

## PAÍS VASCO

# “Las empresas familiares son más prudentes en épocas de crisis”

**ENTREVISTA TXOMIN ITURRALDE** Coordinador de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU/ La visión a largo plazo, el compromiso por la continuidad y la flexibilidad hacen más competitivas a estas compañías.

M. Vargas. Vitoria

La cátedra de empresa familiar de Sarriko ha cumplido ya cuatro años desarrollando una labor de sensibilización de los valores de este tipo de empresas, que suponen alrededor del 70% del tejido empresarial vasco. Al frente de la cátedra está Txomin Iturralde que reconoce que en estos años se ha conseguido que las empresas familiares se conciencien de la necesidad de elaborar un protocolo de sucesión. Aunque la crisis también ha hecho que se modifique el orden de prioridades, y lo principal sea la continuidad de la actividad. En este sentido, Iturralde también admite que las empresas familiares cuentan con ventajas competitivas en estas coyunturas, por su prudencia financiera, flexibilidad, y compromiso de continuidad.

**¿Cuál ha sido la aportación de la cátedra de empresa familiar en estos cuatro años desde su creación?**

En primer lugar, a diferencia de otras universidades, contamos con una asignatura específica, es decir, que la docencia la tenemos. También realizamos estudios de investigación y, conjuntamente con Cebeq, llevamos a cabo acciones de sensibilización. En este último punto hemos avanzado mucho.

**¿Se puede decir que las empresas familiares vascas comienzan a definir, cada vez más, sus protocolos de sucesión?**

Es cierto que se hacen más, pero aún queda mucho camino y eso que la clave de este tipo de empresas es la sucesión y la elaboración de ese protocolo. Aunque también es cierto, que en épocas de crisis, la principal preocupación del empresario es la supervivencia de la empresa como tal, más que la sucesión.

**No obstante, ¿considera que la empresa familiar tiene ventajas competitivas para afrontar la crisis económica?**

Sí y de hecho realizamos un estudio sobre estas ventajas, en colaboración con el instituto de economía aplicada a la



Txomin Iturralde dice que las empresas familiares se han concienciado de la necesidad de elaborar un protocolo de sucesión. / PV.

empresa. La principal que destacamos es la visión a largo plazo que tiene el empresario y que se refleja en una prudencia financiera en épocas de crisis. También son más flexibles, en lo que se refiere a la negociación con clientes y proveedores, con lo que tienen un trato más cercano.

**¿Significa que las empresas familiares luchan más por su continuidad?**

Tienen más implicación porque lo que se quiere es transmitir esa empresa a los sucesores. Esta característica no suele estar muy presente, pero en nuestro estudio los empresarios la valoraban muy positivamente. Es decir, que el beneficio actual importa relativamente menos, lo que interesa es el beneficio futuro y transmitir el conocimiento a los hijos.

**¿Y cuáles podrían ser los puntos débiles de este tipo de empresas?**

Los inconvenientes, normalmente, son familiares, es decir cuando se empieza a mezclar empresa y familia y no se tiene planificada la sucesión. Cuando el fundador deja la empresa, se puede encontrar con un problema de liderazgo, bien porque no haya nadie que quiera gestionar la

empresa o porque no hay nadie preparado. Y si sucede esto, la salida es profesionalizar la gestión, porque no hay que confundir los términos de ser propietario y gestionar. Hay empresas que se han hundido porque nadie ha asumido el liderazgo del fundador. De ahí, que sea importante la figura del consejo de familia, que es diferente del consejo de administración.

**¿La sucesión en un contexto económico difícil puede acarrear problemas con los proveedores, clientes o entidades financieras?**

Si no está bien definida sí. Y precisamente las entidades financieras sí que realizan un seguimiento en este punto, y quieren saber si se cuenta con un protocolo de sucesión. Pero además es importante hacer una planificación financiera. Es decir cómo se va a soportar a los miembros de la familia que se van, pero que han invertido en esa empresa. Y valorar la empresa, que es un tema que apenas se hace. Es

**“Las entidades financieras también tienen en cuenta si existe un protocolo de sucesión”**

necesario hacer un plan de viabilidad al detalle y saber cuál es el valor de una empresa transcurrido el ejercicio y en el momento de la sucesión.

**¿Es acertada la idea de relacionar la empresa familiar vasca con una firma de pequeña dimensión, cierto conservadurismo y perteniente a sectores maduros?**

Sí que están relacionadas con los sectores industriales porque son firmas que van al paso de la economía, pero más que conservadoras diría que son prudentes en su estrategia de crecimiento porque no se endeudan mucho para no poner en riesgo la empresa. Y en general sí son empresas pequeñas, pero que están muy arraigadas al territorio por lo que tienen menor riesgo de deslocalización.

**¿Y cómo deben afrontar la internacionalización o la innovación?**

Es un punto que tienen que reflexionar todas aquellas que han apostado por el mercado local porque para salir de la crisis hay que mirar al exterior. Y respecto a la innovación, creo que son innovadoras por el hecho de que están relacionadas con el emprendizaje. Las empresas familiares surgen porque un em-

prendedor ha visto un nicho de mercado y ha sido innovador.

**¿Por qué cree que es difícil alcanzar la tercera generación si cada vez los jóvenes están más preparados?**

Obviamente tienen más formación, pero también menos capacidad de sacrificio y ese es un problema que aparece a menudo. Los sucesores conocen bien, porque lo han vivido, cómo han trabajado sus padres y lo que se han sacrificado y a veces no quieren continuar.

**¿Qué próximas acciones tienen previstas en la Cátedra?**

Vamos a seguir dando importancia a estas acciones de sensibilización y cualquier empresa puede acudir a nosotros, que vamos a escucharles y a darles nuestra opinión, aunque no somos una consultoría. Además tenemos dos tesis en marcha, una sobre el social capital de la empresa familiar y otra sobre el emprendizaje.

**“A las empresas familiares les interesa más el beneficio futuro que el actual”**

**Oportunidad de negocio en programas de apoyo a la investigación**

Expansión. Bilbao

La Agencia Vasca de Innovación (Innobasque), en colaboración con Spri, IK4 y Tecnalía, formará especialistas capaces de detectar oportunidades de negocio en los grandes programas internacionales de apoyo a la I+D+i. Con este objetivo Innobasque ha organizado la segunda edición del Curso Avanzado en Gestión de Proyectos Internacionales de I+D+i, con el que pretende profundizar en la especialización de expertos que ayuden a las empresas vascas a posicionarse en los mercados globales. Además, el objetivo es que el tejido empresarial sea capaz de detectar oportunidades de negocio en los grandes programas internacionales de financiación de la I+D+i, preparar propuestas de éxito, buscar los socios adecuados, y gestionar los proyectos.

Un total de 179 empresas del País Vasco participan actualmente en 490 proyectos internacionales en I+D+i financiados con más de 190 millones por la Comisión Europea a través del VII Programa Marco.

El curso será impartido por expertos de IK4, Tecnalía, Mondragon Unibertsitatea, Spri, Gobierno vasco, diputaciones, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial e Innobasque. También se analizarán diferentes casos de éxito.

**Euskaltel sube la cuota de abono para líneas fijas**

**ALZA DEL 2%** La operadora de telecomunicaciones vasca ha anunciado a sus clientes una subida del 2% de la cuota mensual de la línea fija, que pasa a ser de 17,35 euros, pago que incluye los canales de televisión y servicios como el desvío de llamadas. Este alza choca con la política generalizada del sector de congelación de cuotas.

**Diseño de la estrategia online del grupo Permar**

**OVERALIA** La compañía vasca especializada en soluciones de marketing online y analítica web ha diseñado la nueva estrategia online del grupo internacional de almacenaje Permar. La compañía cuenta ahora con una nueva estrategia de marketing en Internet.

**“Las nuevas generaciones tienen más formación, pero menos capacidad de sacrificio”**