



**Viaje a Oriente Medio.** La celebración de la European Future Energy Forum en Abu Dabhi ha sido el centro del viaje empresarial liderado por el Lehendakari a la zona de los emiratos, donde los intereses vascos aumentan cada día. En la foto, Bernabé Unda, Khaldoom Khalifa Al Mubarak (responsable de Mubadala), Patxi López y Jorge Sendagorta (presidente de Sener).

TRIBUNA LIBRE



Txomin Iturralde

El profesor Txomin Iturralde, coordinador de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU, reflexiona sobre un tema siempre candente y, en demasiadas ocasiones, conflictivo: la sucesión en la empresa familiar. Desde su experiencia, aconseja planificar esa situación y también saca a la palestra la necesidad de desarrollar un modelo para la planificación financiera de la sucesión, un aspecto clave y olvidado.

## La sucesión en la empresa familiar

La actualidad ha puesto sobre la mesa las discrepancias y problemas que pueden surgir en una empresa familiar cuando se habla de sucesión. Un tema muchas veces tabú pero que realmente debe abordarse. Las empresas longevas que han tenido éxito han encontrado el modo de traspasar la propiedad a través de las generaciones sin tener que amenazar su capital cada 25 ó 30 años.

A menudo la cesión del poder del fundador se hace depender exclusivamente de factores biológicos y, por lo tanto, no se planifica. Las transmisiones de fundador a sucesor acostumbran a ir de la mano de situaciones conflictivas. El problema está en que al fundador le es difícil imaginar cómo puede la empresa seguir sin él. Este convencimiento básico lleva en muchos casos a no preparar bien el cambio generacional o a realizarlo demasiado tarde. Es importante planificar con tiempo la sucesión en su dirección, incluso aunque esta situación se pueda ver lejana. La planificación de la sucesión debe comenzar con prudencia. Que los miembros de la familia conozcan desde muy jóvenes la empresa y que sus responsabi-

lidades y sacrificios estén unidos a la dirección de la empresa. Conocer mejor permite amar más a la empresa.

El aspecto financiero en la sucesión es muchas veces otro tema "tabú" en la empresa familiar. La valoración de la empresa es uno de los aspectos claves del proceso de sucesión. Es necesario conocer el impacto que tiene el proceso de sucesión en la viabilidad de la empresa familiar que lo afronta.

El modelo de valoración de la empresa familiar debe considerar las características diferenciales de las empresas, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa. Lo más importante es identificar las características diferenciadoras de la empresa familiar en la valoración de la empresa, ya que esa valoración es el paso previo a la planificación financiera de la sucesión. Y este proceso exige un nuevo plan de viabilidad de la empresa en el que resulta clave el compromiso de la familia por la continuidad de la empresa.

En muchas ocasiones surgen dudas. ¿Qué capacidad de pago tiene la empresa? ¿Puede generar recursos suficientes para que la sucesión en la pro-

piedad financie la necesidad de la generación propietaria, y al mismo tiempo siga respondiendo a los requisitos propios del capital? ¿Las entidades financieras, proveedores y otros accionistas mantendrán las relaciones de crédito existentes al cambiar a un nuevo equipo de propietarios sin garantías personales de la generación saliente? ¿La generación sucesora desea suprimir sus ambiciones financieras para poder "cosechar" esta necesidad?

En este proceso una de las preguntas claves es saber qué quiere hacer la generación saliente. Las diferentes respuestas con las que nos podemos encontrar nos marcarán diferentes escenarios de trabajo, que a su vez estarán muy influenciados con la capacidad de pago que tenga la empresa. Pero también hay que tener en cuenta a otros actores: la generación entrante, la empresa y los accionistas. ¿Qué piensan ellos?

Txomin Iturralde es coordinador de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

EL COLADOR



Jesús Galindo

El sentido común es muy importante para afrontar los problemas. La anticipación, para evitarlos, todavía más.

## Alemanes

No hace tanto tiempo, 250 años, Carlos III, que no sólo era el alcalde de Madrid, se puso manos a la obra para solventar un problemilla en el reino. Viajar de Madrid a Cádiz, entonces centro burocrático del negocio ultramarino español, era una aventura. Tierras yermas de todo, salvo de bandoleros. No improvisaron nada. La colonización andaluza la protagonizaron miles de alemanes y flamencos, católicos y alfabetizados, cuyas tierras se ponían a salvo de la mesta, de la concentración señorial y con exenciones fiscales. Todavía hoy se distingue en zonas como La Carolina (Córdoba) la abundancia de rasgos físicos germánicos, exactamente igual que en La Ribera navarra, aunque estos últimos se asentaron con las horas que tumbaron el Imperio.

Evidentemente, hablamos del pasado porque la regente alemana, la Merkel, ha pisado suelo español y en la cartera dicen que trae, como Carlos III, un edicto para invitar a los alfabetizados a que refuercen el inmenso campo industrial germano. No están despoblados, ni llenos de bandoleros.

Teniendo en cuenta que un par de generaciones concienciadas pueden dar la vuelta a cualquier país, no debe extrañar las diferencias entre estas dos fotografías fijas de la historia. El problema es de formación e información. Por ejemplo, en la política económica, los institutos económicos alemanes, independientes, analizan y opinan... y los políticos escuchan, analizan y actúan. Un vistazo a la crisis evidencia una anticipación y rigor en la toma de decisiones que se refleja en la economía. Del mismo modo, en la empresa, las estrategias y acciones avanzan a un ritmo diferente. En Alemania, los acuerdos para amortiguar la crisis, en costes para la empresa y en menor recorte de empleos, se alcanzaron cuando llegaban los primeros ecos. Aquí disfrutábamos de un presidente patronal más preocupado de lo suyo y unos sindicatos más pendientes de lo otro, pero, en general, montados en un sistema laboral irracional armado durante años con apaños y sin visión de futuro.

La Merkel, ahora, viene a pasar revista, seguramente se acercará al Palacio de Oriente, cuyo primer inquilino, una vez rehabilitado por los Borbones, fue Carlos III, aquél que llamó a los alemanes a colonizar sus tierras del sur. En sus 3.418 habitaciones encontrará parte de los males del país. Sobre todo cuando le cuenten que a Carlos III el chalé le pareció pequeño.

Jesús Galindo (j.galindo@grupoxi.com)