

Sucesión en la empresa familiar

Para el experto Txomin Iturralde, hay que planificar con tiempo el relevo generacional y hacer una valoración previa de las características diferenciadoras de estas empresas

TITO PUEYO / Bilbao

Las empresas 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». Lo afirma el experto en empresa familiar, Txomin Iturralde, coordinador de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU.

Uno de los retos de la empresa familiar es la planificación de la sucesión. Tal y como explica Iturralde, 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.

Prudencia

La planificación de la sucesión debe comenzar con prudencia. Es conveniente que los miembros de la familia conozcan desde muy jóvenes la empresa. Este conocimiento debe ser veraz, es decir, han de comprender las responsabilidades y sacrificios que están unidos a la dirección de una empresa.

En la elección de los sucesores, tiene importancia la formación. «Cualquier formación enriquece, conocer otras culturas y conocer la responsabilidad de la propiedad», señala Iturralde.

Y una formación no sólo en los aspectos más técnicos, propios de su actividad, sino también en cualidades que tienen que ver con la conducción de equipos de personas como son la capacidad para trabajar en equipo y la capacidad para delegar.

Estas claves las ha dado Txomin Iturralde en su conferencia «Desarrollo de un modelo para la planificación financiera de la sucesión», una charla que se enmarca en un ciclo de seminarios que la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU ofrece a las empresas, con carácter gratuito. En www.catedrafamiliar.ehu.es



Txomin Iturralde en la Facultad de Sarriko de la UPV/EHU. / PATXI CORRAL

se puede obtener más información.

Es importante que los futuros líderes de la empresa adquieran experiencia en un negocio separado y que en el comienzo de su

nueva andadura al frente de la empresa cuenten con el apoyo de un profesional prestigioso, competente, y que pueda actuar con independencia. «Asimismo, para garantizar el éxito del proceso de

sucesión, los accionistas han de arrojar al sucesor y los directivos de la empresa deben también arrojar al sucesor», matiza el economista.

Tema «tabú»

El aspecto financiero en la sucesión es muchas veces un tema «tabú» cuando se analiza el sector de la empresa familiar. En esta línea, Iturralde diferencia dos situaciones muy distintas: la valoración de las empresas familiares en cualquier momento y con cualquier objetivo; y el impacto que tiene el proceso de sucesión en la viabilidad de la empresa familiar que lo afronta.

«El modelo financiero debe considerar las características diferenciales de las empresas familiares, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa», señala Iturralde.

Lo más importante es identificar las características diferenciadoras de la empresa familiar en la valoración de la empresa.

El proceso de sucesión en la empresa familiar exige un nuevo plan de viabilidad de la empresa. En este nuevo escenario el compromiso de la familia por la continuidad de la empresa es fundamental. El proceso de sucesión tiene que tener como reto importante el crecimiento de la empresa.

¿Qué quiere hacer la generación saliente?

> **Participantes.** Los participantes en el proceso de sucesión, según apunta Txomin Iturralde, son la generación saliente, la generación entrante, la empresa y los accionistas. ¿Qué quiere hacer la generación saliente? Ellos quieren cosechar el valor de la empresa en el proceso de sucesión, lo dejan en la empresa, quieren una cantidad periódica. «Siguen avalando los préstamos que tiene contraídos la sociedad, van a apoyar el crecimiento necesario. 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», señala el experto.

Otras preguntas clave en el proceso de sucesión hacen referencia a la capacidad de pago de la empresa o si ésta puede generar recursos suficientes para que la sucesión en la propiedad 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?

ACUERDOS

El centro tecnológico Lortek se integra en la Alianza IK4

El centro tecnológico Lortek se acaba de integrar en la alianza tecnológica IK4, sumándose a Ceit, Gaiker, Ikerlan, Tekniker, Cidetec, Ideko y Vicomtech. Esta alianza cuenta con más de 1.300 profesionales, un volumen global de ingresos en I+D+i superior a los 94 millones de euros anuales y un elevado grado de especialización que le ha permitido posicionarse como un referente en participación en proyectos de investigación aplicada impulsados por las Administraciones europea, española y vasca.

BALANCES

Las empresas de Ascetxo aumentan su facturación anual

Las empresas asociadas a Ascetxo, central de compras del Txorierrri, han visto incrementada su facturación anual del 2010 en una media de 17 por ciento.

Ascetxo, gestada por la institución Behargintza Txorierrri y conformada en la actualidad por 233 empresas asociadas, permite a sus asociados potenciar comercialmente sus servicios, prestar ayuda y soluciones en todos los aspectos de la empresa, negociar de forma conjunta los servicios no estratégicos que todas las empresas requieren.

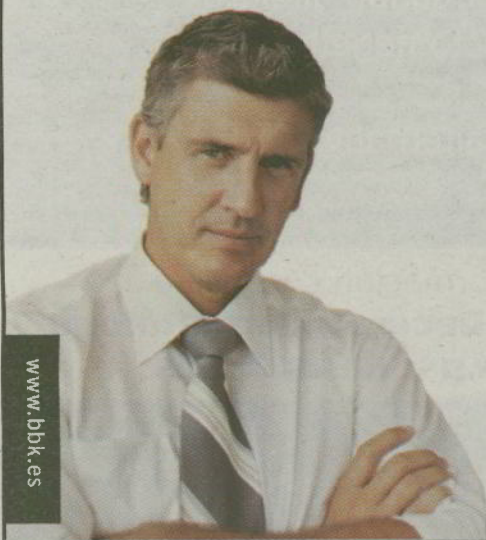
CÁMARA DE COMERCIO

2010 ha registrado un aumento de creación de empresas en Bizkaia

Un total de 1.677 empresas se crearon en Bizkaia en los once primeros meses del año, lo que supone 122 compañías nuevas más que en 2009, según afirma la Cámara de Comercio de Bilbao.

Las actividades relacionadas con el sector Servicios ocupan el primer puesto con un 77 por ciento de las nuevas sociedades creadas y un aumento en 131 sociedades.

De las 1.285 nuevas empresas de Servicios constituidas, 417 corresponden a Actividades Inmobiliarias y de Servicios a Empresas.



www.bbk.es

Para **tu** **Empresas**
operatividad **BBK**

- Factoring
- Confirming
- Pago a Proveedores
- Pago de Nóminas
- Pago de Impuestos - Seguros Sociales
- Pagos Urgentes

COBROS
Y PAGOS
EMPRESARIALES
BBK

Aquí
nos
tienes
bbk⁺