

EL FORO

Empresa Familiar



¿Qué es el Foro de Empresa Familiar?

Es una iniciativa común de las Cámaras de Comercio Vascas - Eusko Ganberak que nace en marzo de 2008 como punto de encuentro de las empresas familiares.



¿Cuáles son sus objetivos?

Informar, sensibilizar, orientar, formar y compartir experiencias y soluciones para que las familias empresarias puedan gestionar mejor la relación entre empresa y familia, contribuir a su mejor organización y favorecer su continuidad.



¿Quiénes lo componen?

En cada Territorio Histórico un empresario de referencia con larga trayectoria y conocimiento de la empresa familiar.



¿Qué acciones impulsa?

Celebra reuniones de trabajo con familias empresarias, elabora estudios sobre empresa familiar, organiza acciones de formación y jornadas de sensibilización, edita manuales y comparte información a través de www.forodeempresafamiliar.com para resolver dudas y dar soluciones...



¿Cómo se puede formar parte de este foro?

De forma absolutamente gratuita, expresando la adhesión al foro a través de cualquiera de las Cámaras de Comercio Vascas.

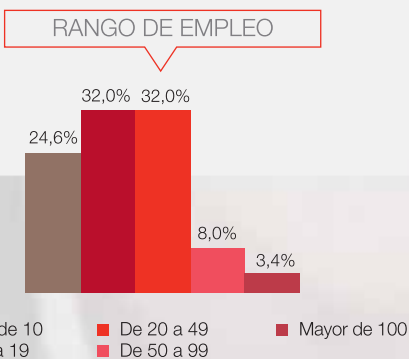
Resumen ejecutivo del “Estudio sobre la situación de la empresa familiar en el País Vasco”, elaborado por la empresa consultora Ikei para las Cámaras de Comercio Vascas Eusko-Ganberak (marzo de 2008)

PERFIL de la empresa familiar

Características de las empresas consultadas

1 Empresas de menos de 50 empleados y facturación inferior a 5 millones

- 870 empresas familiares consultadas en la CAPV
- Distribución de la muestra por TT.HH. se aproxima al peso específico que tiene cada uno en la CAPV y a la representatividad de los principales sectores de actividad



- Alrededor del 80% factura menos de 5 millones de euros

- Alrededor del 55% tiene menos de 20 empleados

SITUACIÓN de la empresa familiar

Órganos de Gobierno

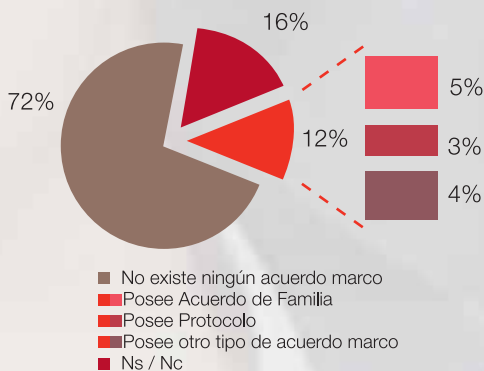
1 Bajo nivel de presencia de órganos e instrumentos que concilien propiedad, gestión del negocio y relaciones familiares

Los órganos de gestión específicos de empresas familiares son poco frecuentes

- El 84,8% de las empresas consultadas carece de algún tipo de órgano específico de una empresa familiar (Consejo de Familia, Junta de Familia, Comité de Protocolo) y que son, a la postre, el foro donde se debiera de comunicar, resolver conflictos y regular la relación e intereses entre empresa y familia empresaria, entre otros aspectos

Bajo índice de regulación de la relación empresa - familia empresaria

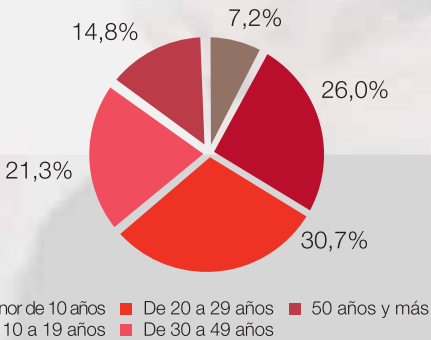
- Tan solo el 12,2% de las empresas consultadas han formalizado la relación entre familia y empresa bien sea por medio de un Acuerdo de Familia, un Protocolo Familiar o cualquier otro instrumento regulador
- Un 10,1% más tiene previsto formalizarlo en el futuro



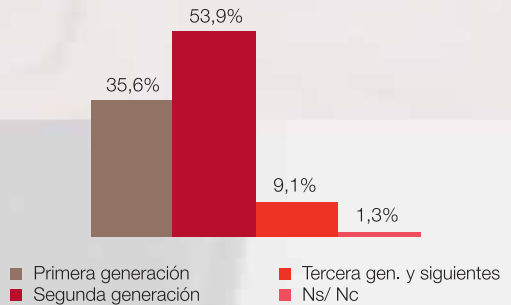
2

Empresas longevas y en su mayoría en 2ª generación

EMPRESAS LONGEVAS
antigüedad



MAYORÍA DE EMPRESAS
EN 2ª GENERACIÓN
generación en que se encuentran



- ➔ El 78% de las empresas familiares encuestadas cuenta con entre 10 y 50 años de antigüedad
- ➔ Las empresas con más de 75 años de antigüedad, aglutinan el 4,2% (37empresas) del total empresas encuestadas

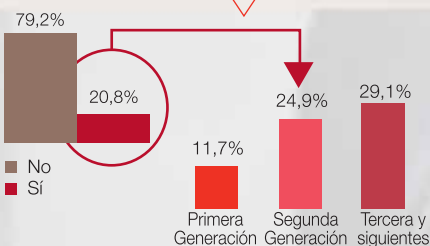
- ➔ La 2ª es la generación predominante entre las empresas familiares de la CAPV (53,9%), seguido de la 1ª (35,6%) y 3ª y siguientes generaciones (9,1%)

Sucesión

1 Inminencia de la sucesión para un amplio colectivo y poca planificación de la misma

El 45% de las empresas consultadas habrá sufrido un proceso de sucesión en menos de 10 años

EMPRESAS EN TRÁNSITO
GENERACIONAL
en la actualidad



- ➔ Un 21% de las empresas familiares consultadas se encuentra en la actualidad sumida en el proceso de tránsito generacional
- ➔ De las empresas restantes (79,2%), en un 10,7% de ellas la sucesión se producirá en un plazo inferior a 5 años y en el 19,5% ente 5 y 10 años

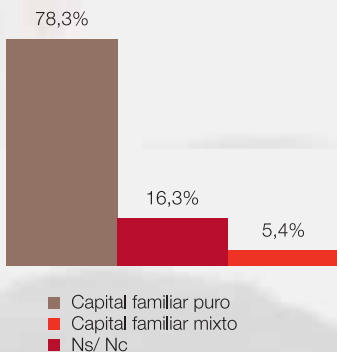
La sucesión se planifica y se comunica tarde, y tan sólo en reducidas ocasiones se instrumentaliza

- ➔ En un 34,5% de los casos existe un sucesor identificado en la empresa
- ➔ El 36% de las empresas que en la actualidad están en proceso de cambio generacional, no tiene identificado al sucesor en manos de quien se tiene previsto legar la empresa
- ➔ El 68,7% no tiene definido ni instrumentalizado en un documento formal el proceso de sucesión

3

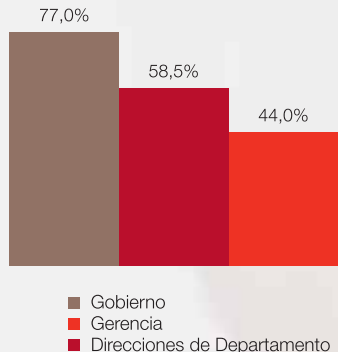
Capital y puestos clave en manos de la familia empresaria

PREDOMINIO DE PROPIEDAD PURAMENTE FAMILIAR
composición del capital



- En el 78,3% casos, el capital social de las empresas es puramente familiar
- En el 78% de las empresas analizadas, el número de socios familiares se sitúa entre dos y cinco miembros
- Predominio de empresas donde la propiedad está en manos de una única familia (61,5%)

GOBIERNO PURAMENTE FAMILIAR
familiares en puestos clave



- Los puestos clave de la organización de las empresas analizadas se hayan ocupados por miembros de la familia empresaria (bien sea a nivel de gerencia, directores de departamento o similares), especialmente en empresas de menor tamaño

2

Voluntad de continuidad de ser empresa familiar en el futuro

Mantenimiento futuro del carácter familiar de las empresas

- El 63% de las empresas no ve necesario contemplar cambios en la estructura societaria para garantizar la continuidad de la misma
- El 7,7% prevería ampliar la participación de los actuales socios familiares
- En el 59,4% de las empresas consultadas, se tiene previsto que la Dirección General sea ocupada por algún miembro de la familia en el futuro

Familia Enpresa



FAMILIA-ENPRESA EAE-N



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

ARABAKO MERKATARITZA ETA INDUSTRIA GANBERA
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ÁLAVA

Dato, 38 • 01005 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 14 18 00 • Fax: 945 14 31 56
forodeempresafamiliar@camaradealava.com

BILBOKO MERKATARITZA GANBERA
CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO

Gran Vía, 13 • 48001 Bilbao
Tel.: 94 470 65 10 • Fax: 94 443 32 95
forodeempresafamiliar@camarabilbao.com

GIPUZKOAKO BAZKUNDEA
CÁMARA DE GIPUZKOA

Avda. de Tolosa, 75 • 20018 Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 00 03 09 • Fax: 943 00 02 75
forodeempresafamiliar@camaragipuzkoa.com

www.forodeempresafamiliar.com

Familia-enpresaren **ERAKUNDEA**



Zer da Familia-enpresaren Erakundea?

Cámaras de Comercio Vascas - Eusko Ganberek elkarrekin duten ekimena da, 2008ko martxoan sortutakoa familia-enpresen topaleku moduan.



Zer helburu ditu?

Informatzea, sentsibilizatzea, orientatzea, prestatzea eta esperientzia eta konponbide batzuk trukatzeko familia enpresaburuek hobeto kudeatu dezaten enpresaren eta familiaren arteko harremana, hobeto antolatu daitezten eta horien jarraipenari laguntzeko.



Nortzuk osatzen dute?

Lurralde Historiko bakoitzean ibilbide luzea duen eta familia-enpresa ondo ezagutzen duen erreferentziako enpresaburu batek.



Zer ekintza bultzatzen ditu?

Lan-bilkurak egiten ditu familia enpresaburuekin, familia-enpresari buruzko ikerketak egiten ditu, prestakuntza-jarduerak eta sentsibilizatzeko jardunaldiak antolatzen ditu, eskuliburuak argitaratzen ditu eta informazioa trukatzeko du www.forodeempresafamiliar.com orriaren bidez zalantzak argitzeko eta zenbait konponbide emateko...



Nola izan foru honetako kide?

Doan da, foroarekin bat egin nahi duzula baino ez duzu adierazi behar edozein Euskal Merkataritza Ganberaren bitartez.

Euskadin familia-enpresaren egoerari buruzko Azterketaren "laburpen exekutiboa", Ikeri aholkularitza-enpresak Cámaras de Comercio Vascas Eusko Ganberetarako egindakoa (2008ko martxoa)

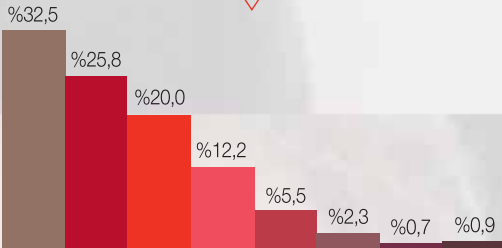
Familia-enpresaren **PROFILA**

Kontsultatutako enpresaren ezaugarriak

1 50 langile baino gutxiago duten eta 5 milioi euro baino gutxiago fakturatzeko duten enpresak

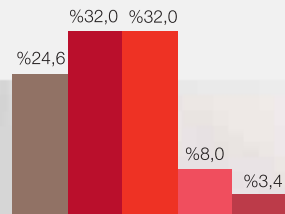
- ➔ 870 familia-enpresa kontsultatu dira EAEn
- ➔ Laginaren banaketa Lurralde Historikoen arabera, bakoitzak EAEn duen pisu espezifikora eta jarduera-sektore nagusien adierazgarritasunera hurbiltzen da.

FAKTURAZIO-MAILA



- Milioi bat € arte
- 1 eta 2,4 milioi € artean
- 2,5 eta 4,9 milioi € artean
- 5 eta 9,9 milioi € artean
- 10 eta 24,9 milioi € artean
- 25 eta 49,9 milioi € artean
- 50 eta 100 milioi € artean
- 100 mili € baino gehiago

EMPLEGU-MAILA



- 10 baino gutxiago
- 10etik 19ra
- 20tik 49ra
- 50etik 99ra
- 100 baino gehiago

- ➔ %80 bat enpresak 5 milioi euro baino gutxiago fakturatzeko du

- ➔ %55 bat enpresak 20 langile baino gutxiago du

Familia-enpresaren **EGOERA**

Gobernu-organoak

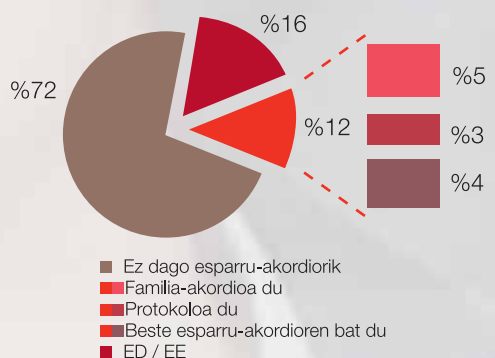
1 Jabetza, negozioaren kudeaketa eta familia-harremanak bateratzeko moduko organo edo tresna gutxi dituzte

Oso gutxitan dituzte familia-enpresak berriaz kudeatzeko organorik

- ➔ Inkestatutako %84,8 enpresak ez du familia-enpresa berriaz kudeatzeko organorik (Familia Kontseilua, Familia Batzarra, Protokolo Komitea); horiek dira, azken finean, enpresaren eta familia-enpresaburuaren arteko gatazkak konpontzeko eta harremanak eta interesak arautzeko foroa, beste zenbait alderdiren artean

Oso arauketa txikia dago enpresa eta familia-enpresaburuaren arteko harremanari dagokionez

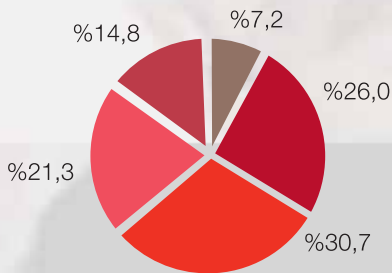
- ➔ Inkestatutako %12,2 enpresak baino ez du familia eta enpresaren arteko harremana arautu Familia Akordio baten bidez, Familia Protokolo baten bidez edo beste edozein tresna arautzailearen bidez
- ➔ Beste %10,1ek etorkizunean egitea aurreikusten du



2

Urte askoko enpresak eta gehienak 2. belaunaldikoak

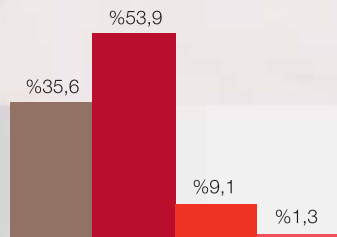
URTE ASKOKO ENPRESAK antzinatasuna



- 10 urte baino gutxiago
- 10 eta 19 urte bitartean
- 20 eta 29 urte bitartean
- 30 eta 49 urte bitartean
- 50 urte baino gehiago

- Inkestatutako %78 enpresak 10 eta 50 urte bitarteko antzinatasuna du
- 75 urte baino gehiagoko enpresek inkestatutako enpresa guztien %4,2 osatzen dute (37 enpresa)

ENPRESA GEHIENAK 2. BELAUNALDIAN zer belaunaldian dauden



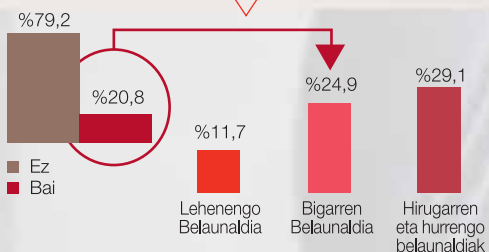
- EAEko familia-enpresa gehienak 2. belaunaldikoak dira (%53,9), jarraian 1. belaunaldikoak (%35,6) eta amaieran 3. eta hurrengo belaunaldikoak daude (%9,1)

Ondorengotza

1 Talde zabal baten berehalako ondorengotza eta horren planifikazioa eskasa da

Inkestatutako %45 enpresak 10 urte baino gutxiagotan ondorengotza-prozesua jasango du

BELAUNALDIZ ALDATZEN DAUDEN ENPRESAK gaur egun



- Inkestatutako %21 enpresa gaur egun belaunaldiz aldatzeko prozesuan daude
- Gainontzekoen artean (%79,2), %10,7k 5 urte baino gutxiagotan egingo du ondorengotza, eta %19,5ek 5 eta 10 urte bitarteko epean

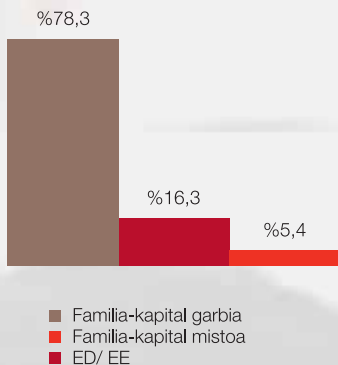
Ondorengotza berandu planifikatzen eta jakinarazten da, eta kasu gutxitan jartzen da horretarako tresnarik

- %34,5etan dute enpresak identifikatutako ondorengo bat
- Gaur egun belaunaldiz aldatzeko prozesuan diren %36 enpresak ez du identifikatu noren esku utziko duen enpresa
- %68,7k ez du agiri formal baten bidez ondorengotza-prozesua definitu edo gauzatu

3

Familia enpresaburuaren esku dagoen kapitala eta giltzarriko lanpostuak

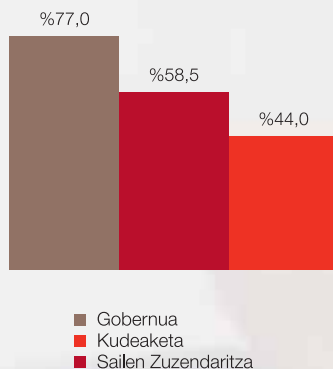
FAMILIA-JABETZA
NAGUSITZEN DA
kapitalaren osaketa



- ➔ % 78,3tan, enpresen sozietate-kapitala familiakoa da soilik
- ➔ Aztertutako enpresen %78tan, bi eta bost familia-bazkide bitarteko dituzte enpresa horiek
- ➔ Enpresa gehienetan (%61,5), jabetza familia bakar baten esku dago

FAMILIAK BAKARRIK
GOBERNATZEN DU

giltzarriko lanpostuetan dauden senitartekoak



- ➔ Familia-enpresaburuako senitartekoak daude antolakundeko giltzarriko lanpostuetan (kudeaketan, sailtako zuzendaritzan edo antzekoetan), batez ere tamaina txikiagoko enpresetan

2

Etorkizunean familia-enpresarekin jarraitzeko nahia

Etorkizunean familia-enpresa izaerarekin jarraitzea

- ➔ %63 enpresak ez du sozietatearen egituran aldaketarik aurreikusten horren jarraipena bermatzeko
- ➔ %7,7k gaur egungo familia-bazkideen partaidetza zabaltzea aurreikusiko luke
- ➔ Inkestatutako %59,4 enpresatan aurreikusita dute etorkizunean Zuzendaritza Orokorrean familiakoren bat jartzea

La Empresa Familiar



LA EMPRESA FAMILIAR EN LA CAPV



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

ARABAKO MERKATARITZA ETA INDUSTRIA GANBERA
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ÁLAVA

Dato, 38 • 01005 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 14 18 00 • Fax: 945 14 31 56
forodeempresafamiliar@camaradealava.com

BILBOKO MERKATARITZA GANBERA
CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO

Gran Vía, 13 • 48001 Bilbao
Tel.: 94 470 65 10 • Fax: 94 443 32 95
forodeempresafamiliar@camarabilbao.com

GIPUZKOAKO BAZKUNDEA
CÁMARA DE GIPUZKOA

Avda. de Tolosa, 75 • 20018 Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 00 03 09 • Fax: 943 00 02 75
forodeempresafamiliar@camaragipuzkoa.com

www.forodeempresafamiliar.com