad y Banca March junto a Elkargi que financia específicamente a la empresa familiar en condiciones favorables.

En línea con el alcance descrito sobre fiscalidad, las medidas identificadas en el mapeo (incentivos fiscales y reformas legales) se refieren principalmente al momento de la transmisión generacional y a la fiscalidad asociada a la sucesión accionarial, sin que este informe aborde de forma exhaustiva los elementos fiscales vinculados al crecimiento orgánico o a la expansión de mercados. El programa KIMIKA SEGI es una iniciativa de acompañamiento en transiciones, pero aparece en el mapeo como único en su tipo y de alcance sectorial.

No se identifican en el mapeo aceleradoras o fondos específicos para empresas familiares maduras, y solo aparece una iniciativa orientada al crecimiento o la internacionalización (acuerdo Banca March y Elkargi). En conjunto, el mapeo sugiere una presencia limitada de mecanismos financieros y de acompañamiento estratégico específicamente orientados a procesos de crecimiento en empresas familiares. Esta pauta refuerza la idea de que, en este ámbito, el ecosistema muestra menos instrumentos de apoyo continuado que en otras dimensiones más vinculadas a la sensibilización, la generación de conocimiento o la visibilización. Aunque existen vehículos de financiación en el mercado general, la empresa familiar puede requerir esquemas más adaptados a sus condiciones, como fórmulas de capital

paciente o coinversión compatibles con el mantenimiento del control familiar y el arraigo del proyecto en el territorio.

Desafío 2. Articulación de una gobernanza familiar avanzada

Se han identificado 13 agentes involucrados en iniciativas orientadas a mejorar la gobernanza y sucesión en la empresa familiar, lo que la convierte en una de las dimensiones con más actores activos. Entre las acciones mapeadas se incluyen numerosos talleres, formaciones y jornadas sobre protocolos familiares, consejos de familia y planificación de sucesiones; también destacan programas formativos especializados. En resumen, existe un mosaico amplio de iniciativas, principalmente lideradas por actores intermedios (asociaciones empresariales, cámaras, universidades y consultoras), con algún apoyo institucional foral.

Sin embargo, mucha formación y jornadas generan sensibilización, pero implementar una gobernanza avanzada requiere cambios profundos (creación de consejos de familia, definición de protocolos, incorporación de consejeros externos, etc.). La emergencia de family offices puede interpretarse como un indicador de esta gobernanza avanzada, pero no se evidencian en el mapeo espacios formalizados de conexión, programas de mentoría directa o consultoría personalizada post-formación que permitan esta conexión con el territorio.

Además, podría faltar coordinación para asegurar una cobertura homogénea; si las características sociales influyen la probabilidad de participar de estos círculos asociativos eso no crearía externalidades positivas manteniendo un conjunto de redes limitado (por ejemplo, menor representatividad de microempresas o empresas en áreas rurales).

Desafío 3. Atracción de las nuevas generaciones y talento a la empresa familiar

En el mapeo realizado se ha identificado 4 agentes dedicados explícitamente a este desafío, lo cual lo posiciona como uno de los más débiles en cuanto a cobertura del ecosistema. En la práctica, únicamente se mencionan dos acciones concretas en Euskadi: por un lado, un Encuentro nacional de jóvenes de empresa familiar (iniciativa KIMUA de AEFAME en colaboración con ADEFAM de Madrid) para crear una red juvenil, y por otro, el programa PIEF (Programa de Inmersión en Empresa Familiar) de Deusto Business School y Fundación Antonio Aranzábal con Rural Kutxa, que ofrece formación, prácticas, becas, mentoring y casos reales a estudiantes para acercarlos a las empresas familiares.

Dada la observación del informe de que menos del 5% de las empresas familiares están en sectores tecnológicos o intensivos en conocimiento, cabría esperar un esfuerzo mayor por insertar jóvenes con formación STEM o digital en las pymes familiares. Además, si las empresas familiares quieren crecer o transformarse y la familia no posee estas capacidades, es necesario conseguir profesionales ajenos a la familia que se incorporen a puestos clave (dirección, innovación, etc.).

Muchas pymes familiares quizás no tienen facilidades para atraer becarios o talento joven externo, y no hay una plataforma que los conecte con regularidad. Sin embargo, no se identifican programas que incentiven a profesionales a unirse a pymes familiares (por ejemplo, becas grados/postgrados) o mecanismos estables de intermediación y conexión.

Desafío 4. Cuidar los valores, la imagen y la reputación

El informe identifica 6 agentes activos en iniciativas relacionadas con mejorar la imagen y poner en valor la contribución de las empresas familiares. El IEF, junto con socios como Deloitte, Santander y ASCEF (más en general con la red de asociaciones territoriales del IEF), organiza un Encuentro Fórum Familiar de alcance nacional para visibilizar las empresas familiares en foros económicos. En el ámbito educativo y comunitario, AEFAME ha impulsado “Empresa Familiar en las Aulas” (KIMUA), que lleva empresarios familiares a los colegios para difundir los valores emprendedores y la realidad de la empresa familiar entre estudiantes. También se identifican iniciativas de reconocimiento y difusión de la trayectoria de las familias empresarias. Entre ellas se encuentra el Premio Antonio Aranzábal, impulsado por la Cátedra de Empresa Familiar Fundación Antonio Aranzábal–Deusto Business School, que reconoce trayectorias destacadas. Junto a ello, se publican informes anuales y la colección de casos Empresas familiares, orientados a recoger y difundir su legado.¹ En suma, las iniciativas se concentran en premiar, visibilizar y educar sobre la importancia de la empresa familiar y sus valores (esfuerzo, arraigo, continuidad, responsabilidad).

Aunque hay iniciativas, el mapeo no permite evaluar el alcance efectivo de estas acciones. Las acciones actuales tienden a predicar principalmente a públicos cercanos (eventos dentro del ámbito empresarial, premios conocidos en círculos económicos). No se puede concluir, a partir del mapeo, si el mensaje llega a la juventud, al ciudadano medio o a ámbitos más amplios, generando un círculo virtuoso.

Desafío 5. Fomento de mecanismos de conexión y espacios de diálogo, relación y colaboración con el territorio

En el mapeo realizado se han contabilizado 14 agentes activos impulsando foros, encuentros o redes de colaboración, lo cual refleja un ecosistema bastante dinámico en cuanto a actividades relacionales. Las acciones listadas incluyen múltiples encuentros y congresos que unen a empresas familiares entre sí y con otros actores. Por ejemplo, las Cámaras de Comercio de las tres provincias organizan foros territoriales anuales dedicados a la empresa familiar en Euskadi. AEFAME, junto con socios corporativos (CaixaBank, EY), celebra la Asamblea KIMUA para intercambio entre miembros jóvenes y mayores. También destaca la realización en Euskadi de un Congreso Nacional “Origen y Destino” (por IEF y AEFAME) como foro de referencia estatal. A nivel más local, se mencionan jornadas como “Construyendo el futuro” (ADEGI y KPMG en Gipuzkoa) para reflexionar estratégicamente. Adicionalmente, la red internacional Family Business Network (FBN) organiza eventos, y en general se nota la implicación de varios actores privados (bancos, consultoras) apoyando este tipo de actividades; lo mismo se refleja a nivel europeo con los Summit anuales organizados por European Family Businesses (EFB).

Aunque, según el mapeo realizado, este es el reto con mayor número de actores involucrados, al igual que en el desafío de gobernanza avanzada cabe plantear una posible falta de representatividad de estas iniciativas. No basta con la existencia de charlas o espacios de

¹ Publicada en abierto y en tres idiomas en la página web de la Fundación Antonio Aranzábal. <https://fundacionaranzabal.org/catedra-empresa-familiar/>

encuentro; es importante que el diálogo se articule en entornos de confianza y favorezca la generación de iniciativas colaborativas de mayor valor, en línea con prácticas observadas en el ecosistema de Euskadi. Además de la participación, resulta relevante que existan ámbitos de confianza y compromiso que faciliten iniciativas colaborativas de mayor valor.

Desafío 6. Sofisticación de las Galaxias Familiares a través de las Family Offices

A partir de aquí se incorpora un desafío emergente no incluido en los cinco retos del marco analítico, por su creciente relevancia en la evolución de algunas familias empresarias. En el mapeo se han identificado 19 instrumentos o family offices vinculados a esta dinámica.

La aparición de estas estructuras responde a la necesidad de gestionar de manera integrada patrimonio, empresa, inversión y legado, especialmente en contextos de crecimiento, diversificación o entrada de nuevas generaciones. Desde esta perspectiva, el family office no constituye únicamente un instrumento financiero, sino un dispositivo de gobierno patrimonial que puede influir en decisiones como la reinversión en la empresa matriz, la diversificación hacia nuevos proyectos, la entrada de capital externo o la relocalización de activos. Incluso en casos de venta o desinversión, el family office puede ser el vector de arraigo de las familias empresarias con los proyectos empresariales del territorio.

Su expansión también plantea interrogantes desde una perspectiva territorial, en la medida en que determinadas decisiones patrimoniales pueden desacoplarse del territorio de origen, en función de cómo se diseñen y gobiernen estas estructuras. Desde una lógica de ecosistema, el mapeo sugiere una cobertura limitada de mecanismos específicos de acompañamiento orientados a alinear estas estructuras con el arraigo territorial. En este sentido, se abre un espacio de intervención para apoyar la articulación de estructuras patrimoniales compatibles con objetivos de continuidad familiar e impacto territorial.

5.1. Síntesis de brechas identificadas a partir del mapeo

En síntesis, las brechas recogidas en la [Tabla 5.1](#) además de una cobertura desigual por desafío, el mapeo sugiere una mayor densidad de iniciativas de sensibilización, visibilización, representación, generación de conocimiento y espacios relacionales, frente a una menor presencia de mecanismos de acompañamiento continuado para decisiones estratégicas complejas, especialmente relacionadas con procesos de crecimiento de la empresa familiar. Esta lectura se utiliza en el apartado siguiente para orientar el análisis de prioridades y el diseño de propuestas de posicionamiento del ecosistema.

Tabla 5.1 Brechas sugeridas por el mapeo por desafío

Desafío	Brechas sugeridas por el mapeo
Crecimiento y arraigo territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una oferta amplia de talleres y formación, pero no se evidencian programas de acompañamiento continuado para implementar estructuras de gobernanza.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se apuntan posibles retos de cobertura homogénea y participación (p. ej., empresas menos conectadas a redes, microempresas o empresas en entornos rurales).
Gobernanza avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • El mapeo identifica apoyos relevantes en fiscalidad, sucesión y transiciones de propiedad, pero una menor presencia de instrumentos específicamente diseñados para acompañar procesos de crecimiento empresarial complejos y compatibles con el mantenimiento de la propiedad arraigada al territorio. • Se apuntan posibles retos de cobertura homogénea y participación, con riesgo de concentración en empresas más conectadas a redes (p. ej., menor cobertura para microempresas o empresas en entornos rurales).
Nuevas generaciones y atracción de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Es uno de los retos con menor densidad de agentes y acciones identificadas en Euskadi. • No se identifican mecanismos estables y de ámbito amplio para atraer e incorporar talento joven y externo a pymes familiares (más allá de iniciativas puntuales), como plataformas, incentivos o itinerarios recurrentes.
Valores, imagen y reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas se concentran en premios, eventos y acciones de visibilización, pero falta evidencia sobre su alcance en públicos más amplios y sobre si se traduce en cambios de percepción.
Diálogo y colaboración con el territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Hay elevada actividad relacional (foros, congresos), pero existe la necesidad de asegurar inclusión y representatividad de distintos perfiles de empresa familiar. • Falta evidencia de que estos espacios se traduzcan de forma sistemática en acompañamiento de decisiones, procesos o iniciativas colaborativas (más allá del intercambio y el networking).
Galaxias familiares y sus instrumentos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Es un ámbito emergente y todavía poco desarrollado como objeto explícito de acompañamiento en el territorio. • La sofisticación patrimonial puede favorecer un desacople de decisiones respecto al territorio si no se acompaña con criterios de continuidad y arraigo.

Fuente: elaboración propia

Para alinear mejor las iniciativas relacionadas con estas brechas y en línea con las recomendaciones planteadas por AEFAME en su informe elaborado con Deloitte, conviene avanzar en una mejor identificación estadística de la empresa familiar. Disponer de criterios de clasificación más claros y de información longitudinal permitiría analizar con mayor rigor su evolución, anticipar posibles debilidades y aportar evidencia al diseño, seguimiento y

evaluación de programas y políticas públicas orientadas a la continuidad, competitividad y arraigo de la empresa familiar.

6. Conclusiones

El mapeo confirma la existencia de un ecosistema de acompañamiento a la empresa familiar en Euskadi con masa crítica y diversidad de perfiles. En el período analizado se han identificado 47 agentes con vinculación verificable con el contexto vasco (4 institucionales, 38 intermedios/organizacionales y 5 sociales/comunitarios) y 56 acciones desarrolladas en los últimos cinco años.

Esta densidad se apoya en la contribución de asociaciones y redes de empresa familiar (p. ej., AEFAME y espacios vinculados como KIMUA), de agentes de referencia (p. ej., ELKARGI), de capacidades de generación y transferencia de conocimiento (p. ej., cátedras de empresa familiar y universidades) y del papel habilitador de las instituciones públicas, incluyendo las Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco. Precisamente, la riqueza de actores y actuaciones refuerza la necesidad de mantener una visión sistémica del ecosistema.

Asimismo, esta perspectiva permite extraer tres lecturas principales en relación a ámbitos de desarrollo.

En primer lugar, el análisis refuerza la conveniencia de abordar la empresa familiar desde una perspectiva sistémica. En el mapeo se han identificado diversas publicaciones y materiales de conocimiento sobre empresa familiar. Sin embargo, predominan enfoques cualitativos, en particular, estudios de caso y experiencias. En este contexto, resulta conveniente estructurar un análisis más sistemático y adaptado a la realidad de Euskadi, dado que las principales fuentes disponibles se apoyan, en gran medida, en el IEF y en análisis elaborados a escala estatal.

En segundo lugar, el ecosistema reúne una base diversa de agentes e iniciativas, aunque con una cobertura desigual según el tipo de necesidad. En particular, el mapeo sugiere una mayor presencia de apoyos orientados a la sensibilización, la representación, la visibilización, la generación de conocimiento y los espacios relacionales, y una menor presencia de mecanismos específicamente diseñados para acompañar de forma continuada decisiones estratégicas complejas. Esta constatación es especialmente relevante en ámbitos como el crecimiento empresarial, la atracción de talento, la gobernanza avanzada o la articulación entre continuidad familiar, patrimonio y compromiso territorial. Desde esta perspectiva, una de las principales implicaciones del informe es que el reto no reside únicamente en ampliar el número de apoyos, sino también en reflexionar sobre su adecuación al tipo de decisiones que afrontan las empresas familiares y las familias empresarias en sus distintas trayectorias de evolución.

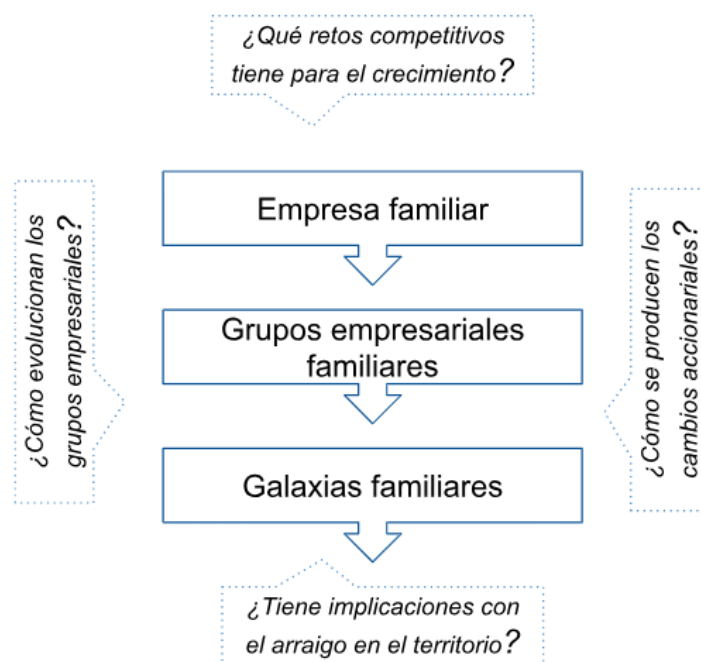
En tercer lugar, el mapeo identifica un desafío emergente vinculado a la sofisticación patrimonial de algunas familias empresarias mediante estructuras tipo family office y otros instrumentos asociados. Estas estructuras pueden incidir en decisiones con implicaciones territoriales (reinversión, diversificación, entrada de capital, localización de activos o del centro de decisión). Al mismo tiempo, el mapeo sugiere una cobertura todavía limitada de mecanismos de acompañamiento debido a la sofisticación que implica el surgimiento de estas galaxias, lo cual puede dificultar la alineación de sus dinámicas con objetivos de continuidad familiar y arraigo territorial.

Estas lecturas se concretan en los seis desafíos identificados para la empresa familiar y, de forma complementaria, en un conjunto de brechas que señalan oportunidades de desarrollo del ecosistema. A partir de ello, se puede configurar una agenda de trabajo orientada a estructurar conocimiento aplicado y a profundizar en aquellos ámbitos donde el mapeo apunta a necesidades de mayor precisión analítica y capacidad de acompañamiento dado el contexto de Euskadi.

Una de las aportaciones conceptuales del informe es proponer una lectura dinámica de la familia empresaria. La empresa familiar no debe entenderse como una realidad estática, sino como una trayectoria que, en algunos casos, evoluciona desde la empresa operativa hacia grupos empresariales familiares y, en estadios más complejos, hacia galaxias familiares que articulan de forma integrada empresa, patrimonio, inversión y legado. Esta evolución importa porque modifica los retos competitivos asociados al crecimiento, puede ir acompañada de cambios en la estructura empresarial, accionarial y en los instrumentos de inversión, y puede desplazar parcialmente el centro de decisión desde la empresa hacia la familia, con implicaciones para la continuidad del proyecto y para el arraigo territorial. El ecosistema de apoyo, por tanto, debe ser capaz de acompañar no solo empresas familiares, sino también trayectorias de evolución de la familia empresaria.

La siguiente figura sintetiza esta lectura evolutiva de la familia empresaria y las cuatro preguntas estratégicas que, a la luz del mapeo, resultan especialmente relevantes para orientar el desarrollo futuro del ecosistema de apoyo.

Figura 6.1 Trayectoria de la familia empresaria y preguntas estratégicas para el ecosistema de apoyo



Fuente: elaboración propia

De estas lecturas se proponen tres ámbitos de profundización que podrían reforzar el conocimiento aplicado y la capacidad de acompañamiento del ecosistema vasco de apoyo a la empresa familiar, sin perjuicio de su concreción posterior.

En primer lugar, el mapeo identifica un conjunto diverso de actividades, lo que sugiere la necesidad de sistematizar información comparable, establecer un lenguaje común y generar herramientas para identificar retos. Con ello, se facilitaría una mejor comprensión de las dinámicas de las empresas y las familias empresarias, así como de su contribución al territorio.

En segundo lugar, teniendo en cuenta el incremento de instrumentos y operaciones de capital que rodean a las empresas, y en especial los cambios que implican en aquellas que son familiares, resulta relevante profundizar en las implicaciones de la entrada de nuevos accionistas y capital externo en relación con la propiedad, el gobierno, la continuidad, el control y el centro de decisión. El objetivo es comprender mejor bajo qué condiciones estos procesos pueden compatibilizarse con el crecimiento empresarial y, cuando así se persiga, con condiciones e incentivos que favorezcan decisiones alineadas con la permanencia y el arraigo territorial.

Relacionado con el ámbito anterior, el tercer ámbito de profundización consiste en comprender cómo se configuran las galaxias familiares. En este marco, resulta relevante analizar el papel de instrumentos como los family offices como dispositivos de gobierno patrimonial. Estas dinámicas se vinculan con la creciente sofisticación de los vehículos patrimoniales y pueden incidir en decisiones críticas para el territorio.

En cuarto lugar, en línea con las propuestas realizadas por AEFAME, conviene analizar con mayor detalle la coherencia entre los instrumentos fiscales, especialmente los vinculados a las competencias forales, y los instrumentos de política industrial orientados al fortalecimiento empresarial. En la empresa familiar, esta cuestión adquiere especial relevancia porque decisiones críticas, como el crecimiento, la inversión, la sucesión, la profesionalización, la entrada de capital o el mantenimiento del centro de decisión, pueden estar condicionadas tanto por incentivos que afectan a la familia propietaria como por medidas dirigidas a la empresa.

En conjunto, este mapeo busca contribuir a poner en valor y hacer más legibles, coherentes y efectivas las iniciativas existentes con relación al apoyo a la empresa familiar. Parte del reconocimiento de un ecosistema con múltiples capacidades y agentes activos, y propone una lectura ordenada de sus contribuciones, solapamientos y brechas. Desde esa base, el objetivo es facilitar la cooperación entre actores, instituciones, entidades intermedias y espacios sociales; y orientar, allí donde sea necesario, el desarrollo de mecanismos complementarios de acompañamiento que refuercen la continuidad, el crecimiento y el arraigo de la empresa familiar en Euskadi.

Bibliografía

- Comisión Europea. (2015). Digital Skills Indicator - derived from Eurostat survey on ICT usage by individuals. Methodological note.
- Comisión Europea. (2020). Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Methodological note.
- Comisión Europea. (2020). eGovernment Benchmark 2020, eGovernment Framework 2012-2019.
- Eurostat. (1999). Fields of Training - Manual.
- Aizpuru, I; Aragón-Amonarriz, C., Gil de San Vicente, I., Iturrioz-Landart, C., Navarro, I., Sánchez, A. (2025) Pymes y Arraigo Territorial. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, San Sebastián.
- Amato, S., Backman, M., & Peltonen, J. (2021). Are family firms more locally embedded than non-family firms?. *Family business and regional development*, 140.
- 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.
- Amonarriz, C. A. (2021). ¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y sus lecciones prácticas. *Boletín de estudios económicos*, 76(232), 85-97.
- Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz Landart, C. (2016). Responsible family ownership in small-and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 75-93.
- 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(1), 161-185.
- Banerji, G. (2025, diciembre 26). Family offices have become the new power players on Wall Street. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/finance/investing/what-are-family-office-firms-d21d8408>
- Bena, J., Ferreira, M. A., Matos, P., & Pires, P. (2017). Are foreign investors locusts? The long-term effects of foreign institutional ownership. *Journal of Financial Economics*, 126(1), 122-146.
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibañez-Romero, A. (2022). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1001-1032.
- Bernstein, S., Korteweg, A., & Laws, K. (2017). Attracting early-stage investors: Evidence from a randomized field experiment. *The Journal of Finance*, 72(2), 509-538.
- Block, J., Fisch, C., Vismara, S. y Andres, R. (2019). Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices. *Journal of Corporate Finance*, 58, 329-352.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.05.009>

- Brossard, O., Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442.
- Calabrò, A., Torchia, M., Gomez-Mejia, L. R., Pongelli, C., & Lohe, F. W. (2025). What Are Family Firms All About? Advancing Family Business Research Through Socioemotional Wealth Theory. *Journal of Management Studies*.
- Capello, R. (2019). Interpreting and understanding territorial identity. *Regional science policy & Practice*, 11(1), 141-159.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J., Handley, K., Lipsius, B., Lerner, J., & Miranda, J. (2025). The (heterogeneous) economic effects of private equity buyouts. *Management Science*.
- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. *Family Business Review*, 34(4), 350-364.
- De Massis, Alfredo, and Emanuela Rondi. *The family business book: A roadmap for entrepreneurial families to prosper across generations*. Pearson, 2025.
- Dupuy, C., Lavigne, S., & Nicet-Chenaf, D. (2010). Does geography still matter? Evidence on the portfolio turnover of large equity investors and varieties of capitalism. *Economic Geography*, 86(1), 75-98.
- Fosse, S. M., Kock, C. J., Gomez-Mejia, L. R., & Makri, M. (2025). Family firms and sensegiving in a global crisis: Nudging toward a sunspot. *Journal of Small Business Management*, 63(6), 2544-2568. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2438327>
- Gianfrate, G., & Loewenthal, S. (2015). Private equity throughout the financial crisis. *The Journal of Private Equity*, 14-26.
- Gil de San Vicente, I. y Sisti, E. (2022). Ecosistema financiero de Euskadi 2022. <https://www.orkestra.deusto.es/es/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2015) *La empresa Familiar en España*. Instituto de la Empresa Familiar, 2015.
- Instituto de la Empresa Familiar (2025) *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025*. Instituto de la Empresa Familiar, 2025.
- Iturrioz-Landart, C. (2025) «Arraigo en tiempos de incertidumbre» *Tribuna Deusto Business Open Alumni*.
- Iturrioz, C., & Aragón, C. (2014). La pyme familiar: Un pilar para el desarrollo sostenible del territorio/Family Small and medium enterprise: Foundation of the territory's sustainable development. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 533-548.

- Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Garmendia-Lazcano, A. (2025). Portfolio location-related decisions: do proximities matter?. *Management Decision*, 63(5), 1568-1594.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053>
- Kalantaridis, C., & Bika, Z. (2006). In-migrant entrepreneurship in rural England: beyond local embeddedness. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(2), 109-131.
- Kammerlander, N. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family?. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470.
- Kammerlander, N., Kurta, E., & Heider, A. (2025). The role of financial investors in successful family-firm takeovers: A configurational approach. *European Management Review*, 22(2), 453-476.
- Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community socioemotional wealth: Preservation, succession, and farming in Lancaster County, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33(3), 244-264.
- Lanzagorta Casans, J. M. (2023). La empresa familiar en Euskadi, un bien social a preservar para el desarrollo del territorio. *Boletín de Estudios Económicos*, 78(234), 217-225.
- Lavigne, S., & Nicet-Chenaf, D. (2016). Out of sight, out of mind: When proximities matter for mutual fund flows. *Economic Geography*, 92(3), 322-344.
- Lin & Fu (2017). Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 49, 17-57.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926.
- 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.
- McKinsey (2025). El futuro de la Empresa Familiar. Sus retos y contribución diferencial. *La Empresa Familiar en España 2025*. Instituto de la Empresa Familiar, 2025.
- McLarty, B. D., Vardaman, J., Liguori, E., Marler, L. E., & De Massis, A. (2025). Family business research: The next generation. *Journal of Small Business Management*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2553556>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Ormazabal, J. (2025) From legacy to leadership: The family businesses driving European industry, *The Brussels Times*, 4/11/2025

- Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635-649.
- Jens Beckert. 2022. Durable Wealth: Institutions, Mechanisms, and Practices of Wealth Perpetuation. *Annual Review Sociology*. 48:233-255. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-030320-115024>
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. (2024). Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18-59.
- Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-272
- Suwala, Lech, Ahrens, Jan-Philipp and Basco, Rodrigo. "Family firms, hidden champions and regional development" *ZFW – Advances in Economic Geography*, vol. 68, no. 1, 2024, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1515/zfw-2024-0057>
- Symeonidou, N., DeTienne, D.R. & Chirico, F. The persistence of family firms: How does performance threshold affect family firm exit?. *Small Bus Econ* 59, 477-489 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00482-9>
- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. D., & Kammerlander, N. (2024). Resilience in family businesses: A systematic literature review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88.

Anexo 1: detalle del mapeo

Esta base de datos registra, para cada acción identificada, los actores involucrados y su clasificación en el marco analítico. Cada fila corresponde a una combinación acción-actor, por lo que una misma acción puede aparecer repetida si está coorganizada o cuenta con varios participantes. En consecuencia, los recuentos por tipo de actor no son excluyentes.

La base incluye, entre otros, los siguientes campos: Acción (denominación de la iniciativa), Reto (uno de los cinco retos del marco), Geels (nivel de actor), Actor(es) (entidad participante), Subclasificación (tipo de intervención), Año (referencia temporal) y enlaces (fuentes verificables asociadas a cada registro). Los enlaces se incorporan como evidencia de trazabilidad de las acciones y, cuando existen varias fuentes, se recogen en campos separados.

Para más información, continuar en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vDuVynnpu5I-9WACgBf2fXwL0y_cXG10e0HOKflkR14/edit?gid=1377921435#gid=1377921435



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es