

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

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

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

RESUMEN EJECUTIVO

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. Resumen ejecutivo.

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/JJML6532>

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

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

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

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**](http://www.orquestra.deusto.es)

Resumen ejecutivo

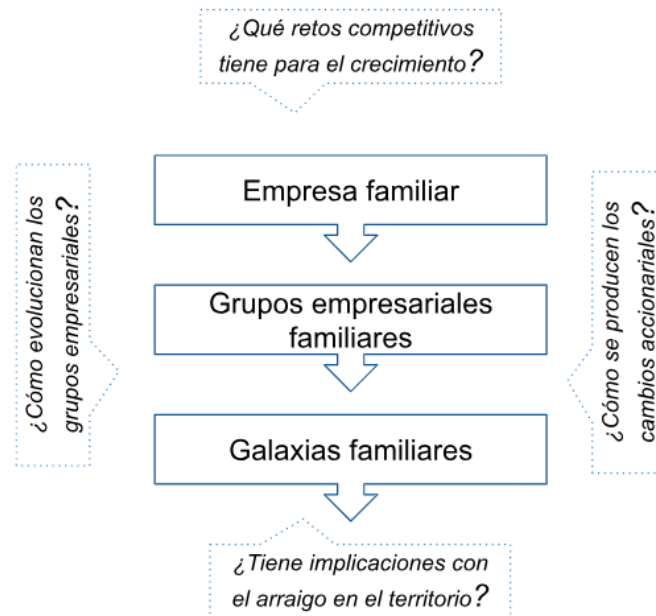
La empresa familiar ocupa una posición central en la economía de Euskadi: representa el 86,1% del tejido empresarial, aporta el 53,1% del empleo y genera el 45% del valor añadido. Su continuidad es, por tanto, una cuestión relevante para la competitividad, el empleo, la resiliencia empresarial y el arraigo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



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es