

---

# *La Transmisión Empresarial como Estrategia Regional para hacer frente al reto del envejecimiento: El caso de NegoziOn en Bizkaia*

*The Transfer of Business as a Regional Strategy to face the challenge of aging: The case of NegoziOn in Bizkaia*

El presente artículo analiza el campo emergente de la Transmisión Empresarial, y cómo el mismo puede constituir una política pública relevante dentro de la estrategia para gestionar los efectos del envejecimiento poblacional, laboral y empresarial en el Territorio Histórico de Bizkaia. A través de la aplicación de la triangulación metodológica, se analiza el concepto de Transmisión Empresarial y las principales claves para su aterrizaje en el tejido productivo de Bizkaia a través del programa NegoziOn, puesto en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia en junio de 2022. El artículo también presenta los primeros resultados cuantitativos y cualitativos de este programa, y los conecta con el análisis previo que se llevó a cabo. La contribución de la investigación no solo viene dada por el hecho de que la Transmisión Empresarial es un concepto en auge que todavía no cuenta con suficiente investigación asociada, sino también por la discusión de cómo un programa puede servir a la estrategia para gestionar el reto del envejecimiento. Un reto complejo y una mega tendencia que ya está teniendo una incidencia social profunda a nivel europeo. Por último, al presentar los primeros resultados del programa NegoziOn, pueden servir de reflexión y guía para otras estrategias y programas de este tipo que se lancen.

*Artikulu honek Enpresa Transmisioaren alorra aztertzen du, eta nola izan daitekeen politika publiko garrantzitsu bat Bizkaiko Lurralde Historikoan biztanleria, lana eta enpresa zahartzearen ondorioak kudeatzeko estrategiaren barruan. Triangelatzearen aplikazioaren bidez, analisi honek Enpresa Transmisioaren kontzeptua eta Bizkaiko produkzio-sarean lur hartzeko gako nagusiak aztertzen ditu, Bizkaiko Foru Aldundiak 2022ko ekainean abian jarritako NegoziOn programaren bidez. Artikulua programa honen lehen emaitza kuantitatibo eta kualitatiboak ere aurkezten ditu, eta aurretik egindako azterketarekin lotzen ditu. Ikerketaren ekarpena ez da soilik Enpresa Transmisioa goranzko bidean dagoen kontzeptua dela, eta oraindik ez duela nahikoa lotutako ikerketarik, baizik eta programa batek zahartzearen erronka kudeatzeko estrategiari nola balio diezaiokeen eztabaidatzeagatik. Erronka konplexua eta mega joera bat, dagoeneko European eragin sozial sakona izaten ari dena. Azkenik, NegoziOn programaren lehen emaitzak aurkeztean, hausnarketarako eta gida gisa balio dezakete abiarazten diren horrelako beste estrategia eta programa batzuetarako.*

This article analyses the emerging field of Business Transfer and how it can constitute a relevant public policy within the strategy for managing the effects of population, labour and business ageing in the Historical Territory of Bizkaia. Through the application of triangulation, this investigation analyses the concept of Business Transfer and the main keys for its introduction into the productive fabric of Bizkaia through the NegoziOn programme, launched by the Provincial Council of Bizkaia in June 2022. The article also presents the first quantitative and qualitative results of this programme, and connects them with the previous analysis carried out. The contribution of the research is not only given by the fact that Business Transfer is a growing concept that still does not have enough research associated with it, but also by the discussion of how a programme can serve the strategy to manage the challenge of ageing. A complex challenge and a mega trend that is already having a profound societal impact at European level. Finally, by presenting the first results of the NegoziOn programme, they can serve as a reflection and guide for other such strategies and programmes to be launched.

**Iñigo Calvo-Sotomayor**

*Departamento de Management, Universidad de Deusto*

**Ekhi Atutxa**

*Departamento de Finanzas y Economía, Universidad de Deusto*

**Teresa Laespada**

*Departamento Psicología Social, Universidad de Deusto*

## Índice

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Metodología
4. Análisis sobre el fenómeno demográfico y de Transmisión Empresarial en Bizkaia
5. Resultados: Análisis ex ante y ex post del programa NegoziOn
6. Conclusiones

Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** Transmisión empresarial, estrategia regional, política pública, Bizkaia, NegoziOn.

**Keywords:** Business Transfer, regional strategy, public policy, Biscay, NegoziOn.

**Nº de clasificación JEL:** L22, L26, D21, J11, J26

Fecha de entrada: 22/07/2023

Fecha de aceptación: 13/10/2023

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo es analizar el campo emergente de la Transmisión Empresarial, y cómo el mismo puede constituir una política pública relevante dentro de la estrategia regional para gestionar los efectos del envejecimiento poblacional, laboral y empresarial en el Territorio Histórico de Bizkaia.

A través de la aplicación de la triangulación metodológica —análisis de fuentes primarias y secundarias, entre las que se incluyen la revisión bibliográfica, bases de datos públicas y entrevistas—, la presente investigación analiza el concepto de Transmisión Empresarial y las principales claves para su aterrizaje en el tejido productivo de Bizkaia a través del programa NegoziOn, puesto en marcha en junio de 2022 por el Departamento de Empleo, Inclusión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia dentro de su estrategia para el territorio.

El racional teórico del programa NegoziOn es intentar arreglar un fallo de mercado. Este fallo se basa en que en la transmisión de negocios la información no es perfecta, lo que provoca que la oferta y la demanda no se ajusten a la hora de transmitir un negocio viable. En este sentido, es importante recordar que un mercado se considera perfecto cuando empresas y personas consumidoras tienen a su disposición información completa, gratuita y simétrica (Mochón, 2000).

En esta línea, NegoziOn es un programa de la Diputación Foral de Bizkaia que busca evitar el cierre de negocios rentables y sostenibles al facilitar la transmisión empresarial. Conecta a personas que desean vender sus negocios con compradores interesados, proporcionando orientación y apoyo financiero. El programa se enfoca en negocios que ya son viables y ofrece una transición rápida debido a la continuidad del negocio existente. Su objetivo principal es mantener activas estas empresas y evitar la pérdida de empleos y recursos económicos en la región.

El problema de investigación principal que se aborda son la identificación y formulación de las características que debe presentar un programa de Transmisión Empresarial en un territorio envejecido como Bizkaia, y si este tipo de programa puede ser útil para encarar los retos de demografía laboral y empresarial que plantea al mismo la macrotendencia del envejecimiento poblacional.

El artículo divide su análisis de resultados en dos momentos diferenciados. En primer lugar, basado en entrevistas en profundidad y fuentes secundarias, se realiza un análisis *ex ante*, esto es, de forma previa al lanzamiento del programa NegoziOn, para conocer cuáles son las características que debería tener un programa Transmisión Empresarial en Bizkaia. Posteriormente, en base a los datos disponibles del programa tras su primer año de vida, se realiza un análisis *ex post*, para analizar cómo se está comportando y si está teniendo los efectos deseados frente al reto del cambio demográfico.

La principal contribución del artículo es que aporta conocimiento científico para comprender de manera más precisa la transmisión empresarial, un ámbito emergente, relevante y poco estudiado (European Commission, 2020) y, además, presenta los primeros resultados del programa NegoziOn en el marco de la estrategia regional de la Diputación Foral de Bizkaia y otras instituciones, conectándolos con el análisis previo que se llevó a cabo sobre el enfoque y viabilidad del programa.

Todo ello contribuye a la generación de una relevante discusión y unos resultados de cómo un programa puede servir a la estrategia para gestionar el envejecimiento laboral y del tejido productivo. Por último, al presentar los primeros resultados del programa NegoziOn (iniciativa innovadora a nivel vasco y estatal), los mismos pueden servir de reflexión y guía para otras estrategias y programas de este tipo que se lancen a nivel regional.

El análisis se presenta de la siguiente manera; en el siguiente apartado se aborda y conecta el marco teórico y la literatura científica sobre envejecimiento poblacio-

nal, Transmisión Empresarial y estrategia regional; posteriormente, se presenta la metodología de triangulación utilizada en la investigación; acto seguido, en el apartado cuarto, se analiza el fenómeno demográfico y de Transmisión Empresarial en Bizkaia; en el quinto apartado se presentan y discuten los resultados del análisis *ex ante* y *ex post* realizado para, finalmente, abordar la sección de conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Envejecimiento poblacional: Un campo científico con recorrido

El fenómeno del envejecimiento demográfico es una macro tendencia global, que se expandirá y se acelerará durante el presente siglo (Lutz, Sanderson y Scherbov, 2008; United Nations, 2020). Esta tendencia es el resultado de la bajada combinada de las tasas de mortalidad y natalidad a nivel internacional durante las últimas décadas.

El continente europeo, que cuenta con la mayor edad media del globo, es la cabeza de lanza de este fenómeno, y las instituciones de la Unión Europea lo tienen muy presente a la hora de articular y desplegar sus actuaciones en materia de estrategias y políticas públicas (European Commission, 2021).

Los estados de la UE27 con una mayor tasa de envejecimiento, medido como el peso relativo de las personas mayores de 64 años sobre el total de la población, son Italia (23,8%), Portugal (23,7%) y Finlandia (23,1%). Mientras que la media europea es del 21,1% y España presenta una tasa del 20,1% de la población<sup>1</sup>.

A nivel regional, en Europa existen territorios con una significativa proporción de individuos mayores de 64 años en el año 2020. Entre los más envejecidos se encuentran Chemnitz (29,3%, Alemania), Liguria (28,7%, Italia), Epiro (27,3%, Grecia) y Limousin (27,1%, Francia). Por su parte, la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) exhibe una tasa de envejecimiento del 22,8%. Esta tasa, aunque no ubica a la CAPV entre las regiones más envejecidas, sí que la sitúa como una región envejecida. En el ámbito español, únicamente las Comunidades Autónomas de Galicia (25,4%), Asturias (26,1%) y Castilla y León (25,5%) presentan una mayor prevalencia de envejecimiento poblacional en comparación con la CAPV<sup>2</sup>.

En este contexto, es importante seguir comprendiendo el fenómeno del envejecimiento y sus principales consecuencias socioeconómicas, con el objetivo de reunir una mayor evidencia científica, promover políticas públicas y comprender de forma profunda y poliédrica esta importante macro tendencia global (Börsch-Supan, 2013). A nivel vasco, en los últimos años ha habido importantes esfuerzos por comprender mejor el fenómeno (Herce, 2019; Calvo-Sotomayor y Atutxa Ordeñana, 2022; Or-

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/population-projections>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210316-1>

kestra-Instituto Vasco de Competitividad, 2022; OSALAN Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, 2022), pero todavía es necesario seguir avanzando para seguir desentrañando el progresivo aumento de la edad media a lo largo y ancho del globo (Settersten, 2016; Calvo-Sotomayor, Laka y Aguado, 2019).

## 2.2. Transmisión Empresarial

### 2.2.1. Emergencia y conceptualización

En los últimos años el campo de la transmisión de una empresa está suscitando un creciente interés, tanto entre las instituciones europeas como en el mundo académico (Viljamaa *et al.*, 2015; Alpeza, Tall y Mezulić Juric, 2018; Deschamps, 2018; European Commission, 2020; Matalamäki *et al.*, 2020). A pesar de que diversos agentes están prestando una mayor atención a esta área, con el objetivo de impulsar el empleo, mantener el tejido productivo y hacer frente al progresivo envejecimiento, todavía no existe un consenso a la hora de definir y delimitar el alcance del concepto de ‘Transmisión Empresarial’.

Tal y como apunta Deschamps (2020), en el mundo académico el interés sobre esta área se centra en dos grandes familias de investigación:

- Por un lado, las personas investigadoras francófonas: la investigación de este colectivo gira en torno a la idea de ‘transmisión-adquisición’ de la pymes<sup>3</sup>. El análisis se centra en el hecho de que existen dos actores fundamentales; el actor que transmite el negocio, y el actor que lo asume.
- Por otro, la literatura académica anglófona ha abordado la ‘Transmisión Empresarial’ desde el punto de vista casi exclusivo de transmisión de empresas familiares.

Además, existe el debate de si la Transmisión Empresarial es una actividad que se puede encuadrar dentro del ámbito del emprendimiento, y la necesidad de seguir ensanchando los enfoques del emprendimiento empresarial para incluir de forma clara las transmisiones empresariales. Como en el caso de los análisis que aúnan envejecimiento de las personas emprendedoras y posible transmisión de sus negocios (Juric, Alpeza y Peterka, 2020).

Todo ello provoca que la Transmisión Empresarial se haya situado en un área no claramente definida entre los ámbitos de estudio sobre empresa familiar (Barnes y Hershon, 1976; Sharma, Chua y Chrisman, 2000) y emprendimiento (Freyman y Durst, 2023). Lo que a su vez conlleva una conceptualización poco clara del término.

En este sentido, la presente investigación quiere superar esta indefinición, y toma la siguiente definición de Transmisión Empresarial como referencia para llevar a cabo los análisis que se presentan en las siguientes páginas (Deschamps *et al.*, 2020, p. 20):

<sup>3</sup> *Transmission-takeover of SMEs* en inglés y *transmission-reprise des PME* en francés

*La transmisión de una empresa es el traspaso de uno (o varios) gestor(es) saliente(s) a otro (o varios) gestor(es) entrante(s). Supone que la información, las relaciones, los conocimientos técnicos y el capital social se transfieren de unos a otros.*

*La empresa es transferida de una persona a otra en sus dos aspectos característicos: el poder o liderazgo (control y dirección) y propiedad. El traspaso busca la continuidad de la empresa, modificándose su proyecto por el hecho mismo de que ya no lo lleva la misma persona.*

Además, esta comprensión se hace en el marco de cómo el proceso de Transmisión Empresarial puede ser beneficioso para la transmisión intergeneracional de negocios y el empleo, tanto para su mantenimiento como para la creación de nuevos puestos de trabajo. En este sentido, es importante recordar el hecho de que la tasa de supervivencia durante los cinco primeros años de una empresa de nueva creación oscila entre el 35% y el 50%, mientras que esta cifra para las empresas transferidas se eleva hasta el 90%-95% (Geerts, Herrings y Peek, 2004). Lo que indica el potencial de la Transmisión Empresarial de cara al mantenimiento y creación de empleo.

### 2.2.2. **Tipologías y ciclos**

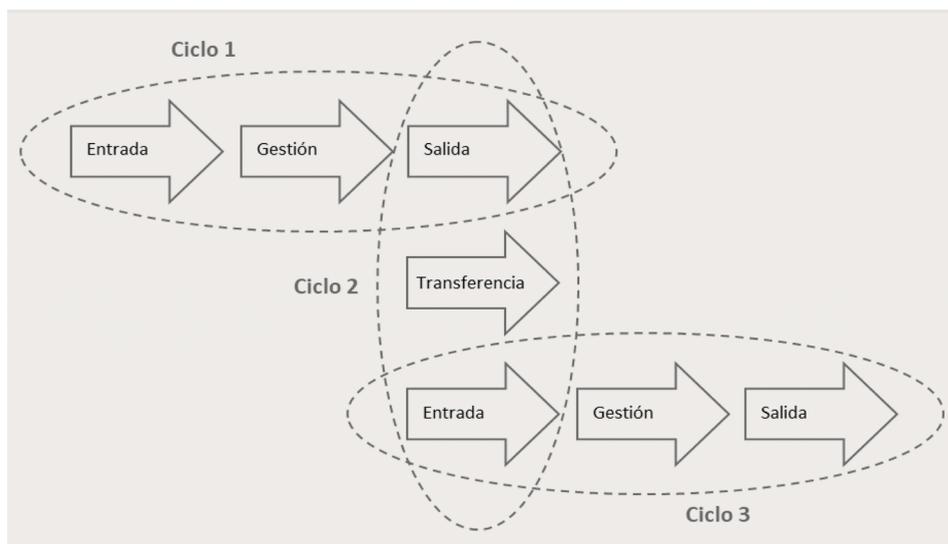
En relación con las distintas tipologías de Transmisión Empresarial que existen, las mismas se pueden dar por muy distintas causas como, por ejemplo, jubilación definitiva de la persona empresaria, jubilación anticipada, cambio de profesión, cambio del entorno competitivo o acontecimientos de índole personal. Además, estos motivos se pueden dividir en voluntarios e involuntarios, y las tipologías de Transmisiones que se lleven a cabo pueden ser internas a la empresa (ej. Transmisión a un miembro de la familia o a una persona empleada) o externas (ej. Venta del negocio a un tercero) (Deschamps, 2018).

Por último, es importante reflexionar sobre el propio proceso de Transmisión Empresarial y cuándo comienza y acaba el mismo. En base a la definición adoptada al inicio de esta sección, la transmisión —entre otras cuestiones— implica un actor saliente (que denominaremos *persona transmisora*) y un actor entrante (que se puede calificar como *persona re-empresadora*). Por lo que el proceso de transmisión podría plasmarse de la siguiente manera (Figura nº 1).

Si se entiende a la empresa como un continuo de negocio en el que puede haber distintas personas en su dirección dependiendo del momento temporal, el ciclo de vida de la empresa en cuestión se puede entender en base a tres ciclos:

- Ciclo 1: Entra una persona gestora en la empresa, está un período dirigiendo la misma y, al final de su periodo, planifica su salida. En este último paso arranca el proceso de transmisión.
- Ciclo 2: Se da una transferencia entre la persona gestora saliente (transmisora) y la persona gestora entrante (re-empresadora).

Figura 1. PROCESO DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL



Fuente: adaptado de Deschamps et al. (2020).

- Ciclo 3: La nueva persona gestora (re-empresadora) entra en la empresa y comienza su etapa de gestión en la misma hasta que, a su vez, en un proceso posterior, se vuelve a iniciar todo el ciclo descrito.

Así, la transmisión empresarial contribuye a que la pervivencia de la actividad empresarial es posible ante los vaivenes en su propiedad, en su gestión o en su forma jurídica. De hecho, el proceso de transición en sí se puede visualizar como el momento de tránsito entre la persona gestora saliente y la persona gestora entrante. En la Figura nº 1 este momento se da en el Ciclo 2. De todas formas, los posibles servicios de acompañamiento que puede prestar una institución en el proceso de Transmisión Empresarial pueden no solo circunscribirse a este momento preciso transitorio (Ciclo 2), sino también a un acompañamiento posterior a la persona re-empresadora (Ciclo 3).

### 2.3. Enfoque de Estrategia Regional en los ámbitos del cambio demográfico y la transmisión empresarial

La estrategia territorial ha asumido como propios los retos provocados por las tres grandes transiciones: climática, digital y sociodemográfica. Además, un marco de análisis nuevo está surgiendo para entender el rol que deben jugar los poderes públicos a la hora de desplegar una estrategia socioeconómica en el marco de las mencionadas transiciones (Mazzucato, 2013, 2021). Este marco emergente también se aplica y tiene cabida a nivel regional (Uyarra, Ribeiro y Dale-Clough, 2019; Magro, Wilson y Aranguren, 2021). En contra de aproximaciones centradas exclusiva-

mente en la resolución de las dificultades inherentes a la transmisión, parece que puede ser un momento idóneo para también proponer e iniciar cambios estructurales del tejido empresarial con el fin de hacerlo social y medioambientalmente más sostenible, y económicamente más competitivo.

Es en este punto en el que las iniciativas públicas regionales y locales para la transmisión empresarial pueden converger con alguna de las prioridades de la Comisión Europea para 2019-2024 (*Prioridades de la Comisión Europea 2019-2024*, no date), en concreto:

- Una economía al servicio de las personas: a través de la creación de un entorno de inversión más atractivo y un crecimiento que cree empleos de calidad, especialmente para las personas jóvenes y las pequeñas empresas.
- Un pacto Verde Europeo: transformarse en una economía moderna y eficiente en el uso de recursos.
- Una Europa Adaptada a la Era Digital: mediante una estrategia industrial que impulsa la doble transición hacia una economía ecológica y digital.

Además, un programa regional de transmisión empresarial puede contribuir a la *Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico* desarrollada por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública (Gobierno de España, 2019) para, por ejemplo, combatir el despoblamiento rural, así como a la *Estrategia Vasca de Empleo* (Consejería de Trabajo y Empleo - Gobierno Vasco, 2021), que apunta un profundo cambio en la demografía laboral vasca en la próxima década.

Por último, tiene un buen encaje en el Plan de empleo 2020-2023 impulsado por el Departamento de Empleo, Inclusión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia (Diputación Foral de Bizkaia, 2023), dado que el mismo tienen un foco claro en avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tal y como se ha descrito previamente, la transmisión es un fenómeno que puede darse en cualquier momento de la vida de un negocio. Por ello, aunque la transmisión es una herramienta especialmente útil en los casos en que la/s persona/s propietaria/s de un negocio —por su propio ciclo vital— encaran la jubilación, las iniciativas públicas deben estar diseñadas para acompañar en cualquiera de las casuísticas. La adopción de esta perspectiva desemboca en un mejor alineamiento de las políticas públicas locales con la estrategia económica, social y demográfica impulsada desde la Unión Europea y el Gobierno de España y, a un nivel regional, el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia.

### 3. METODOLOGÍA

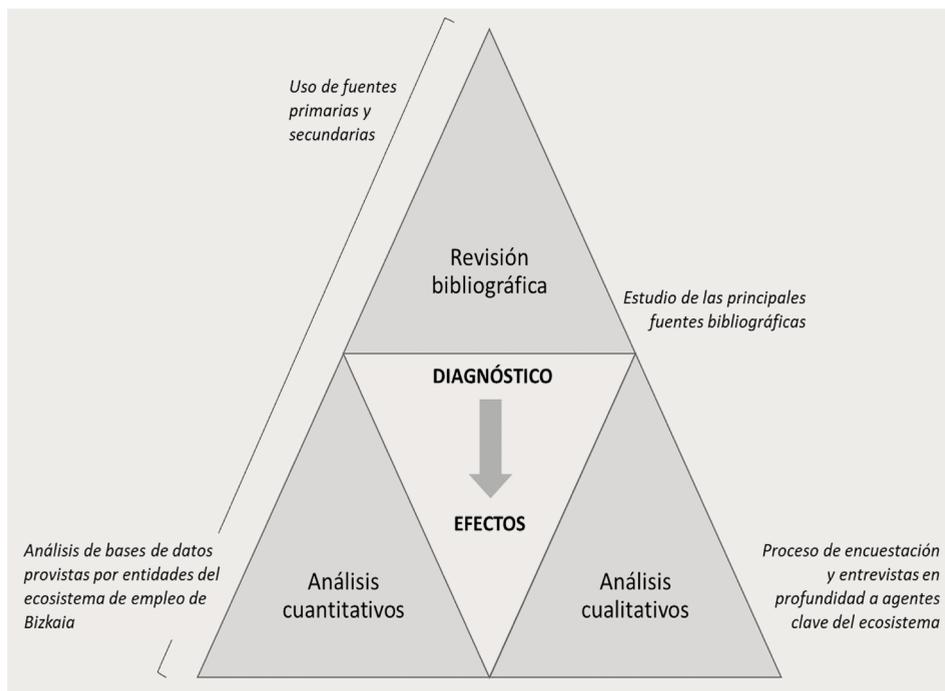
La disponibilidad de datos sobre la Transmisión Empresarial es escasa y fragmentada en la Unión Europea (European Commission, 2020). Por ello, al igual que en investigaciones de similares características (Center for Strategy & Evaluation Ser-

vices, 2014), el diagnóstico se ha realizado mediante la recopilación y análisis de fuentes primarias y secundarias, entre las que se incluyen la revisión bibliográfica, las entrevistas y las bases de datos (tanto de los institutos de estadística y otras fuentes públicas, como del programa NegoziOn tras su primer año en funcionamiento). En este sentido, la presente investigación ha aprovechado el conjunto de información y conocimientos sobre la materia que se han ido acumulando a nivel europeo, español, vasco y vizcaíno a lo largo de varios años.

De esta forma, se opta por la aplicación de la triangulación metodológica (Bogdan y Biklen, 2006; Rothbauer, 2008; Carter *et al.*, 2014). Además de la revisión bibliográfica, el análisis cualitativo de las entrevistas a agentes clave del ecosistema y el análisis cuantitativo de datos tienen como objetivo la conformación de un sólido y riguroso diagnóstico, así como la recolección de los *inputs* necesarios para la realización de:

- Una valoración *ex ante* de los efectos que podría producir la implementación de un programa de este tipo.
- Una valoración *ex post* de los resultados del programa. En el caso del presente artículo, realizado tras un año en marcha del programa de Transmisión Empresarial NegoziOn de la Diputación Foral de Bizkaia.

Figura nº 2. TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA



Fuente: elaboración propia.

Las metodologías de las ciencias sociales previamente descritas han sido empleadas desde el rigor científico y académico. En respuesta a los objetivos planteados, las metodologías cuantitativas se han aplicado a una muestra representativa de la población, en el que se ha cumplido con una adecuada operacionalización y se han obtenido mediciones precisas que garantizan su fiabilidad (Hueso y Cascant, 2012). Asimismo, el número de entrevistas en profundidad referidas a las metodologías cualitativas se ha decidido en función de la saturación necesaria para la realización de un análisis robusto (Patton, 2002; Guest, Bunce y Johnson, 2006).

De forma previa al lanzamiento del programa NegoziOn –presentado por la Diputación Foral de Bizkaia en junio de 2022– se investigaron los potenciales efectos socioeconómicos de la transmisión empresarial en el territorio de Bizkaia. Esta identificación *ex ante* se realizó a través de un trabajo de campo consistente en la realización de 5 entrevistas semiestructuradas en profundidad de aproximadamente una hora de duración entre junio y julio de 2021. Las personas consultadas son expertas en la materia, ya sea por su recorrido académico a través de la realización de investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, ya sea por su contrastada experiencia en el diseño y puesta en marcha de iniciativas orientadas al acompañamiento en los procesos de Transmisión Empresarial (ver Tabla nº 1).

Tabla nº 1. LISTADO DE ENTREVISTAS

Código Entrevista	Agente	Iniciativa en relación con la transmisión	Fecha
E1	UPV/EHU	Investigación académica	22 de junio de 2021
E2	Cámara de Comercio	Berriz Empresa	1 de julio de 2021
E3	CECOBI	Transmisión de empresas	2 de julio de 2021
E4	Laboral Kutxa y Cáritas	Gazte Empresa	9 de julio de 2021
E5	CECOT	Re-Empresa	29 de julio de 2021

Fuente: elaboración propia.

La realización de estas entrevistas no solo posibilitó una rica y detallada identificación de los efectos socioeconómicos desglosados en *outputs*, *outcomes* e *impacts*; también sirvió para enriquecer y aproximar a la realidad local vizcaína y vasca el concepto de la Transmisión Empresarial. De forma posterior, se ha tenido acceso a los primeros y preliminares datos sobre los resultados del programa NegoziOn entre junio de 2022 y junio de 2023, tras un año en funcionamiento. Estos datos permiten un análisis *ex post* (esto es, una vez puesto en marcha el programa NegoziOn), que se analizan en el apartado 5.

#### 4. ANÁLISIS SOBRE EL FENÓMENO DEMOGRÁFICO Y DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL EN BIZKAIA

Una vez mostrados el marco teórico y la metodología que emplea la presente investigación, en este apartado se analiza en base a fuentes primarias y secundarias, por un lado, la situación demográfica poblacional, de fuerza de trabajo y del tejido productivo vasco y vizcaíno y, por otro, la importancia del proceso de transmisión empresarial y la aplicación de políticas específicas para fortalecer este tipo de proceso en Bizkaia.

##### 4.1. Demografía Poblacional, Laboral y Empresarial del Territorio Histórico de Bizkaia

De forma previa al análisis de los retos y oportunidades de la Transmisión Empresarial, así como de sus principales dimensiones en el Territorio Histórico de Bizkaia, es importante pararse a analizar de forma más detallada la situación de demografía laboral y empresarial vasca y vizcaína.

###### 4.1.1. Demografía poblacional

Según el Eustat-Instituto Vasco de Estadística (2023), la población vasca aumentaría en 84.900 personas entre 2021 y 2036. En el Territorio Histórico de Bizkaia se estima un aumento de 24.200 personas en ese periodo (2,1% más de habitantes). Además, se prevé que continúe la contracción de la población activa y el paulatino envejecimiento de la población vasca, y que el peso de la población de 65 o más años se eleve hasta el 29,2% en 2036 (4,7% más que en 2021).

En este contexto, el Eustat prevé que la transformación de las pirámides demográficas de los tres Territorios Forales será a grandes rasgos similar a la del conjunto de la CAPV, esto es, «reducción de los efectivos de población infantil y de edades adultas centrales, y el incremento de los contingentes de mayores y de adultos-jóvenes» (Eustat - Instituto Vasco de Estadística, 2023, p. 30).

Teniendo en cuenta que a 1 de enero de 2021 la población de Bizkaia se elevaba a 1.144.100 habitantes, el paulatino aumento de la edad media de la ciudadanía conlleva un descenso del 4,43% de la población entre los 16 y 64 años de edad (descenso de 31.900 personas), y un aumento del 31,4% de la población de 65 años o más (aumento de 84.300 personas).

Tal y como se analiza en el siguiente punto, este movimiento provoca una salida significativa de personas del mercado laboral por motivos de jubilación y, en consecuencia, la posibilidad de que aumente de forma importante las necesidades de Transmisión Empresarial para seguir manteniendo el empleo y el tejido productivo.

###### 4.1.2. Demografía laboral

La proyección demográfica mostrada influirá en la población trabajadora, que soportará cambios significativos en la presente década.

En concreto, la Estrategia Vasca de Empleo (Consejería de Trabajo y Empleo - Gobierno Vasco, 2021) estima que, hasta 2030 y de forma acumulada, un total de 500.000 personas saldrán del mercado laboral vasco por motivos esencialmente demográficos y se estima sean «reemplazadas» por nuevas incorporaciones al mercado laboral (demanda de reemplazo). A este medio millón de personas trabajadoras que necesitan ser «reemplazadas», se le sumarían en torno a 110.000 personas en nuevos puestos de trabajo por «demanda de expansión» (más empleo).

Los datos aportados por el ejercicio de prospectiva llevado a cabo por la Estrategia Vasca de Empleo hay que ponerlos en contexto con un dato facilitado en la entrevista a CECOT [E5], en la que se indicó que las principales causas de Transmisión Empresarial en el programa Re-Empresa (programa gestionado para la Comunidad Autónoma de Cataluña por CECOT, decano a nivel estatal y de referencia a nivel europeo) son las siguientes (Tabla nº 2).

**Tabla nº 2. PRINCIPALES MOTIVOS DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL - PROGRAMA RE-EMPRESA (COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA)**

Motivo de la/s persona/s propietaria/s	% del total de Transmisiones gestionadas
Jubilación	37%
Cambio de profesión	21%
Motivos personales	10%
Otros	32%

Fuente: entrevista en profundidad [E5].

Haciendo un paralelismo, estos datos parecen indicar que una parte significativa de la puesta en marcha de un programa de Transmisión Empresarial en Bizkaia puede responder a una creciente necesidad de transmisión de negocios por parte de personas propietarias que se van a jubilar. Este dato se confirma y analiza en profundidad en el apartado 5, donde en el análisis *ex post* se muestra que, tras un año en marcha, la mayor parte de las transmisiones empresariales intermediadas por el programa NegoziOn tienen como motivo principal la jubilación de la persona propietaria.

Asimismo, dado que la Estrategia Vasca de Empleo estima que en torno a 500.000 personas saldrán del mercado laboral vasco por motivos demográficos, y teniendo en cuenta que en Bizkaia se concentra casi la mitad de la población trabajadora vasca, no es descabellado prever que los servicios de Transmisión Empresarial pueden tener una demanda creciente en la próxima década.

Además, existen sectores económicos que cuentan con un mayor número de micropymes y pymes (como los Servicios Profesionales, el Comercio al por Menor y la Hostelería), y que en la previsión del Gobierno Vasco (2021) se indican como sectores que experimentarán una significativa demanda de reemplazo.

En otras palabras, los datos apuntan no solo un proceso de jubilación de una cantidad significativa de personas trabajadoras vascas y vizcaínas, sino también de una importante cantidad de personas propietarias de pymes y micropymes de diversos sectores. Perfiles que seguramente puedan ser personas transmisoras y usuarias de un servicio de Transmisión Empresarial.

#### 4.1.3. *Demografía empresarial*

Unido a los dos análisis anteriores, es importante monitorizar la evolución de microempresas y pequeñas empresas cuya viabilidad puede estar en peligro por jubilación de sus personas propietarias u otros motivos. En este sentido, es importante conocer la posible evolución de personas trabajadoras autónomas, que pueden tener incluso en nómina a trabajadores por cuenta ajena, así como de las empresas familiares, que muchas veces presentan un tamaño de micro y pequeña empresa.

##### *Autónomos*

Según del Ministerio de Trabajo y Economía Social (Gobierno de España, 2022), a fecha de 30 de junio de 2022 en la CAPV hay 78.901 autónomos personas físicas y el 37,3% tienen 55 años o más. Además, el 61,7% de los mismos trabaja en el sector de los servicios, y solo el 21,4% cuenta con personas asalariadas.

A nivel estatal existen 2.048.176 autónomos personas físicas, de las cuales el 28,3% tienen 55 años o más, el 73,6% trabaja en el sector servicios y el 23,8% tienen a su cargo personas asalariadas. En otras palabras, aunque presentan rasgos similares, las personas trabajadoras autónomas vascas son un colectivo más envejecido que la media estatal.

##### *Empresa Familiar*

Según el informe «La empresa familiar vasca en el contexto europeo. El desafío de crecer, madurar y permanecer» (Iturralde *et al.*, 2020), las empresas familiares de la CAPV tienen una dimensión relativamente pequeña si se comparan con las europeas.

La facturación de gran parte de las empresas familiares vascas (75%) no supera los 5 millones de euros y el 88% tiene menos de 50 personas empleadas. Estas cifras son similares en las empresas familiares de los tres Territorios Históricos vascos. En cuanto al número de microempresas (menos de 10 personas empleadas), Bizkaia (42%) es la que tiene más cantidad de las mismas, seguida de cerca por Álava (40%) y, a mayor distancia, Gipuzkoa (33%).

La antigüedad media de las empresas familiares en la CAPV es de 42 años, siendo similar en los tres territorios. Si se analiza en detalle esta longevidad empresarial, y tal como apunta el informe, «más del 28% de las compañías tiene más de 50 años, por lo que fueron fundadas, como mínimo, al comienzo de los años sesenta del siglo pasado, y casi el 70% cuenta con más de 30 años» (UPV/EHU, 2020, p.11). Estos datos van en línea con la idea expuesta en el apartado de «Demografía Laboral», en el que se presenta que durante la presente década se espera una salida significativa de personas del mercado laboral vasco.

Por último, el mencionado informe apunta que muchas de las empresas familiares vascas (81%) no han planificado ninguna actuación con respecto a la sucesión y continuidad. Un dato sorprendente dado que, en base al proceso de encuestas realizado en el informe analizado, «en el 11% de los casos las empresas tendrán que enfrentarse a un relevo generacional en los próximos cinco años, el 49% lo hará dentro de 5 a 10 años, el 17% más allá de los 10 años y, sorprendentemente, un 23% no contesta» (Iturralde *et al.*, 2020, p. 36).

En resumen, el cambio demográfico en la CAPV y Bizkaia durante la próxima década puede provocar cambios profundos por el envejecimiento laboral y empresarial que se experimentará. En este contexto, parece oportuno la implementación de un programa de Transmisión Empresarial para hacer frente a los retos que seguramente surjan.

#### **4.2. Comprendiendo la Transmisión Empresarial y su aplicación en el Territorio Histórico de Bizkaia**

En base a la literatura científica disponible sobre el fenómeno de la transmisión empresarial y a las entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas, a continuación se analiza, en un primer momento, los principales retos y oportunidades de la puesta en marcha de un programa de transmisión a nivel regional y, posteriormente, el aterrizaje de este tipo de programa en la realidad del Territorio Histórico de Bizkaia.

##### **4.2.1. Transmisión Empresarial: retos y oportunidades a la hora de poner en marcha un programa regional**

Teniendo en cuenta la bibliografía disponible, la transmisión empresarial debe ser planteada como una oportunidad y los múltiples factores de éxito de una adecuada realización del proceso pueden categorizarse en tres agrupaciones (Malinen, 2004):

- Nivel de preparación de la/s persona/s que asumirán el proyecto empresarial (personas re-emprendedoras): su formación, experiencia laboral, posición o cargo que asumirán, motivación para la asunción de las nuevas responsabilidades, preparación psicológica, etc.

- Las relaciones entre la persona transmisora y la receptora, más si cabe, en los casos en los sean las propias personas trabajadoras de la empresa las que asuman el proyecto.
- Las actividades de planificación previa, el asesoramiento y la monitorización y control sobre el proceso capaces de resolver las dificultades y aprovechar al mismo tiempo el momento de cambio para la realización de transformaciones estructurales.

De manera transversal, estas tres grandes agrupaciones se encuentran atravesadas por aspectos que podrían ser considerados «blandos», por un lado, y «duros», por otro. Las cuestiones «blandas» se refieren a cuestiones relacionadas con la empresa y con la relación entre las personas que intervienen en la transmisión. Por otra parte, las «duras» se refieren a cuestiones fiscales, monetarias, técnicas y legislativas, así como a los detalles de la ejecución del cambio de propiedad. Para que la sucesión tenga éxito, parece que tiene que haber una comprensión mutua del desarrollo futuro de la empresa y de los valores de la compañía entre las personas que dejan la actividad y las que la asumen (Handler, 1991).

Además, al tratarse de un proceso largo, ambas partes necesitan un plan personal y conjunto para la transmisión. Sobre todo, porque la planificación y preparación tempranas mejoran el índice de éxito de la transmisión de empresas (Viljamaa *et al.*, 2015). La/s persona/s transmisora/s del negocio debe/n realizar su propio proceso de cesión de poder —el «dejar ir» (Sharma, Chua y Chrisman, 2000)— y la persona/s re-empresadora/s (entrante/s) debe/n ser capaces de gestionar las nuevas responsabilidades. Nuevamente, un programa regional de transmisión empresarial puede tomar un papel muy relevante en este proceso.

De hecho, tal y como se adelantaba, la intervención de terceros puede llegar a ser el elemento determinante de una exitosa transmisión empresarial (Malinen, 2004). Reconocer esta complejidad y la necesaria gestión técnica, psicológica y emocional del proceso son aspectos centrales, ya que en ocasiones una gran proporción de las personas empresarias considera que la transmisión no es una cuestión contemporánea, ni un problema en absoluto (Iturralde *et al.*, 2020).

#### 4.2.2. *La transmisión empresarial desde la realidad local de Bizkaia*

La conceptualización de la transmisión empresarial previamente realizada y alineada con la estrategia a distintos niveles institucionales debe ir acompañada de un esfuerzo por su acercamiento a las especificidades de las diversas realidades locales de las regiones europeas.

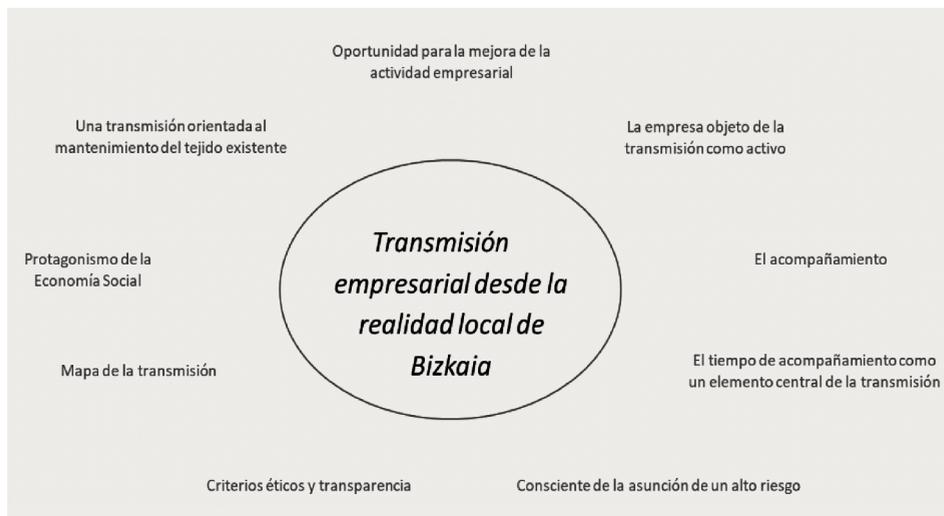
En este sentido, una de las entrevistas en profundidad remarcó que las singulares características del tejido empresarial, demográficas, sociales y económicas determinan el exitoso diseño y la implantación de un programa de transmisión empresarial [E3]. Así, en la CAPV y, en concreto, en Bizkaia, el análisis cualitativo realizado

permite comprender la transmisión empresarial acompañada como un proceso que debería contemplar las siguientes dimensiones:

- Oportunidad para la mejora de la actividad empresarial: en línea con la narrativa propuesta por la Unión Europea, la mayor parte de las iniciativas entrevistadas aprovechan [E2, E3, E5] el momento de la transmisión para la implementación de mejoras. Habitualmente en el ámbito de la digitalización. Para ello, hacen valer las sinergias existentes con el resto de Programas que ofrecen al tejido empresarial [E3]. Así, hay una coincidencia mayoritaria en afirmar que el momento de cambio podría también emplearse para mejorar el negocio también desde el punto de vista de su impacto social y ambiental.
- La empresa objeto de la transmisión como activo: estrechamente relacionado con el punto anterior, reconocen la importancia de entender la empresa como un activo que debe adquirir el mayor valor posible antes de su transmisión [E3]. Hecho que debe ser especialmente tenido en cuenta en las transmisiones por jubilación, en los que la empresa puede haber ido perdiendo valor en los últimos años de actividad [E1].
- El acompañamiento, las transmisiones como trajes hechos a medida: al estar condicionadas por múltiples factores, las casuísticas que se dan en los procesos de transmisión son tan numerosas como la cantidad de negocios existentes. La necesaria estandarización del proceso de transmisión debe ir acompañada por los mecanismos capaces de gestionar esta diversidad [E4]. Por ello, la componente «artesanal» a través del trabajo de conexión y gestión realizada por las personas facilitadoras de la transmisión adquiere una alta relevancia para la consecución de un proceso exitoso [E1].
- El tiempo de acompañamiento como un elemento central de la transmisión: lo anteriormente expuesto requiere tiempo, tanto para la preparación de la persona transmisora como para la receptora [E1, E2, E3, E5]. Cuanto más tiempo de acompañamiento mejor [E1]. Un acompañamiento que debe iniciarse antes de la realización de la transmisión y se debe mantener tras la misma. No obstante, no resulta sencillo definir un tiempo único y homogéneo para todos los casos [E3, E4], ya que este depende de múltiples factores como la tipología de la transmisión o el perfil de la/s persona/s receptora/s.
- Un proceso amable: un proceso sensible a las cuestiones psicológicas y emocionales, capaz de gestionar aquellos aspectos que trascienden las complejidades «duras» previamente expuestas [E2, E4]. Es necesario propiciar espacios de encuentro y conexión para que ambas partes puedan conocerse y trabajar juntos [E2] con el fin de procurar una «transmisión tranquila y pacífica y para que no haya ruptura» [E3]. «Tienen que gustarse para que vaya adelante» [E2].

- Consciente de la asunción de un alto riesgo: a pesar de que la transmisión empresarial muestra unos niveles de supervivencia muy superiores al emprendizaje y el acceso a financiación resulta más sencillo [E3], la gestión de los riesgos es fundamental para que «una oportunidad de negocio no se convierta en una oportunidad de ruina» [E1, E4].
- Criterios éticos y transparencia: los programas de transmisión deben regirse por criterios éticos y de transparencia que salvaguarden los intereses de las personas transmisoras y receptoras [E2, E3, E4]. El proceso de transmisión debe contener los dispositivos dirigidos a atenuar las posiciones ventajosas que pudieran derivarse de la existencia de situaciones de desinformación o información imperfecta.
- Mapa de la transmisión: dada la escasez de información existente y relacionado con la necesidad de facilitar las conexiones entre la oferta y la demanda, la creación de un mapa capaz de visibilizar los negocios interesados en su transmisión parece una acción de alto valor [E3].
- Protagonismo de la Economía Social: en aquellos casos en los que haya un interés por parte de las personas trabajadoras de la empresa por dar continuidad al negocio, aprovechar la transmisión para promover y favorecer la transición a la economía social a través de su asunción de la dirección y propiedad del mismo [E1, E4]. La priorización de los propios trabajadores en la recepción de la actividad empresarial facilita el sostenimiento del capital social previamente existente en lo referente al conocimiento de los productos y servicios ofrecidos, la relación con los clientes y proveedores, etc. «Si la cogen personas empleadas la transición es más rápida» [E3]. Sin embargo, en estos casos es necesario poner un foco especial en la formación en habilidades gestoras de las personas empleadas [E1].
- Una transmisión orientada al mantenimiento del tejido existente: la delimitación del concepto de transmisión debe contemplar el mantenimiento de la actividad previamente desarrollada, el sostenimiento del empleo anteriormente existente, y evitar inversiones con objetivos sociales y económicos contrapuestos [E2]. Asimismo, los agentes entrevistados coinciden en delimitar un potencial programa de transmisión a las pequeñas y medianas empresas, ya que la gran empresa ya cuenta con los medios necesarios para realizar una transmisión *ad-hoc*.
- Sensibilización y concienciación del valor de la pequeña empresa: de forma tangencial a los propios objetivos de un programa público de transmisión, señalan que este debe ir acompañado de campañas de concienciación de la relevancia del sostenimiento del tejido local, así como la oportunidad laboral que puede llegar a suponer [E1, E2, E3, E4].

Figura nº 3. **RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LA TRANSMISIÓN EMPRESARIAL EN BIZKAIA**



Fuente: elaboración propia.

## 5. RESULTADOS: ANÁLISIS EX ANTE Y EX POST DEL PROGRAMA NEGOZION

### 5.1. La contribución socioeconómica de la Transmisión Empresarial en Bizkaia (análisis ex ante)

A través de estudios de caso, la escasa bibliografía existente a nivel europeo previamente mostrada se centra en la predicción del impacto socioeconómico de la transmisión empresarial en términos de porcentaje de personas trabajadoras afectadas, sectores implicados, el volumen de ventas, en algunos casos el género de la persona receptora y edad de la persona transmisora, etc.

Tal y como se ha apuntado, para tratar de solventar la insuficiencia y heterogeneidad de los datos existentes se ha optado por complementar los mismos a través de las entrevistas realizadas a personas expertas (mostradas en la Tabla nº 1). Las potenciales contribuciones socioeconómicas que se exponen a continuación son el resultado de esta combinación y complementación de fuentes de información secundarias.

Estas contribuciones deben entenderse como el análisis *ex ante* que se llevó a cabo antes de la implantación del programa de transmisión empresarial NegoziOn, esto es, a los resultados que se llegó durante en 2021 de forma previa a poner en marcha el programa, y que ayudó a enfocar y lanzar el mismo en el mes de junio de 2022.

Estas posibles contribuciones se han clasificado en base a los términos generalmente empleados (OCDE, 2010) para describir los cambios en diferentes niveles,

desde los efectos más inmediatos en la propia actividad empresarial hasta aquellos que podrían darse a medio y largo plazo a nivel social. En concreto, los efectos se han distribuido en función de su condición de:

- *Output* (producto)
- *Outcome* (resultado)
- *Impact* (impacto)

Ante la diversidad de definiciones existentes respecto a estas tres categorías, se ha optado por aquellas desarrolladas por la OCDE (2010) y la EVPA (2015).

#### 5.1.1. **Los potenciales OUTPUTS de un programa de transmisión acompañada**

En base al trabajo de campo realizado [E1, E2, E3, E4 y E5] y su combinación con otras fuentes secundarias, un programa de transmisión acompañada puede generar los siguientes cuatro principales *outputs*.

- El rejuvenecimiento del tejido productivo del territorio, en lo referente a micro y pequeña empresa, dado que las personas entrantes a los negocios tendrían una edad media sensiblemente menor a las salientes.
- El mantenimiento del (auto)empleo local y conectado al territorio previamente existente en un tejido empresarial de pequeño tamaño que predomina en la realidad de Bizkaia. La conservación de la actividad empresarial de pymes y micropymes es, en última instancia, el sostenimiento de la renta para una parte importante de los hogares.
- El mantenimiento del proyecto empresarial viable y, consecuentemente, la continuidad en la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía.
- La continuidad en el acceso a productos y servicios de proximidad por parte de la ciudadanía. Una provisión de servicios centrado en la atención, la personalización y la cercanía.

#### 5.1.2. **Los potenciales OUTCOMES de un programa de transmisión acompañada**

Los productos (*outputs*) obtenidos a través de una iniciativa de transmisión acompañada pueden generar los siguientes efectos en la población objetivo, es decir, tanto en las empresas que son transmitidas como en los clientes (existentes y potenciales) de dichas empresas.

En lo que se refiere a las empresas objeto de transmisión, siempre que la transmisión se aprovechara para la mejora de los propios proyectos empresariales (competitividad, impacto social y ambiental, etc.) y a favorecer su posicionamiento, podrían producirse los siguientes *outcomes*:

- Aumento del número de clientes, si las mejoras implementadas, las acciones comunicativas realizadas y los contactos generados dieran los frutos esperados.

- Aumento y/o mejora de la cartera de productos y/o servicios siempre que de la reflexión estratégica y operativa previamente descrita se concluyera que esta sería idónea para la continuidad de la actividad.
- Aumento de la producción y de la facturación, en la medida que se produjera un aumento en el número de clientes.
- Desconcentración del riesgo tanto desde el punto de vista de la diversificación de los productos y servicios ofrecidos, como desde el de mayor número de clientes que podrían optar por la empresa transmitida.
- Mejora de la calidad del empleo. En el caso de que hubiera una distribución de la propiedad entre las personas trabajadoras de la empresa también podría conllevar un mayor compromiso con la actividad.
- Mejoras de la eficiencia e innovaciones en procesos, productos y gestión. El aprovechamiento del momento de la transmisión para la planificación de mejoras y la incorporación de mecanismos de reflexión estratégica y operativa podría desembocar en innovaciones a medio plazo.
- Reducción de los impactos ambientales que podrían incluso llegar a certificarse en aquellos casos en los que existiera la posibilidad.
- Mejora de la imagen y de la reputación, consecuencia de la suma de todos o de parte de los *outcomes* anteriores.

Además, el mayor conocimiento y la conexión con otros agentes del ecosistema (posibilitado como *output* en el momento de la transmisión) también podría conllevar una mayor capital social y conocimiento del contexto en futuras acciones por parte de la empresa (búsqueda de financiación, activación de acciones colaborativas, generación de sinergias, etc.).

Desde el punto de vista de los clientes existentes y potenciales de estas empresas, la continuidad y la mejora de la actividad les permitiría seguir accediendo a productos y servicios de manera local y próxima. Además, la variedad y calidad de los productos y servicios consumidos podría verse mejorada si la transmisión fuera entendida como una oportunidad en los términos anteriormente planteados.

La consecución de estos *outcomes* abriría la puerta a la generación de los impactos como consecuencia del mantenimiento de la actividad empresarial local a través de la transmisión.

### 5.1.3. **Los potenciales IMPACTS de un programa de transmisión acompañada**

En este caso, los *impactos* hacen referencia a los efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a una iniciativa de transmisión empresarial acompañada. Si bien es cierto que la totalidad de los efectos descritos a continuación no se producirán gracias a una iniciativa de este tipo, las personas expertas consultadas afirman [E1, E2, E3, E4 y E5] que la transmisión empresarial acompañada puede contribuir a:

- **Inclusividad y accesibilidad:** el comercio local y cercano posibilita a personas con movilidad reducida el acceso a productos y servicios básicos. No todas las personas son capaces de comprar online o de recorrer grandes distancias. A modo de ejemplo, en una sociedad cada vez más envejecida, la existencia de unos comercios y servicios locales permite que las personas mayores puedan seguir adquiriendo los productos y servicios (alimentación, peluquería, prensa, electrodomésticos, ropa, etc.) necesarios para su día a día.
- **Integración de las personas migrantes:** en base a su experiencia, las personas consultadas señalan que en los últimos años el re-emprendizaje está siendo un dispositivo del alto valor empleado por personas migrantes para la construcción de su porvenir. Cada vez una mayor proporción de los re-emprendedores son personas provenientes de otras regiones. Una tendencia que puede ser muy útil de cara a hacer frente al reto de un progresivo envejecimiento del territorio.
- **Vitalidad y seguridad urbana:** las personas entrevistadas afirman que la existencia del comercio y los servicios locales contribuyen a la creación de espacios urbanos representativos y seguros, que fortalecen el vínculo existente entre un entorno cotidiano vital y un bienestar social.
- **Mayor capital social para una vida más agradable:** la cercanía, las interacciones y el conocimiento mutuo de las personas que habitan los mismos lugares (comerciantes y vecinos/as) posibilita la creación de lazos de atención y cuidado informales que, en última instancia, redundan en un mayor bienestar colectivo. El conocimiento cercano de los hábitos, costumbres y necesidades del resto de personas con las que se comparten espacios también permite la detección y gestión de comportamientos no esperados (Jacobs, 2020).
- **Compromiso social y corresponsabilidad:** ante el individualismo, la generación de capital social, junto a una mejor comprensión del sacrificio y contribución que supone asumir un pequeño proyecto empresarial local podría redundar en un mayor sentimiento de comunidad y generosidad.
- **Diversidad y promoción de la cultura local:** ante los procesos de globalización homogeneizante, el mantenimiento de las empresas locales sirve al sostenimiento de las especificidades y singularidades de los distintos territorios.
- **Certidumbre y continuidad:** en un contexto cada vez más líquido e incierto (Atutxa, Calvo-Sotomayor y Laespada, 2021), los proyectos empresariales exitosamente transmitidos muestran que hay actividades que perduran en el tiempo. A modo de ejemplo, las personas transmisoras ven que su legado pervive tras la finalización de su actividad. Los clientes de dicho comercio también perciben que pueden seguir contando con sus productos, servicios y trato personalizado.

- Retención de la renta y el empleo en el territorio: el consumo en empresas del territorio posibilita que 1) la renta generada no sea transferida a otras regiones, y 2) que el empleo local se mantenga en el tiempo.
- Cuidado del medioambiente: entre otras, la limitación en el uso de vehículo de reparto tan necesarios en la compra-venta online contribuye a una menor generación de residuos y emisiones.

En síntesis, se trataría de promover un desarrollo sostenible y humano a través de una economía de mercado sensible a las necesidades sociales y medioambientales del territorio. Un territorio que envejece y que se enfrenta, como se ha expuesto, al reto de gestionar el envejecimiento y un profundo cambio demográfico.

## 5.2. Una primera aproximación a los resultados de NegoziOn (análisis ex post)

En el mes de junio de 2022 el Departamento de Empleo, Inclusión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia presentó el programa de Transmisión Empresarial NegoziOn, así como la plataforma web asociada<sup>4</sup>.

La institución foral articula el programa a través de la Agencia Foral de Empleo y Emprendimiento – DEMA. Además, el diseño y elaboración previa de NegoziOn contó con relevantes aportaciones y análisis de diferentes agentes, entre los que figuraban los expuestos en esta investigación (análisis *ex ante* presentado).

Teniendo en cuenta los primeros datos del programa, y siendo conscientes de que hay que tratarlos con la debida cautela dado que NegoziOn solo tiene un año de vida, a continuación se presenta un análisis *ex post*, esto es, una vez que el programa ha estado activo por un tiempo suficiente para empezar a generar resultados y ver cómo se comporta.

Este análisis, centrado de momento en parte de los outputs identificados en la sección 5.1.1 (en concreto, el mantenimiento del proyecto y el rejuvenecimiento), se realiza a través de las principales métricas del programa que, aunque son a alto nivel, pueden aportar un primer chequeo del comportamiento y si el mismo está alineado con el análisis *ex ante* mostrado. Asimismo, también se puede empezar a dilucidar si se trata de una estrategia interesante para hacer frente al paulatino envejecimiento laboral y empresarial del Territorio Histórico de Bizkaia.

Tras un año en marcha, a junio de 2023, el programa NegoziOn había logrado acompañar 42 transmisiones de negocios en Bizkaia. Tal y como se recoge en la Tabla nº 3, el principal motivo de las transmisiones logradas (50%) se debe a la jubilación de la/s persona/s transmitente/s, mientras que el resto se deben a una diversidad de motivos que se recogen bajo la rúbrica «traspaso». Además, las transmisiones (Tabla nº 4) se han dado tanto en negocios del sector servicios (53,8%), como en aquellos más ligados a la industria y el transporte (46,1%).

<sup>4</sup> <https://www.negozion.eus/>

**Tabla nº 3. PRINCIPALES MOTIVOS DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL – NEGOCIOS TRANSMITIDOS PROGRAMA NEGOZION (JUNIO 2022 A JUNIO DE 2023)**

Motivo	Nº de Transmisiones	%
Jubilación	21	50%
Traspaso	21	50%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa NegoziOn, DEMA-Diputación Foral de Bizkaia.

**Tabla nº 4. SECTOR Y TIPOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSMITIDOS PROGRAMA NEGOZION (JUNIO 2022 A JUNIO DE 2023)**

Tipología	%	Sector	%
Comercio de alimentación	15,38%	Servicios	53,85%
Estética	7,69%		
Hostelería y restauración	7,69%		
Inmobiliaria	7,69%		
Otro comercio minorista	7,69%		
Salud y asistencia social	7,69%		
Talleres e Industrial	15,38%	Industria y Transporte	46,15%
Transporte	30,77%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Programa NegoziOn, DEMA-Diputación Foral de Bizkaia.

En relación con los negocios en transmisión en el «escaparate» del programa NegoziOn —esto es, negocios que todavía no se han transmitido, pero se ofertan para ello—, existen a junio de 2023 un total de 227 (ver Tabla nº 5). Siendo aquellos ligados al sector servicios más numerosos (77,5%) que los vinculados a la industria y el transporte (22,4%).

Respecto al motivo que presentan los 227 negocios en el «escaparate» de NegoziOn a junio de 2023, cabe destacar que una mayoría de los mismos declara que busca la transmisión por motivos de jubilación (58,1%). Una cantidad que es incluso mayor a la motivación «jubilación» de los negocios ya transmitidos (50%, como hemos visto previamente).

**Tabla nº 5. SECTOR Y TIPOLOGÍA DE NEGOCIOS EN EL «ESCAPARATE» DEL PROGRAMA NEGOZION (JUNIO DE 2023)**

Tipología	Número	%	Sector	%
Alojamientos	1	0,44%	Servicios	77,53%
Comercio confección, calzado y complementos	13	5,73%		
Comercio de alimentación	35	15,42%		
Construcción y reformas	5	2,20%		
Educación	7	3,08%		
Estética	25	11,01%		
Hostelería y restauración	38	16,74%		
Inmobiliaria	3	1,32%		
Ocio, deportes y apuestas	7	3,08%		
Otro comercio minorista	18	7,93%		
Salud y asistencia social	11	4,85%		
Servicios profesionales	13	5,73%		
Talleres e Industrial	16	7,05%	Industria y Transporte	22,47%
Transporte	35	15,42%		
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Programa NegoziOn, DEMA-Diputación Foral de Bizkaia.

**Tabla nº 6. PRINCIPALES MOTIVOS DE TRANSMISIÓN EMPRESARIAL - NEGOCIOS EN EL «ESCAPARATE» DEL PROGRAMA NEGOZION (A JUNIO DE 2023)**

Distribución por motivo	Número	%
Jubilación	132	58,15%
Traspaso	95	41,85%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa NegoziOn, DEMA-Diputación Foral de Bizkaia.

Por último, apuntar que la mayor parte de los negocios en el «escaparate» del programa NegoziOn tienen una antigüedad mayor a 25 años (Tabla nº 7), lo que concuerda con los análisis *ex ante* realizados, en el que se apuntaba que una parte significativa de las personas autónomas propietarias de micro y pequeñas empresas,

así como las empresas familiares, pueden tener necesidad de un servicio de acompañamiento de Transmisión Empresarial debido a que sus personas propietarias/gestoras van a salir del mercado laboral por motivos de jubilación.

Tabla nº 7. **ANTIGÜEDAD - NEGOCIOS EN EL «ESCAPARATE» DEL PROGRAMA NEGOZION (A JUNIO DE 2023)**

Distribución por tramo antigüedad	Número	Porcentaje
Hasta 5 años	19	8,37%
De 6 a 15 años	52	22,91%
De 16 a 25 años	45	19,82%
Más de 25 años	111	48,90%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa NegoziOn, DEMA-Diputación Foral de Bizkaia.

## 6. CONCLUSIONES

Las tres grandes transformaciones —climático-energética, digital y sociodemográfica— no solo afectan a nivel internacional, sino que tienen una influencia e impacto directo a escala local y regional. Por ello, la estrategia regional debe tener la capacidad de desplegar acciones que hagan frente y posibiliten la mejor gestión de estas transformaciones.

En este sentido, el profundo cambio demográfico en el que estamos inmersos, que conlleva un aumento de la edad media en nuestras sociedades, no solo provoca un envejecimiento poblacional, sino también profundas transformaciones en la demografía laboral y la demografía empresarial.

La Transmisión Empresarial, a pesar de ser un ámbito de investigación que todavía necesita profundidad y recorrido, se erige como una palanca clave a la hora de desplegar una estrategia regional de política pública que, entre otros, mantenga abiertos y operativos negocios viables, incentive el rejuvenecimiento del tejido de la micro y pequeña empresa, apueste por el comercio de proximidad (altamente positivo en sociedades envejecidas) y mejore la ratio de supervivencia de las empresas. Además, una política de apoyo a la transmisión empresarial «dentro del territorio» puede lograr una estrategia territorial equilibrada. En otras palabras, el vínculo con propiedad «local» y centros de decisión «locales».

En lo que ocupa a esta investigación, el diseño en el año 2021, y posterior lanzamiento en el año 2022, del programa de Transmisión Empresarial NegoziOn de la Diputación Foral de Bizkaia es un ejemplo de estas estrategias regionales y políticas

públicas para hacer frente al profundo cambio demográfico que, al igual que muchas otras regiones, está inmerso el Territorio Histórico de Bizkaia.

El análisis *ex ante* expuesto en la investigación ha visibilizado cómo, antes del lanzamiento del programa NegoziOn, ya había una demanda latente de acompañar en su transmisión a una parte de las micro y pequeñas empresas vizcaínas. La radiografía de la demografía laboral y empresarial de Bizkaia arroja la necesidad de impulsar la transmisión de negocios viables que, de lo contrario, cerrarían al llegar el momento de la jubilación de sus personas propietarias.

Además, este análisis *ex ante* también muestra qué orientación tiene que tener un programa de estas características, así como los posibles *outputs* (productos), *outcomes* (resultados) e *impacts* (impactos) social y económicamente positivos que se pueden dar en el corto y medio plazo gracias a la puesta en marcha de NegoziOn.

El análisis *ex post*, realizado con datos a alto nivel del programa NegoziOn tras su primer año operativo, señala una serie de *outputs* que ya están cristalizando. En concreto, la transmisión efectiva de 42 negocios y la puesta en marcha de un mapa o *marketplace* de transmisión que, a junio de 2023, tenía en su «escaparate» 227 negocios susceptibles de transmisión.

Además, dado que la motivación mayoritaria para la transmisión de los 42 negocios mencionados (así como de los 227 potencialmente transmisibles) es la jubilación de las personas propietarias, parece indicar que el programa NegoziOn también estaría logrando dar respuesta al necesario rejuvenecimiento de la estructura demográfica de la micro y pequeña empresa en el territorio, dado que no es descabellado pensar que las nuevas personas gestoras presentan una edad menor que las personas gestoras salientes.

Obviamente, una de las limitaciones del presente análisis es que se ha realizado teniendo en cuenta datos de alto nivel y de tan solo un año del programa NegoziOn. Además, hubiera sido deseable entrevistar a responsables de programas regionales de Transmisión Empresarial en otros países europeos.

Por ello, las posibles vías de investigación que dibuja el presente artículo en el horizonte son realizar una investigación más detallada de los *outputs* (productos), *outcomes* (resultados) e *impacts* (impactos) sociales y económicos de NegoziOn una vez que lleve operativo varios años y haya más datos, un mayor comprensión del fenómeno de la transmisión desplegando entrevistas a expertos a nivel europeo e internacional, analizar hasta qué punto debería haber programas de esta índole priorizar algunos tipos de empresas de forma estratégica, reflexionar si el sector servicios y los servicios menos intensivos en conocimiento presentan mayores retos para la transmisión y, por último, investigar la posibilidad de escalar un programa de Transmisión Empresarial al conjunto de la CAPV y/o la posible traslación del mismo a otras Comunidades Autónomas con una estructura socio-productiva y reto demográfico semejantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPEZA, M.; TALL, J.; MEZULIĆ JURIC, P. (2018): «The Challenges of SME Business Transfers: The Evidence from Croatia and Finland», *Organizacija*, 51: 135–145. doi: 10.2478/orga-2018-0012.
- ATUTXA, E.; CALVO-SOTOMAYOR, I.; LAESPADA, T. (2021): «The Employment Ecosystem of Bizkaia as an Emerging Common in the Face of the Impact of COVID-19», *Social Sciences*, 10: 407. doi: 10.3390/socsci10110407.
- BARNES, L.B.; HERSHON, S.A. (1976): «Transferring power in the family business», *Harvard Business Review*, 54: 4.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S.K. (2006): *Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- BÖRSCH-SUPAN, A. (2013): «Myths, scientific evidence and economic policy in an aging world», *Journal of the Economics of Ageing*, 1: 3–15. doi: 10.1016/j.joea.2013.06.001.
- CALVO-SOTOMAYOR, I.; ATUTXA ORDEÑANA, E. (2022): «De la Transición Demográfica al Principio Homeostático: Una visión humanista y no alarmista del fenómeno de envejecimiento poblacional», en *Transformación y Espiritualidad: Miradas para un Mundo en Crisis*. Barcelona: Herder.
- CALVO-SOTOMAYOR, I.; LAKA, J.P.; AGUADO, R. (2019): «Workforce ageing and labour productivity in Europe», *Sustainability (Switzerland)*, 11: 1–16. doi: 10.3390/su11205851.
- CARTER, N. *et al.* (2014): «The use of triangulation in qualitative research», *Oncology Nursing Forum*, 41: 545–547. doi: 10.1188/14.ONF.545-547.
- CENTER FOR STRATEGY & EVALUATION SERVICES (2014): *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers*.
- CONSEJERÍA DE TRABAJO Y EMPLEO - GOBIERNO VASCO (2021): *Estrategia Vasca de Empleo 2030*. Vitoria-Gasteiz. Available at: [https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/not\\_prensa\\_apir14/es\\_def/adjuntos/Estrategia\\_EVE\\_2030.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/not_prensa_apir14/es_def/adjuntos/Estrategia_EVE_2030.pdf).
- DE CHAMPS, B. (2018): «Evolving understanding of business transfer practices carried out by physical persons: Toward the concept of business transfer», *Revue de l'Entrepreneuriat*. doi: 10.3917/entre.173.0075.
- DESCHAMPS, B. *et al.* (eds) (2020): *Business transfers, family firms and entrepreneurship*. New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9781003022527>.
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA (2023): *Plan de Empleo 2020-2023*.
- EUROPEAN COMMISSION (2020): *Improving the evidence base on transfer of business in Europe*. Brussels: Publications Office of the European Union.
- (2021): *The 2021 Ageing Report. Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070)*. Brussels: Publications Office of the European Union. doi: 10.2765/84455.
- EUSTAT - INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (2023): *Proyecciones de población 2021-2036. Análisis de Resultados*. Vitoria-Gasteiz. Available at: [https://es.eustat.eus/elementos/ele0020400/proyecciones-de-poblacion-2036/inf0020421\\_c.pdf](https://es.eustat.eus/elementos/ele0020400/proyecciones-de-poblacion-2036/inf0020421_c.pdf).
- FREYMAN, J. DE; DURST, S. (2023): «Business Transfer Paradox in Entrepreneurship Education: Research directions for increasing the», *Journal of Innovation Management*, 11: 1–21.
- GEERTS, A.; HERRINGS, W.; PEEK, M. (2004): *Change of Ownership Creates New Prospects in SME Sector: A Closer Look at Business Transfers in Three European Regions*. Nederland.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2019): *Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico*. Available at: [https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto\\_demografico/Estrategia\\_Nacional/directrices\\_generales\\_estrategia.pdf.pdf](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto_demografico/Estrategia_Nacional/directrices_generales_estrategia.pdf.pdf).
- (2022): *Trabajadoras y trabajadores autónomos, personas físicas. Informe de perfiles 30 de junio de 2022*. Available at: [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/autonomos/estadistica/2022/2TRIMESTRE/informes-perfiles-2-trim-2022CC-AA.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/autonomos/estadistica/2022/2TRIMESTRE/informes-perfiles-2-trim-2022CC-AA.pdf).
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. (2006): «How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability», *Field Methods*, 18(1): 59–82. doi: 10.1177/1525822X05279903.

- HANDLER, W.C. (1991): «Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms», *Journal of Small Business Management*, 29(3): 21–32.
- HERCE, J.A. (Ed.) (2019): *Envejecimiento y cambios demográficos*, *Ekonomiaz*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Available at: <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- HUESO, A.; CASCANT, M.J. (2012): *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación, Cuadernos docentes en procesos de desarrollo*. Valencia: Universitat Politècnica de València. Available at: <http://cuadernos.dpi.upv.es/>.
- ITURRALDE, T. et al. (2020): *La empresa familiar vasca en el contexto europeo: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.
- JACOBS, J. (2020): *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Capitán Swing Libros.
- JURIC, P.M.; ALPEZA, M.; PETERKA, S.O. (2020): «Ageing Entrepreneurs and Business Transfer Challenges in Croatia», *Naše gospodarstvo/Our economy*, 66(1): 13–22. doi: 10.2478/ngoe-2020-0002.
- LUTZ, W.; SANDERSON, W.; SCHERBOV, S. (2008): «The coming acceleration of global population ageing», *Nature*, 451(7179): 716–719. doi: 10.1038/nature06516.
- MAGRO, E.; WILSON, J.R.; ARANGUREN, M.J. (2021): «Estrategias de especialización inteligente y transición energética: análisis exploratorio del caso del País Vasco», *Ekonomiaz*, 3.
- MALINEN, P. (2004): «Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11: 130–139. doi:10.1108/14626000410519164.
- MATALAMÄKI, M. et al. (2020): «Unsuccessful SME Business Transfers», *Journal of Entrepreneurship Culture*, 28: 121–146. doi: 10.1142/s0218495820500065.
- MAZZUCATO, M. (2013): *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press.
- (2021): *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*. London: Penguin Books Ltd.
- MOCHÓN, F. (2000): *Economía. Teoría y Política*. Madrid: McGraw-Hill.
- ORKESTRA-INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD (2022): *Informe de Competitividad del País Vasco 2022*. Donostia-San Sebastián. Available at: [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es).
- OSALAN INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES (2022): *Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales*. OSALAN-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales / Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea.
- PATTON, M.Q. (2002): *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: Sage.
- PRIORIDADES DE LA COMISIÓN EUROPEA 2019-2024 (sin fecha): Available at: [https://spain.representation.ec.europa.eu/estrategias-y-prioridades-de-la-comision-europea-2019-2024\\_es](https://spain.representation.ec.europa.eu/estrategias-y-prioridades-de-la-comision-europea-2019-2024_es) (Accessed: 5 June 2023).
- ROTHBAUER, P.M. (2008): «Triangulation», in GIVEN, L. M. (ed.) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Newbury Park, California: Sage.
- SETTERSTEN, R.A.J. (2016): «Advances in Social Science Theories of Aging», en *Handbook of theories of aging*. 3rd edn. New York: Springer Publishing Company.
- SHARMA, P.; CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. (2000): «Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17: 233–244. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00223.x.
- UNITED NATIONS (2020): *World Population Ageing 2020: Highlights*, Economic and Social Affairs United Nations.
- UYARRA, E.; RIBEIRO, B.; DALE-CLOUGH, L. (2019): «Exploring the normative turn in regional innovation policy: responsibility and the quest for public value», *European Planning Studies*, 27(12): 2359–2375. doi: 10.1080/09654313.2019.1609425.
- VILJAMAA, A. et al. (2015): *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation analysis of five European Countries*. Seinäjoki.