



**Ihobe celebra su 25 aniversario.** La Sociedad Pública de Gestión Ambiental, Ihobe, dependiente del Departamento de Medio Ambiente del Gobierno Vasco, celebró el vigésimoquinto aniversario de su constitución en el Euskalduna de Bilbao con la asistencia de 600 personas. Xabier Caño, director del ente, señaló que un 15 por ciento del presupuesto lo destinan a lanzar "proyectos ecoinnovadores con importante repercusión en nuestro entorno". La clausura de la gala corrió a cargo del Lehendakari.

## TRIBUNA LIBRE



Manuel Urrutia

A fin de colaborar con el objetivo de conseguir la sostenibilidad y la excelencia competitiva en la empresa familiar, el 28 de febrero pasado APD organizó, con un éxito considerable de asistencia, una jornada en la que participamos, como ponentes, la Cátedra de empresa familiar de la Universidad del País Vasco, a través de su director, Arturo Rodríguez Castellanos, Garrigues y Confianza.

## La excelencia competitiva en la empresa familiar

La UPV dio a conocer los resultados de la primera parte de su estudio sobre el perfil de la empresa familiar vizcaína, que reveló aspectos muy interesantes, entre otras materias analizadas, sobre su sostenibilidad, ámbito sectorial en el que compete, avance tecnológico y situación general a efectos de profesionalización y transición generacional. Las intervenciones tuvieron como eje la sostenibilidad de la empresa familiar en el marco de lo que se viene denominando protocolo, que fue abordado desde puntos de vista como el de management, fiscal, mercantil y sucesorio, intentando, así, acometer la problemática más candente de una forma multidisciplinar. Si aceptamos que el protocolo familiar debe ser un desencadenante de procesos de mejora, dentro de la empresa familiar, para conseguir su sostenibilidad y excelencia competitiva, será fácil concluir que los asesores debemos perseguir mejorar su profesionalización, desarrollando, a la vez, la cobertura necesaria para conseguir dicho objetivo, en los ámbitos materiales a los que antes hacíamos referencia. En este sentido, sería necesario abordar el protocolo incorporando o mejorando una serie de palancas de profesionalización, como, por ejemplo, (I) una formulación estratégica basada en la consideración del crecimiento

como el objetivo más crítico y en la idea de la prevalencia de la empresa sobre la familia, (II) un concepto de liderazgo que promueva el cambio continuado ante la típica rigidez en aspectos tan sustanciales para su sostenibilidad como la sucesión y la transición generacional, (III) la puesta en práctica de una arquitectura jurídica coherente con la situación generacional, con la estructura organizativa y con la dimensión y el grado de diversificación de los negocios que se haya conseguido, (IV) la obligación de abordar, a tiempo, la transición generacional y la sucesión, tanto en la gestión como en la propiedad, como un hecho natural, (V) el fomento de la transparencia como base de la lealtad y del compromiso familiar, (VI) el respeto a las reglas de mercado en materia de retribución y de incorporación de familiares, (VII) la puesta en escena de sistemas de dirección de personas para regir la transición generacional y la incorporación de directivos familiares, y, muy importante, (VIII) el concurso imprescindible de asesores y consejeros independientes, en los órganos adecuados, para ayudar al cambio necesario y para abordar una variada problemática de contenido, muchas veces, altamente emocional, con la objetividad necesaria, ayudando a separar, conceptualmente, la gestión del día a día,

de la gestión estratégica o de gobierno y de la gestión patrimonial. ¿Qué conseguimos con estas palancas? Evitar la concurrencia del riesgo específico, es decir, evitar las ineficiencias añadidas que puede tener por el impacto de la carga emocional en la toma de decisiones, ineficiencias que, por la madurez actual de los mercados, cada día son más difícilmente trasladables a los mismos.

En resumen, la profesionalización es necesaria para que surja el compromiso y la involucración de la familia y de los gestores, la motivación y, con todo ello, el crecimiento. El compromiso de los gestores y de los accionistas genera la alineación de los objetivos perseguidos por la compañía con los objetivos de la propiedad, lo que supone la principal ventaja competitiva de la empresa familiar, que se traduce en su dinamismo, y supone una barrera muy potente para evitar el conflicto familiar.

El foco del protocolo familiar debe ser, en definitiva, el logro de la profesionalización.

Manuel Urrutia Subinas  
Socio Director General de Confianza  
Ponente de la Jornada "Retos y Oportunidades para la Empresa Familiar" organizada por APD Zona Norte, Confianza, Garrigues y Caja Rural de Navarra.

## EL COLADOR



Jesús Galindo

El mundo tiene diversas visiones, y distintas formas de evocar el pasado y afrontar el futuro.

## Los primos

Los señores Santa Cruz Loidi y Loidi Goicoechea eran primos carnales. El primero, jesuita, dirigió una facción carlista. El segundo, cantero, se hizo liberal. Uno nació en la villa guipuzcoana de Elduayen, y el otro a unos kilómetros, en la localidad navarra de Azcárate, próxima a Aralar. El sacerdote creía en el viejo régimen, en la tradición, a pesar de que su compañía había sufrido la expulsión de España por reyes despoticos. El huérfano creía en lo que representaba el cincoel: su trabajo. No tenía nada más. A Santa Cruz le asistía la verdad, en su profunda fe no había lugar a la duda. Lo demostró durante años con tanto entusiasmo que hasta provocó profundos recelos en los azcárateños carlistas siempre lo fueron, estaba dispuesto a acercar al paraíso a sus oponentes para que se dieran cuenta rápidamente de quién tenía razón.

A su primo carnal, el cura, nunca lo tuvo en buen concepto. El no corrió por caminos y veredas, ni intrincados pasos de frontera. Bajó al sur de Navarra, a Murillo el Fruto, el pueblo del que está considerado el mejor echador de jotas de la historia, Raimundo Lanas, donde casó y labró las piedras.

Mientras el jesuita purgó penas en el exilio colombiano, donde se mantenía intacto el viejo régimen criollo, en el que se sabía quién mandaba y, lo mejor, quién debería mandar por los siglos de los siglos, el cantero ganó su jornal y dejó para la posteridad el anónimo y pequeño frontón en la localidad ribera -la última vez que lo vi se utilizaba como aparcamiento-

El primero dispone, sin ninguna duda, de un hueco en la historia y algunas biografías hagiográficas; del segundo, uno de mis bisabuelos paternos, seré de los pocos que saben algo de él. El cura de Santa Cruz, incluso, cada cierto tiempo se pasea por los montes vascos, se recuerdan sus razzias, fundamentalmente, contra vidas más que contra haciendas. Ya se sabe que moverse por dinero es pecado, pero sacudirle la badana al prójimo acerca más a la utopía.

Ha pasado casi siglo y medio, y cada día me quedan menos dudas de que el señor Santa Cruz Loidi, del que alguna gota de sangre comparto, sólo sea porque su abuelo era uno de mis antepasados, se resiste a quedar en los libros de historia o literatura. El señor Loidi Goicoechea, sin embargo, creo que vería cosas que nunca existieron en ningún pasado, ni tan siquiera onírico. Cosas de primos... carnales.

Jesús Galindo (j.galindo@grupood.com)

# Comercio Exterior

## La SPRI reforzará su red exterior para dar atención en 50 países

El área de internacionalización diseña un sistema de gestión con el fin de ofrecer oportunidades en el exterior al sector servicios

► La SPRI reforzará durante el presente ejercicio uno de sus grandes activos: la red exterior. De cara al cierre del presente ejercicio, el área de internacionalización de la entidad pública prevé dar servicio en cincuenta países tras la incorporación a su estructura de siete nuevos consultores y la apertura de dos Euskarris, según adelantó su directora, Leyre Madariaga.

AINARA LOZANO, Bilbao

La SPRI facilitará la presencia exterior del tejido empresarial vasco a través de su red internacional, que, pese a que en la actualidad se despliega en 38 países, se extenderá hasta un total de 50. El área de internacionalización de la sociedad pública tiene previsto abrir una oficina permanente en Rusia y una segunda en India, actuación esta última pendiente desde 2007. Dado el volumen de negocio de este país, la SPRI tiene prevista la puesta en marcha de un Euskarri, una plataforma que también se implantará en Estados Unidos, previsiblemente entre Pennsylvania e Illinois.

La red se complementará con la contratación de siete consultores en Bulgaria, Ucrania, algún país de la ex Yugoslavia, Tailandia, Filipinas, Irlanda y Canadá. El peso comunitario en estas últimas incorporaciones responde a la tasa exportadora de la CAPV, localizada el 70 por ciento en la zona Europea. Fuera de la UE, Leyre Madariaga destaca las posibilidades que ofrece Estados Unidos, donde "ni el volumen del mercado ni la presencia de las empresas vascas van acorde, razón por la que aún hay un recorrido por hacer". Sin embargo, la problemática existente es que requiere una presencia permanente, ya que "se trata de un país con cincuenta mercados" muy diferentes entre sí.

Otra de las áreas en las que la SPRI incidirá a lo largo de 2008 es la cooperación empresarial, un campo en el que prestará una especial atención al sector servicios. Con el fin de potenciar su internacionalización y solventar los inconvenientes con los que se suele enfrentar este tipo de compañías, la sociedad pública ha identificado un área multilateral, donde las instituciones financieras multilaterales demandan empresas y consultores de servicios. De este modo, lo que tratamos de hacer es "acercar la oferta de servicios avanzados de las firmas vascas a esa demanda existente".

En función de este planteamiento, el área de internacionalización se encuentra diseñando un sistema de ges-

ción que tendrá como soporte una plataforma web donde las empresas podrán encontrar oportunidades de negocio en esos mercados. "Sería alimentar esa plataforma web con oportunidades concretas. Creemos que fuera hay todo un mercado multilateral con muchísimos proyectos y donde las tasas de retorno pueden ser infimas", destacó Madariaga. De momento, la SPRI tiene ya ultimada la firma con un organismo multilateral.

### Vocación internacional

Un tercer ámbito de actuación que concentrará parte de la actividad del área de internacionalización de la SPRI será el fomento de la vocación internacional. Se realizarán una veintena de actuaciones relacionadas con la sensibilización hacia las empresas, ejecutando tanto eventos en origen como en destinos. La cita estrella, sin embargo, será el Foro Euskadi Intergume, que se celebrará el próximo mes de noviembre.

En cuanto a la cuarta línea de trabajo, centrada en la capacitación de las organizaciones de personas, tiene varias iniciativas en marcha. Una de ellas será la edición de una nueva publicación sobre ámbitos relacionados con la gestión internacional.

De forma paralela, la entidad pública ha firmado un acuerdo con la SPRI en China en función del cual dispondrán

## Seminarios de gestión internacional

Los positivos resultados obtenidos el pasado julio ha impulsado a la SPRI a celebrar el próximo abril un segundo ciclo de seminarios de gestión internacional, centrado en los ámbitos de recursos humanos, jurídico y fiscal-financiero. El formato será prácticamente el mismo aunque presentarán diversas novedades. La temática abordada se rotará en las tres capitales

vascas, celebrándose el 10 de abril en Bilbao, el 24 en Vitoria y el 8 de mayo en San Sebastián. Las ponencias de los especialistas se complementarán con la exposición de dos experiencias empresariales, unos casos prácticos que tratarán que sean del propio territorio. También ha considerado la SPRI muy interesante el contacto individualizado con los

## Ucrania firma su incorporación a ATA

Ucrania ha firmado su incorporación a la Cadena de Garantía Internacional ATA, convirtiéndose en el 65 organismo garante miembro del Sistema. Todas sus aduanas están facultadas para aceptar los cuadernos ATA.

## SUBCONTRATACIÓN

### La Cámara de Bilbao participará en la Feria de subcontratación Swisstech

A.L. Bilbao

La Cámara de Bilbao organiza la participación agrupada en la Feria Internacional de Subcontratación Swisstech, que se celebrará en la ciudad suiza de Basilea del 18 al 21 de noviembre, según anunciaron.

Suiza es un mercado maduro capaz de ofrecer interesantes oportunidades de negocio a las empresas vascas, aunque se ha de abordar con unas perspectivas a medio y largo plazo. Acostumbrado a la práctica importadora-exportadora, las empresas son muy fieles a sus suministradores, por lo que Swisstech puede representar una buena oportunidad para penetrar en el mercado.

La Feria, de carácter bianual, es uno de los certámenes a destacar en el panorama industrial de Europa. En la edición de 2006, acudieron un total de 21.400 visitantes profesionales procedentes de 18 países y 700 expositores, el 25 por ciento de ellos extranjeros. Algunos de los sectores ligados al ámbito de la subcontratación que están representados en el certamen son metalurgia, plástico, electricidad y electrónica.

## ACCESORIOS

### Dosyma incluye a los Países Nórdicos en sus nuevos planes de prospección exterior

A.LOZANO, Bilbao

El consorcio Dosyma, fundada en 2006 entre seis compañías españolas fabricantes de accesorios de puertas, ha incluido a los Países Nórdicos en sus planes de prospección exterior de 2008. Hasta la fecha, las regiones más importantes a las que se dirigían eran, principalmente, Oriente Medio, Rusia, Repúblicas Bálticas y los antiguos países del Este.

Dosyma es un consorcio de exportación dedicado a gestionar y promocionar las ventas internacionales de accesorios para puertas (bisagras, candados, cerraduras, cierrapuertas, manillas). Pero además de promocionar accesorios de puertas, ofrece un mejor servicio a sus clientes al ante la posibilidad de consolidar los envíos de los diferentes productos de cualquiera de las fábricas de los miembros que lo conforman. Estos son las compañías Aga, Barinaga, Ceur, Lince, Telesco y Tecosur.

### RED EXTERIOR DE LA SPRI

OFICINAS PERMANENTES	
Argentina	Eslavaquia
Brasil	México
Chile	Polonia
China	República Checa
Cuba	Turquia
Estados Unidos	Venezuela

### CONSULTORES LOCALES

Alemania	Japón
Argelia	Marruecos
Benelux	Países Bálticos
Corea	Países Nórdicos
Egipto	Portugal
Emiratos Árabes	Reino Unido
Francia	Rumanía
Hungría	Rusia
India	Sudáfrica
Italia	Vietnam
Próximamente:	
Bulgaria	Filipinas
Canadá	Irlanda
ExYugoslavia	Tailandia
Ucrania	

### EUSKARRIS

China	Polonia
Próximamente:	
Estados Unidos	India

Fuente: SPRI

de un técnico de este país en la Comunidad Autónoma para que se forme y conozca el tejido productivo vasco y, de este modo, sirva de entrada directa a ese mercado. Se trata de una experiencia piloto que a la SPRI le gustaría repetir con diferentes organismos, ya que así fomentaría la capacitación de personas para que en un futuro sean capaces de establecer contactos en el exterior.