

ALC^K

**AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies**



ETORKIZUNeko LIDERRAK PRESTAKUNTZA PROGRAMA 2019/2020

PROGRAMA FORMATIVO LÍDERES DEL FUTURO 2019/2020

IZENBURUA: FAMILIA ENPRESA EUSKADIN: GARRANTZIA ETA ETORKIZUNeko
ERRONKAK

EGILEA: NAIARA MANCISIDOR RODRÍGUEZ

FAMILIA ENPRESA EUSKADIN: garrantzia eta etorkizuneko erronkak

AURKIBIDEA

1. SARRERA	3
2. FAMILIA ENPRESA: KONTZEPTUA	3
3. FAMILIA ENPRESA: EREDUAK	4
4. FAMILIA ENPRESA EUSKADIN	5
5. FAMILIA ENPRESA: INDARGUNEAK ETA AHULEZIAK	8
6. FAMILIA ENPRESA: ZERGATIK BABESTU?	11
7. FAMILIA ENPRESA ETA GARAPEN JASANGARRIA	13
8. FAMILIA ENPRESA ETA COVID 19aren KRISIA. AIPAMEN LABUR BAT	14
9. ONDORIOAK	16
10. BIBLIOGRAFIA	16

1. SARRERA

Familia enpresa da munduan nagusitzen den enpresa mota. Horregatik, galdetuko diozue zuen buruari: **horren ohikoak izanik zergatik dira ba hain bereziak?**

Familia eta lana guztiontzat dira garrantzitsuak. Horra hor, beraz, biak nahasten dituen organizazioak duen garrantziaren zergatia.

Arlo akademikoari erreparatzen baldin badiogu, nahiz eta XX.mendearen hasieran hasi ziren enpresen zuzendaritzaren disziplina askoren inguruko ikerketak, familia enpresa ez da halako ikerketa sakonen objektu izan duela gutxi arte.

Hala ere, aurrerago sakonduko dugu aspektu hauetan. Izan ere, lan honetan zehar familia enpresaren arlo ezberdinak jorratuko ditugu.

2. FAMILIA ENPRESA: KONTZEPTUA

Familia enpresaren inguruko literatura aztertzen badugu, konturatuko gara **ez dela erraza** familia enpresaren **kontzeptua zehaztea**. Izan ere, ez da familia enpresa tipologia bakarra existitzen. Hori dela eta, zailtasun ugari izan dira kontzeptua definitzerako orduan.

Zenbait autorek¹ diotenaren harira, definizio falta honen jatorria argi da: **bi terminoz osatuta** dagoen adierazpena da, enpresa eta familia eta bi hauek **termino zehazgabeak** dira.

Hau hala izanik, kontzeptua zehazte aldera, autore gehienek enpresa mota honen oinarritzko elementuak zerrendatzera jo dute. Nahiz eta arlo honetan ere badiren hainbat eztabaidagai, autoreen gehiengoaren aburuz², organizazio bat familia enpresa kontsideratua izan dadin **erabakitzeke boterea edota gestioa familiari lotuta** egon behar da beti.

¹ "El problema de esta falta de definición tiene un origen claro: <empresa familiar> es una expresión compuesta por dos términos (...) y ambos son conceptos indeterminados. Por eso, uno de los primeros problemas encontrados al abordar el estudio de la empresa familiar es precisamente la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto". MASEDA GARCIA, A.; ITURRALDE JAINAGA, T.; AROSA DE LA TORRE, B.; RODRIGUEZ CASTELLANOS, A.; SAIN SANTOS, M. "Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia"- UPV-EHU Argi- talpen zerbitzua, Familia Enpresaren Katedra, Bilbo, 2009- 29.orr.

² "No obstante, aunque no existe una única definición sobre que se entiende por empresa familiar, si existe un acuerdo en aspectos básicos en relación con el poder de decisión y/o gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo". MASEDA GARCIA, A.; ITURRALDE JAINAGA, T.; AROSA DE LA TORRE, B.; RODRIGUEZ CASTELLANOS, A.; SAIN SANTOS, M. "Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia"- UPV-EHU Argitalpen zerbitzua, Familia Enpresaren Katedra, Bilbo, 2009-29.orr.

“*Instituto de la Empresa Familiar*”-ek honela zerrendatu³ ditu familia enpresaren ezaugarri bereizgarriak:

- (1) **Biziraupena bermatzea**: hau da familia enpresa ezaugarritzen duen eta guztiek amankomunean duten helburu estrategikoa.
- (2) **Giza dimentsioa**: honen isla da organizazioa berarekiko eta honen inguruarekiko duen ardura eta begirunea.
- (3) **Enpleguarekiko konprometzua**: datuen arabera sarritan enplegua mantentzea beste helburu batzuen gainetik jartzen dute
- (4) **Autofinantziazioa**: familiak sarritan inbertsipetan bere ondarea jartzen du arriskuan. Izan ere, familia-aurrezkiak izan ohi dira askotan era honetako organizazioen finantziazio iturri. Honen harira, aipagarria da, IEF-en datuen arabera⁴, familia-enpresen %60ak ez duela dibidendoen banaketarik egiten, eta kantitate hauek enpresan bertan berinbertitzeko hautua egiten dute.
- (5) **Antzinakotasuna**: datuei erreparatu ezker, esan dezakegu antzinakotasunaren batz bestekoa bereziki altua dela bestelako organizazioekin alderatuta.

Ezaugarri hauetatik abiatuta, errazagoa izango da lan honen objektu den enpresa mota berezi egiten duten baloreak azaltzea eta honen inguruko aspektuak eta errealitatea ulertzea.

3. FAMILIA ENPRESA: EREDUAK

Tamaina eta burutzen dituen jarduerak albo batera utzita, familia enpresa baten aurrean gaudela esango dugu, besteak beste, jabetzaren gehiengoa familia bat edo gehiagoren eskuetan dagoenean. Hala ere, **familia enpresaren egitura azaltzeko eredu ezberdinak** existitzen dira. Nahiz eta lan honetan ez garen sartuko hauek aztertzeraz, besteak beste, honakoak dira ezagunenak:

- (1) Hiru zirkuluen eredu
- (2) Bost zirkuluen eredu
- (3) Eredu ebolutibo tridimentsionala

³ Instituto de la Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/factores-diferenciales/>

⁴ “*El ahorro familiar es la principal o una de las principales fuentes de financiación de esas compañías. Este hecho explica que el 60% de ellas no reparta dividendos (...), optando por la reinversión directa en la propia empresa.* Instituto de la Empresa familiar: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/factores-diferenciales/>

4. FAMILIA ENPRESA EUSKADIN

Euskadiko ekonomia **ehundura ekonomiko eta sozial sendo batean oinarrituta** dago. Egitura honetan, **familia enpresa** oso parte garrantzitsua da, **gure lurraldeari hertsiki loturiko** organizazioak baitira.

“Euskadiko Familia Enpresaren elkartea”-k (AEFAMEk) bere web orrian ezartzen dituen datuen arabera⁵, **Euskadiko enpresa pribatuen %84,4a familia enpresak** dira. Hori dela eta, oso esanguratsuak dira enplegua eta BPG-ren datuak:

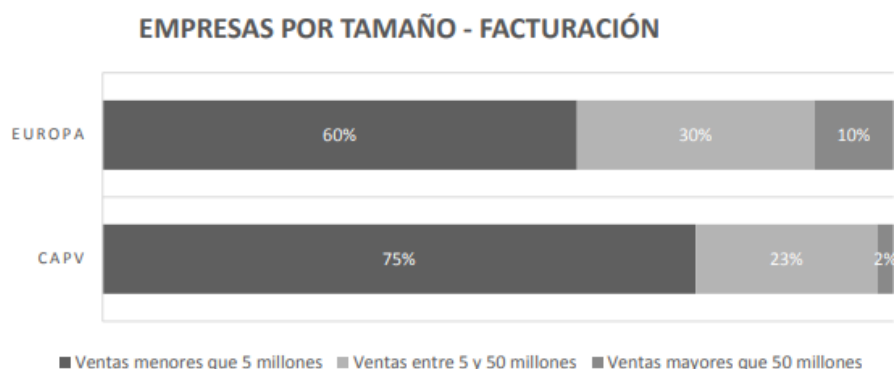
- ✓ Enplegu pribatuaren %61a sortzen dute.
- ✓ BPGari erreparatuz gero, 2018an AEFAMEko parte diren familia enpresek guztira Euskadiko BPG-ren %20a suposatzen zuten.

Datu hauek ikusita, hurrengo lerroen helburua **Euskadiko familia enpresen errealitatea** zein den **ezagutzea** da. Horrela, honen indarguneak, ahuleziak eta etorkizuneko erronkak aztertu ahal izateko.

Horretarako, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako Ganberek UPV/EHUko Familia Enpresa Katedrarekin elkarlanean, 2019ko azaroan egindako ikerketaren emaitzak erabiliko ditugu⁶.

Ikerketa honek, hiru Lurralde Historikoetan kokatutako 501 familia enpresen egoera aztertu du eta jarraian datu ezanguratsuenak aipatuko ditugu:

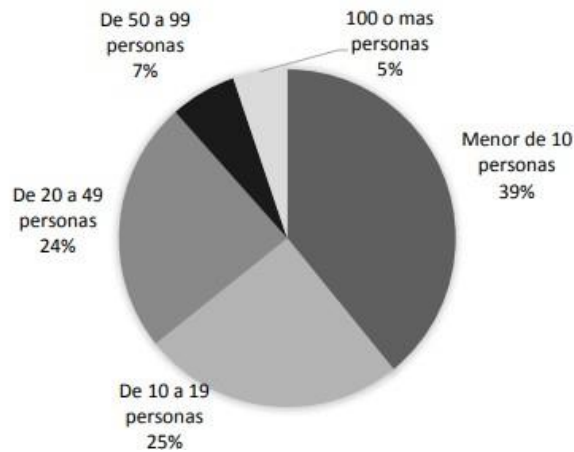
1. **Tamaina:** tamainari dagokionez, agerian geratu da Euskadiko familia enpresak txikiak direla orokorrean Europako batz bestekoarekin alderatuta. Bai langile kopuruaren aldetik eta baita fakturazio aldetik ere



⁵ Euskadiko Familia Enpresaren elkartea: <http://aefame.org/aefame-en-cifras/>

⁶ Cámara de Bilbao: <https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=2022796>

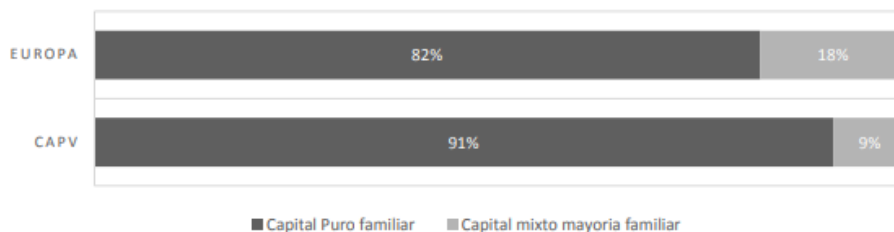
EMPRESAS POR TAMAÑO - NÚMERO DE EMPLEADOS



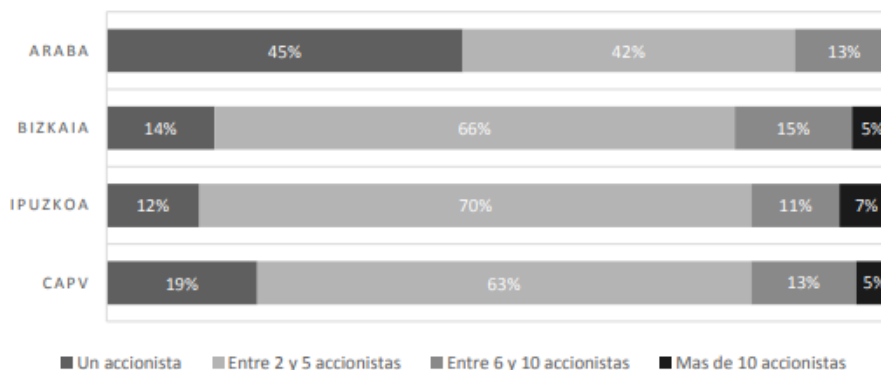
Irudia: ITURRALDE, T.; BASCO, R.; MASEDA, A.; APARICIO, G. (2019) "Euskal familia enpresa Europako testuinguruan. Hazteko, garatzeko eta irauteko erronkak", 5.orr - <https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=2022796> -tik berreskuratua.

2. **Antzinakotasuna:** Euskadiko familia enpresen bataz besteko antzinakotasuna 42 urtekoa da (Europako bataz bestekoaren 10 urte azpitik). Hau kontutan hartuta, geihenak bigarren belaunaldian daude, nahiz eta badauden hirugarren, laugarren zein bostgarren belaunaldikoak baita ere.
3. **Botere egitura:** enpresen %91n jabetza eskusiboki familiaren eskuetan dago. Gainera, akziiodunen kopurua oso txikia izan ohi da.

CONCENTRACIÓN FAMILIAR DE LA PROPIEDAD



NÚMERO DE ACCIONISTAS POR TERRITORIO



Irudiak: ITURRALDE, T.; BASCO, R.; MASEDA, A.; APARICIO, G. (2019) "Euskal familia enpresa Europako testuinguruan. Hazteko, garatzeko eta irauteko erronkak", 7.orr - <https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=2022796> -tik berreskuratua.

4. **Zuzendaritza orokorra:** Euskadiko familia enpresen %90a familiako kide batek zuzentzen du. Kasu gehienetan, gizonezkoa, adin ertainekoa eta karguan esperientzia luzea izandakoa.

Emakume zuzendarien presentzia %24koa da eta frogatua geratu da datu hau altuagoa dela zuzendari orokorraren kargua familiako kide batek betetzen duen enpresen kasuetan. Hala ere, gai honi aurrerago aipamena labur bat egingo diogu.

5. **Eskualdaketa prozesua:** enpresen %19ak hurrengo bost urteetan eskualdaketa prozesuari aurre egin beharko diola baieztatu du. Honek duen garrantzia kontutan harturik, harritzekoa da enpresen %81ak ez daukala aurreikusita prozesu hau aurrera eramateko inolako ekintza planik.

Honen harira, enpresen %35ak bakarrik ziurtatu du prozesu honen ostean izaera familiarra mantenduko dutela, %19ak hori ez dela hala izango eta %43ak zalantzak ditu estatus hau mantentzeko dituen aukeren inguruan.

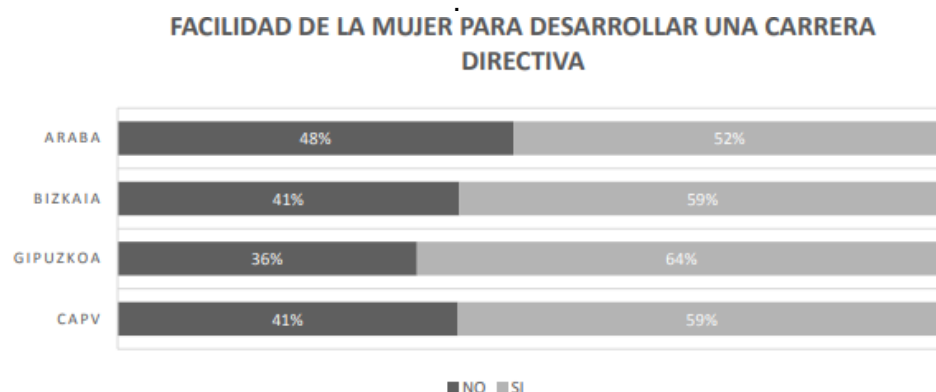
6. **Emakumeen presentzia:** puntu honetan, Euskadiko familia enpresak Europako bataz bestekoan kokatzen dira.

✓ %32 dira euren Administrazio Kontseiluetan emakumezkoak dituzten enpresak.

✓ %29 dira euren Zuzendaritza Taldeetan emakumezkoak dituztenak.

✓ %24aren Zuzendari Orokorra da emakumea.

Horrez gain, datuek erakusten dute familia enpresa zuzendaritza lanetan emakumeen presentzia bultzatzera konprometituta dagoela eta, gainera, emakumearen garapen profesionalerako aukera gehiago eskaintzen dituen testuingurua ematen dela hauetan.



FACTORES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE LA CARRERA DIRECTIVA DE LA MUJER



Irudiak: ITURRALDE, T.; BASCO, R.; MASEDA, A.; APARICIO, G. (2019) "Euskal familia enpresa Europako testuinguruan. Hazteko, garatzeko eta irauteko erronkak", 16.orr - <https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=2022796> -tik berreskuratua.

7. **Inplikazioa**: familiaren inplikazioa elementu klabea da mota honetako organizazioetan. Identitateari eta jarraikortasun ikuspegiari dagokionez, Euskadiko familia enpresak Europako batz bestekoaren gainetik daude.
8. **Ekintzaitzarako orientazioa**: ekintzaitza familia enpresen izaeraren berezko elementua da eta garrantzitsua da belaunaldi berriek ere hala barneratzea.
Datuek erakusten dutenaren arabera, gure lurraldeko familia enpresek berrikuntzarako eta arriskuak hartzen jarraitzeko borondatea dute eta honetan proaktiboki jardungo dute hurrengo urteetan ere.
9. **Eraldaketa digitala**: gehienek modu optimistan egingo diote aurre eraldaketa digitalaren erronkari. Hala ere, kezkatzekoa da askok ez dutela digitalazioa euren lehentasunen artean kokatzen. Ez dute beharrezkoa ikusten leihakorrak izaten jarraitzeko.

5. FAMILIA ENPRESA: INDARGUNEAK ETA AHULEZIAK

Aurreko ataletan ikusitakoaren ondoren, familia enpresaren indargune nagusiak bere balore-sistematik lotuta daudela esan daiteke.

Hasteko, behin eta berriz azpimarratu dugun **(1) konpromezua** aipatuko behar da. Izan ere, datuek erakusten duten bezala, organizazio mota hau erabat konpometitua egon ohi da belaunaldi berriekin, enpleguarekin, lurraldearekin, iraunkortasunarekin eta baita Ongizate Estatuarekin ere.

Bigarrenik, konpromezuarekin lotuta, azpimarratzekoa da **(2)esfortzuaren kultura**. Familia hitzak kasu honetan sakrifizioa, eskuzabaltasuna, disziplina,

errespetua eta taldearekiko erantzukizuna esan nahi du.

Horrez gain, aurreko bien harira, ezin dugu ahaztu **(3)erantzukizun soziala**. Familia enpresek lurraldearkin duen lotura estua dela eta, altuagoa baita hauen erantzukizu soziala.

Laugarrenik, aurreko atalean aipatu bezala, azpimarragarria da mota honetako organizazioek hain berezkoa duten **(4)ekintzailtza kultura**. Izan ere, organizazio bakoitzaren atzean ekintzaile bat dago. Gestioa bere gain hartzen duen belaunaldi bakoitzaren atzean enpresa eraberritzen ari den pertsona bat dago, interes amankomunagatik bere gain arriskuak hartzen ari den norbait.

Azkenik, erabakien atzean dagoen **(5)zuhurtzia eta austeritatea** ere aipatzekoak dira. Izan ere, frogatua dago mota honetako organizazioek, orokorrean, arriskuaren kontzientzia handiagoa dutela. Izan ere, ezaugarriak zerrendatzean aipatu bezala, sarritan euren ondarea izan ohi da jokoan jartzen dutena, euren izaeraren parte baita. Posible den neurrian, autofinantzaketarako joera dute.

Beraz, familia enpresaren **indargune nagusiak hain bereak diren ezaugarriekin** lotura zuzena dutela esan daiteke. Den bezalako delako da hain berezia.

Bestalde, **ahuleziei dagokienez**, gehienak beraien artean nolabait konektatuta daude.

Ahulezia nagusia, **(1)jarraikortasunari** lotuta dagoela esan daiteke. Honi dagokionez, bi puntu dira bereziki aipagarriak:

- Alde batetik, aurrerago aipatu dugun bezala, nahiz eta tamaina ezberdinetako familia enpresak existitzen diren, datuek erakusten duten bezala, orokorrean enpresa txiki eta ertainak izan ohi dira. Ondorioz, tamaina honetako organizazioetan ohikoagoa den bezala sarritan zailtasunak izan ohi dituzte aurrera jarraitzeko. Honen harira, badira zenbait autore enpresen bizitza itxaropena eta dimentsioa hertsiki loturik daudela baeitzatzen dutenak.
- Beste alde bateik, ikusi dugun bezala, Euskadin geihenka bigarren belaunaldian daude eta *“IEF”*-ek ematen dituen datuei erreparazeten baldin badiegu ohartzen gara gutxi direla hirugarren generaziotik pasatzen direnak. Errealitate honetan eragina duen faktoreetako bat eskualdaketa familiaren barnean emateko izan ohi dituzten zailasuna da.

Honen inguruan, bada aski ezaguna den esaera bat: *“El abuelo la crea, el padre la disfruta y el hijo la destruye”*.

Bigarrenik, **(2)produktibitateari dagokionez**, zenbat eta handiagoa enpresa, gaitasun handiagoa produktibitatearekin lotuta dauden faktoreengan eragina izateko. Hala nola, finantza- merkatuetara sarbidea iztaeko baldintza hobeak, talentua erakarri eta eusteko baliabide geihago, bere langileei formakuntza emateko baliabide geihago, nazioartekotzean zein berrikuntzan inbertitzeko aukera geihago, etab.

Hori dela eta, kontutan hartzen badugu hauek gure lurraldean duten pisua, garrantzitsua da produktibitatean duten eragina. Kasu honetan, azaldutako arrazoiengatik, eragin hori negatiboa izanik.

Horrez gain, esan bezala, **nazioartekotzean eta berrikuntzan** produktibitatean eragina duten faktoreetako batzuk dira eta normalean, organizazio mota hauek zailtasunak izan ohi dituzte arlo hauetan inbertitzeko.

Lehendabizikoari dagokionez, tamaina handiagokoak diren familia enpresek jakin dute testuinguru berri honetara moldatu eta mugetatik haratago aukerak bilatzen. Horrela, atzerrian duten presentzia areagotzea lortu dute, indartsuagoak eta leihakorragoak izanik. Berrikuntzaren harira, honek, zalantzarik gabe, hazkundearengan eragin zuzena du. Beti ere, berrikuntza bere zentzu zabalenean ulertuta. Ez soilik berrikuntza teknologikoa, baizik eta produktu, prozesu zein erakunde beraren berrikuntza barne hartuta.

Mundu globalizatu honetan, **berrikuntza leihakortasunerako ezinbesteko elementua** da. Hori dela eta, tamaina handitu eta leihakorragoak izan nahi duten organizazioek ezinbestean kontutan hartu behar duten faktorea da hau.

Atal honen hasieran aurreratu bezala, elementu guzti hauek bata bestearekin otuta daude. Bereziki, produktibitatea, nazioartekotasuna eta berrikuntza; batak bestearengan eragin zuzena izanik. Hau da, hauetako aspektu batean hobetzeak besteengan eragin positiboa izango du.

Amaitzeko, ezin dugu ahaztu **(3)ziurgabetasun juridikoa**. Hala ere, ahulezia baino, oztopo bat dela esan daiteke. Azken urteetako jurisprudentzia zein doktrina administratiboari erreparatzen baldin badiogu, ohartuko gara egiten dituzten interpretazioak sarritan kontrajarriak izan direla.

Laburtuz, nahiz eta familia enpresaren indarguneak asko diren, honek ere baditu bere ahulezia eta zailtasunak. Kontutan hartzen badugu gure lurraldeari egiten dioten ekarpena, beharrezkoa ikusten dugu, hurrengo ataletan aztertuko dugun bezala, honi babes berezia ematea.

6. FAMILIA ENPRESA: ZERGATIK BABESTU?

Aurreko ataletan argi geratu da gure ehundura enpresarialean duten pusia. Baina, horrez gain, badira azpimarratu beharreko beste zenbait datu:

- (1) **Egonkortasun eta hazkunderako bermea dira.** Aurreko lerroetan aipatu bezala, hauen ezaugarrietako bat iraukortasunerako duten bokazioa eta epe luzerako ikuspegia dira. Honek, eragin positiboa du gure ehundura enpresaliaren izaeran. Izan ere, familia enpresaren hazkunde eta jarraikortasuna ziurtatuz, ekonomiaren egonkortasuna bermatzen da.
- (2) **Ongizate Estatuari egiten dioten aportazioa.** Bai zergen bitartez eta baita ere Gizarte Segurantzari egindako aportazioen bitartez.
- (3) **Gizartea eta lurraldearekiko konpromezua.** Esan bezala, zenbat eta sendoagoa ehundura enpresariala, sendoagoak lanpostuak, gaitasun ekonomiko handiagoa eta baita ongizate soziala ere.
- (4) **Iraunkortasunaren aldeko apostua.** Orokorrean, euren izaera ekintzailea dela eta, berrikuntzaren aldeko apostua egin ohi dute, ingurumenaren eta gizartearen aldeko irtenbideak bilatuz.
- (5) **Enplegua.** Ikusi dugu eragin zuzena duela enpleguarengan eta zenbat eta enplegu sendoagoak, geroz eta txikiagoa lanpostuak suntsitzeko aukera. Eta, beraz, handiagoa gure lurraldean sortutako enpleguaren egonkortasuna eta honen iraunkortasuna.

Hain da garrantzitsua Botere Publiko eta insituzioek duten papera, “*Instituto de la Empresa Familiarrek*” etorkizunera begira zerrendatzen dituen erronketan honakoa aipatzen duela: “*establecer un marco de relaciones institucionales que mejore, o por lo menos no limite, el potencial de las empresas*”. Horrez gain, besteak beste, honakoak aipatzen ditu familia enpresaren hobekuntzan Botere Publiko eta instutzioek eragina izan dezaketen faktoreen artean:

- (1) Administrazio Publikoaren eraginkortasuna
- (2) Oztopo erregulatorioak gutxitzea
- (3) Fiskalitate moderatua eta eraginkorra

Nahiz eta aspektu hau ezin dugun modu sakonean aztertu, azken puntuari dagokionez, nabarmendu behar da Lurralde Historikoetako Zerga Araudiek erregimen berezi bat aurreikusten dutela familia enpresentzat. Bai Oinordetza eta Dohaintzen gaineko Zergaren bitartez eta baita ere Pertsona Fisikoen Errentaren gaineko Zergaren bitartez. Horrez gain, Euskal Zuzenbide Zibileko legeak, esaterako,

eskualdaketa errazteko hainbat harraminta ere aurreikusten ditu.

Baina, zergatik da horren beharrezkoa? Datuek erakusten duten bezala, eta lan honen atal ezberdinetan behin eta berriz aipatzen ari garen bezala, zenbat eta egonkortasun handiagoa familia enpresentzat, geroz eta sendoagoa izango da gure ehundura enpresariala.

Beraz, guzti hau kontutan izanik, zein izan beharko litzateke **Botere Publiko eta instituzioen jarrera** familia enpresarekiko?

Ahulezien atalean aipatu bezala, jarraikortasuna familia enpresen arazo nagusietako bat da. Beraz, beharrezkoa da hau bermatzen laguntzen duen marko juridiko bat izatea. Honen harira, esaterako, onuragarria litzateke familia enpresentzat **langileak enpresaren gestioan parte hartzeko neurriak bultzatzea**. Horrela, organizazioa hau ezagutu eta honekiko konpromezu sendoa duten pertsonen eskuetan geratzea errazten da. Horrela, konpromezua are gehiago sendotzea lortzen da eta hau erabakigarria izango da hauen etorkizunean.

Bigarrenik, produktibitatearen arazoa aipatu dugu. Ikusi dugun bezala, badira zenbait faktore produktibitatean eragin zuzena dutenak eta Botere Publikoek badute faktore hauek hobetze aldera esku-hartzeko gaitasuna. Esate baterako:

- **Finantziario iturriei** dagokienez, **berdintasun baldintzak** bermatzea.
- **Formakuntza bultzatzea**, etorkizuneko gestore arduratsuak trebatzeko.
- **Estatistika fidagarriak** izatea. Horrela, instituzioetatik familia enpresaren presentzia eta eraginkortasuna oinarri sendo batzuetatik abiatuta bultzatu ahal izateko.

Horrez gain, aipatu dugu familia enpresek, batik bat, euren tamaina dela eta **nazioartekotzeko zailtasun ugari** izan ohi dituzten. Izan ere, harreman estua dago enpresa baten nazioartekotze maila eta honen tamainaren artean. Zenbat eta handiagoa, nazioartekotze maila handiagoa lortzeko erraztasuna handiagoa eta hazkunderako potentzial handiagoa. Beraz, zikulu bat dela esan dezakegu.

Hori dela eta, Botere Publikoek **euskal enpresek atzerrian duten presentzia bultzatzea** beharrezkoa da, nazioartekotzea **lehiakortasunerako ezinbesteko elementua** baita. Izan ere, hazkunderako duen gaitasuna areagotzen du eta dibertsifikaziorako aukera ematen dio. Azken elementu hau, krisialdi garain oso garrantzitsua izanik. Zenbat eta dibertsifikazio maila altuagoa, arriskua txikiagoa.

Beraz, ezinbestekoa da **familia enpresaren hazkundera eta egonkortasuna bultzatzea**. Hala ere, hazkundera aipatzean, hau ez da neurri gabeko hazkundera. Organizazio bakoitzak bere tamaina egokia aurkitu behar du, nazioarteko merkatuetan

bere sektoreko enprekin leihakorra izateko aukera ematen dion tamaina hain zuzen. Bere produktibitate hobetzeko aukera ematen diona, eta ondorioz, I+D+i-n inbertitzeko duen gaitasuna hobetzeko gai dena.

Azkenik, kontutan hartuta gure lurraldeari egiten dioten aportazioa, ezinbestekoa da baita ere **deslokalizazioa sahiesteko neurriak** hartzea. Zerga araudia izan daitekelerik, berriro ere, hau sahiesteko neurriak hartzeko herraminta egokia. Adituek behin eta berriz azpimarratzen dute planifikazio fiskalerako beharra.

7. FAMILIA ENPRESA ETA GARAPEN JASANGARRIA

Azken hamarkadan, eskakizun supranazionalak direla eta, etengabelo aldeketara sozialak eman dira. Horrela, 2015eko irailaren 25ean, Nazio Baten Erakundearen Batzar Nagusiak aho batez onartu zuen Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda. Hau negoziazio luze baten emaitza izan zen 193 Estatu Kidek parte hartu zutelarik, hauen artean Espainia.

Euskadik, 2030 Agendari egindako ekarpenaren hitzaurrean dioten bezala, aukera bat bezala ikusten du 2030 Agenda. Ibertan aurreikusitako eredia bat dator Euskadik dituen lehentasunekin. Izan ere, hori da azken hamarkadetan gure lurraldaldean alor ezberdinetatik abiatuta lantzen diharduen hazkunde eta ongizate sozial eredia.

Agenda 2016ko urtarrilaren 1ean sartu zen indarrean eta 17 helburu eta 169 helmugak osatzen dute. Ekintza-plan unibertsal, integral eta eraldatzaile bat da eta bere helburu nagusia giza garapena bultzatea da, gizarte, ekonomia eta ingurumenaren alorrean batik bat.

Lan honen objektu den gaia dela eta, **17.helburuan jarriko dugu arreta**. Bere izenburua **“Garapen Jasangarrirako Mundu Aliantza inplementatzeko eta biziberritzeko tresnak sendotzea”** da. Izan ere, garapen jasangarrirako programa arrakastatsu bat aurrera eramateko beharrezkoa da gobernu, arlo pribatu eta gizarte zibilaren arteko elkarlana. Eta, ezinbestekoa da hau balore eta printzipio inklusiboak oinarrian izanda eraikitzea, jendea eta planeta erdigunean kokatuz. Beti ere, ikuspuntu global, regional, nazional zein lokaletik aztertuak.

Honen harira, bereziki interesgarria da **arlotu pribatuan dimentsio soziala indartzeko egiten duen deialdia**. Puntu honetan kokatuko nuke **familia enpresaren garrantzia**. Izan ere, lanean zehar azpimarratu bezala, familia enpresa da besteak beste, gure ekonomiaren motorra.

Beraz, familia enpresari **behar sozialei modu azkar eta eraginkorren erantzuteko erantzukizuna ezartzen zaio.** Arazo sozial, energetiko, ekonomiko zein ingurumen arazoentzat alternatiba posibleak aurkeztuz. Ezin dugu ukatu, familia enpresa **birmoldaketa sozialean ezinbesteko eragilea** dela. Hori dela eta, aipatzekoa da Espainiako ikertzaile talde batek “*Administrative Science Quaterly*“-n egindako ikerketa baten emaitza. Estatu Batuetako 194 enpresa izan ziren ikerketa honen objektu. Emaitzetan azpimarratzen zuten familia enpresak berezkoa duen balore bat: **abersatsun sozioemozionala.** Hau, enpresaren irudia zaintzeko konpromezuarekin hertsiki loturik dagoen balorea dela ziurtatzen dute. Baita ere, enpresak bere inguruarekin duen konpromezua, izan ere, garrantzitsua izan ohi da hauentzat enpresak inguruan duen izen-ona mantendu eta indartzea. Hori dela eta, ikerketa honetan familia enpresek duten konpromezu soziala, familiarrak ez direnena baina indartsuagoa dela baieztatzen dute.

Beraz, familia enpresaren sentsibilizazio maila dela eta, konpromezu handiagoa hartu ohi dute lotura duten kolektibo zein lurraldearekin. Pisu handia izan ohi baitu identitatesentimenduak.

Gainera, **konpromezu sozial hau areagotu** egiten da **jabetza duen familiak negozioaren gestioarekin zuzenean harremanetan jarraitzen** duenean: zuzendaritza postuetan edota administrazio kontseiluan duen parte-hartzearen bitartez. Hori dela eta, aurretik esan dugun bezala, garrantzitsua da hau bermatzen lagunduko duten mekanismoak aurreikusi eta bultzatzea.

Hala ere, asko dira familia enpresak, berhau parte den testuinguru sozialaren hobekuntzara egiten dituen ekarpenen garrantzia azpimarratzen duten ebidentziak. Esan dezakegu, hau bere DNAren parte dela eta honek garrantzia berezi hartzen du. Izan ere, balore eta jokaera molde hauek organizazioaren aktiboaren parte bihurtzen dira eta epe luzera eragina izango du honek.

Beraz, uste dut, **familia enpresaren konpromezua erabatekoa** izango dela **NBEk 2030 agenda ezarritako garapen jasangarrirako helburuekin** eta ingruko beste agenteekin etengabeko **elkarlanean** arituko dela **hurrengo urteetan hauek bete ahal izateko.**

8. FAMILIA ENPRESA ETA COVID 19aren KRISIA. AIPAMEN LABUR BAT

Amaierara iritsi aurretik, azken hilabeteetan bizitzen ari garen ez-ohiko egoera honek aipamen berezia merezi du.

Historian zehar, momentu ezberdinetan izandako krisialdian, familia enpresak behin eta berriz agerian utzi izan du bere **sendotasun eta dinamismoa**. Esaterako, 2008-2009 urteetan hasitako nazioarteko krisian erabakigarria izan zen ekonomia errearen sostenguan izan zuen eragina.

Apirilean argitaratutako datu batzuen arabera, Espainia mailan (Euskadi ez da salbuespena izan) honakoak izan dira bizitzen ari garen krisiak familia enpresarengan izandako eraginak:

- ✓ Familia enpresen %42aren jarduera %60 gutxitu da.
- ✓ Familia enpresen heren batek irabaziak %80aren gainetik gutxituko direla aurreikusten du.
- ✓ Enplegua, ordea, proportzio txikiagoan gutxitzea lortu dute. Familia enpresen erdiak diotenaren arabera, %20aren azpitik gutxitzea aurreikusten dute.

Beraz, hemen ikusten da, besteak beste, aurreko ataletan familia enpresen lehentasunei buruz aipatutakoa. Hau da enpleguarekiko duten konpromezuaren isla argia

Horrez gain, gizartearekiko duten konpromezua ere agerian utzi dute, bai dohaintzen bitartez erakutsitako solidaritatearekin eta beste zenbaitek baita ere gizartearen beharrei erantzun ahal izateko euren zerbitzuak berregituratuz.

Azken egunetan zehar, euskal familia enpresek deialdi bat egin diote Administrazio Publikoari AEFAMEn bitartez⁷. Horrela, mahai gainean jarri nahi izan dute **Covid-19ak sortutako krisi egoeratik ateratzeko familia enpresaren paperaren garrantzia**.

Balio erantsia eta enplegua sortzeko gaitasunaz gain, **garapen sozial eta ekonomikoarekin duten konpromezua** azpimarratu nahi izan ditzute.

Testuinguru honetan ere, nazioartekotzearen eta eredu globalen aldeko apustua egitearen garrantzia nabarmendu nahi izan ditzute. Horrela, ez-ohiko egoera honek sortuko dituen aukerei ahalik eta errentagarritasun handiena ateratzeko. Adibide bat jartzearren, hornidura-kateekin lotutako ohitura aldaketei probetxua atera ahal izateko. Izan ere, aurreikusten dute hurrengo hilabeteetan horniatzaileen fidagarritasunari eta leihakortasunari lehentasuna emango zaiola, “low cost” soluzioak kasu askotan alde batera utziz. Beraz, nazioarteko merkatuan halako aukeran sortu daitezkeela aurreikusten dute eta hauei probetxua ateratzen jakiteko beharra

⁷ Euskadiko Familia Enpresaren elkarte: <http://aefame.org/las-empresas-familiares-reivindican-su-papel-como-aliados-necesarios-para-la-salida-de-la-crisis/>

azpimarratu dute, besteak beste. Beti ere, erabakiak organizazio mota hau ezaugarritzen duen zuhurtziaz hartuta.

Horrez gain, aldarrikatu nahi izan dute, datozen hilabeteetan beteko duten **rola ezinbestekoa dela pandemiak sortutako kalteak arintzeko.**

9. ONDORIOAK

Etorkizunera begira, familia enpresen egonkortasuna eta jarraikortasuna bermatu ahal izateko, hauek bere familia izera mantentzeaz gain negozioren hedapena susatu beharko dute. Guzti hau, beti ere, leihakorra den enpresa eredu batetik abiatuta, helburu ekonomiko, familiar eta sozialak barne hartzen dituena.

Bestalde, nahiz eta lan honetan hazkunderako beharra ere aipatu dugun, garrantzitsua da euskal familia enpresek euren tamainarekin bat datorren negozio eredua definitzea. Ezinbestean, digitalizazioa eta globalizazioa bezalako erronkak presente izanik.

Lan honetan zehar azaldu bezala, nahiz eta Euskadik baduen familia enpresak babesten dituen erregimen berezi bat indarrean, oraindik badago zer hobetu.

Enpresa da enplegu eta aberastasun sortzaile nagusia eta gurean familia enpresa nagusitzen den enpresa mota izanik, erregimen hau mantendu eta indartzea Botere Publikoen lehentasunen artean kokatzea beharrezkoa da azaldu ditugun arrazoiengatik.

10. BIBLIOGRAFIA

ARTIKULU DOKTRINALAK

Iturrioz, Cristina & Aragón, Cristina & Marín, Francisco. (2008). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. EKONOMIAZ. 70. 388-407.

UPV/EHU, Maseda García, A., Arosa de la Torre, B., & Iturralde Jarinaga, T. (2015). *Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno*. Recuperado de https://www.ehu.eus/documents/2819611/13205503/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf/3d2a1931-5fe4-432d-b692-17de1bdcf6b6

Navío, Javier. (2007). La internacionalización de la empresa familiar española. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, Nº 839, 2007 (Ejemplar dedicado a: La internacionalización de la empresa

española), pags. 113-120.

Valero, M.A. *“Impulso definitivo en Europa a la empresa familiar”*, Estrategia financiera, Nº-336, Sección Artículos/Empresa Familiar, Marzo 2016, Editorial Wolters Kluwer España, ISBN-ISSN: 2255-0496

IKERKETA LANAK

Maseda García, A.; Iturralde Jainaga, T.; Arosa de la Torre, B.; Rodríguez- Castellanos, A. & Sain Santos, M. *“Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia”*- UPV/EHU Argitalpen zerbitzua, Familia Enpresaren Katedra, Bilbo, 2009.

WEB ORRIAK

Instituto de la Empresa Familiar. (s. f.-b). Recuperado 5 de mayo de 2020, de <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/factores-diferenciales/>

Euskadiko Familia Enpresaren Elkartea. (s. f.). Recuperado 5 de mayo de 2020, de <http://aefame.org/aefame-en-cifras/>

Cámara de Bilbao. (2019). *La Empresa Familiar Vasca en el contexto europeo. El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de <https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=2022796>

Euskadiko Familia Enpresaren Elkartea. (s. f.). Recuperado 10 de mayo de 2020, de: <http://aefame.org/las-empresas-familiares-reivindican-su-papel-como-aliados-necesarios-para-la-salida-de-la-crisis/>