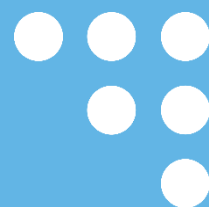
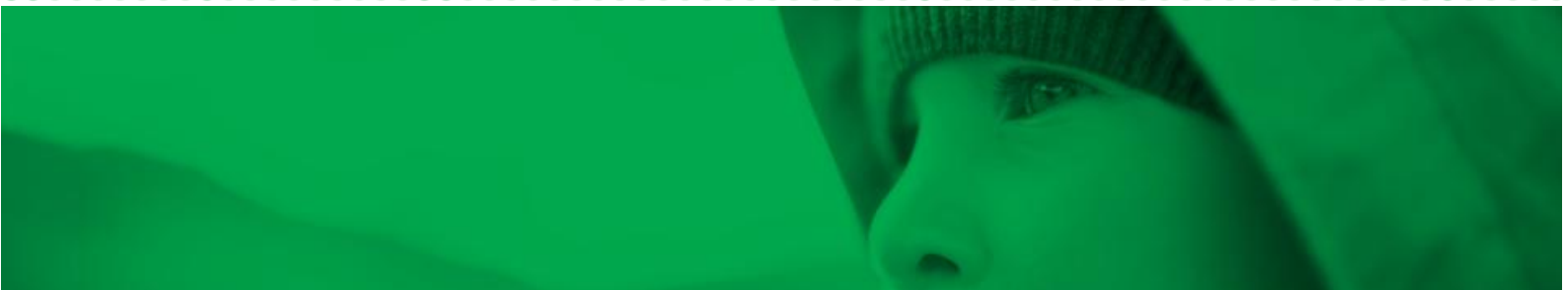
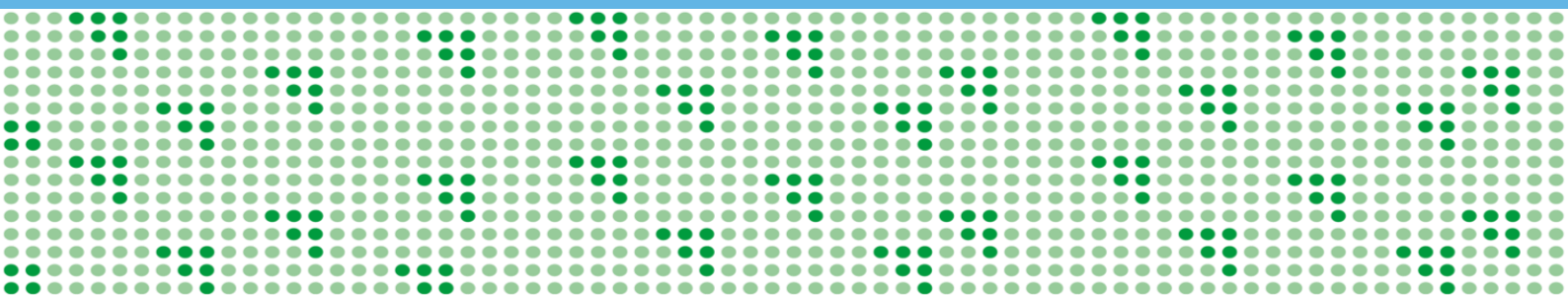


Nola ziurtatu zure enpresaren etorkizuna zugandik harago?



Zure enpresaren erreleboa
planifikatzeko gida praktikoa





1.	SARRERA Ekin aurretik, ulertu	2
1.1.	ZER DA JABETZAREN ETA KUDEAKETAREN ONDORENGOTZA?	2
1.2.	ZERGATIK PLANIFIKATU ERRELEBOA?	3
2.	ONDORENGOTZA AUKERAK Aukeratu zure bidea	4
2.1.	JABETZAREN ONDORENGOTZA: Titulartasuna eskualdatzea	4
2.2.	KUDEAKETAREN ONDORENGOTZA: Lidergoaren eskualdatzea	6
3.	KORPORAZIO GOBERNANTZA ETA FAMILIA Familia eremua ordenatu	7
3.1.	FAMILIA-ENPRESAREN GOBERNANTZAREN OINARRIZKO EGITURA	7
3.2.	ARRAKASTARAKO FAKTOREAK	8
4.	GIZA FAKTOREA Pertsonak erdigunean	9
4.1.	ALDAKETEKIKO ERRESISTENTZIA ETA KUDEAKETA EMOZIONALA	9
4.2.	ONDORENGOTZAN ZEHAR, BARNE ETA KANPO KOMUNIKAZIOA	9
5.	BALORAZIOA ETA PRESTAKETA Zure enpresaren balioa	10
5.1.	NOLA BALORATZEN DA ENPRESA BAT?	10
5.2.	EUSKAL ETE INDUSTRIAL BATEAN GEHIEN ERAGITEN DUTEN FAKTOREAK	11
6.	IKUSPEGI LEGAL ETA FISKALA Ustekabeak saihestu	13
6.1.	AZTERTU BEHARREKO FUNTSEZKO GAIAK	13
6.2.	AURRE PLANIFIKAZIOAREN ABANTAILAK	13
7.	PLANGINTZA ETA PRAKTIKAN JARTZEA Planetik ekintzara	15
7.1.	ONDORENGOTZA PROZESU BATEN BIDE ORRIA	15
7.2.	OHIKO AKATSAK, NOLA SAIHESTU?	15
8.	KASU PRAKTIKOAK Ikusi eta ikasi	17
8.1.	ARRAKASTA KASUAK	17
8.2.	EKIDIN NAHI DITUGUN KASUAK	19



1.SARRERA | Ekin aurretik, ulertu

Galdera nagusia: Prest al zaude zure enpresaren etorkizunerako?

Enpresa jarraikortasuna EAeko ETE (enpresa txiki eta ertain) industrialen erronka nagusietako bat da. Horietako asko duela 25-40 urte inguru sortu ziren, ezagutza tekniko sakonek eta bezero sare sendoek bultzatuta. Gaur egun, enpresa horien sortzaileak giltzarri den une batean daude: jabetzan edota kudeaketan erreleboa modu ordenatu eta planifikatuan bermatzea; izan familia barruan, zuzendaritza taldeko pertsonen artean, langileen artean edota inbertsore berrien sarreraren bitartez.

1.1. ZER DA JABETZAREN ETA KUDEAKETAREN ONDORENGOTZA?

Enpresa ondorengotza negozioaren titulartasuna edota lidergoa generazio batetik edo pertsona talde batetik beste batera transmititzeko prozesua da, negozioaren jardueraren, enpleguaren eta etorkizuneko jasangarritasunaren jarraikortasuna ziurtatuz.

Askotan prozesu bakar bat bezala lantzen diren arren, jabegoaren eta kudeaketaren ondorengotza prozesuak desberdinak dira eta denboran banatuta edo biak batera eman daitezke.

PROZESUA	ZER DAKAR?	NORTZUK HARTZEN DUTE PARTE?	DENBORA IKUSPEGIA
JABETZAN ONDORENGOTZA	Akzio edo partizipazioen titulartasun aldaketa.	Gaur egungo jabeek, oinordekoak, erosleak, aholkulari fiskal eta legalak.	Epe ertain/luzean. Urteetan zehar planifika daiteke.
KUDEAKETAN ONDORENGOTZA	Zuzendaritza exekutiboan edo kudeaketan giltzarri diren karguetan erreleboa	Pertsona sortzailea edo gaur egungo kudeaketa taldea, barruko edo kanpoko ondorengo pertsonak, Administrazio Kontseilua.	Gradualki edo berehala eman daiteke.



1.2 ZERGATIK PLANIFIKATU ERRELEBOA?

Erreleboa ez da tramite legal edo izen aldaketa soil bat: enpresaren jarraikortasuna, kohesioa eta balioa zalantzan jar dezakeen prozesua da.

Denboraz planifikatzeak, erabakiak lasaitasunez eta zentzuz hartzea, pertsona egokiak inplikatzeko eta bizitza osoko esfortzuaren jarraipena bermatzea ahalbidetu dezake.

EZ PLANIFIKATZEAREN ARRISKUAK: PASIBOTASUNAREN KOSTUA

Errelebo gaitan inprobisazioz jokatzeko denean, honako arazoak sor daitezke enpresan:

- **Gatazkak:** Titulartasunaren edo zuzendaritzaren inguruko **familia- edo enpresa-barruko desadostasun konponezinak.**
- **Balio-galera:** Enpresaren **depreziatio** azkarra eman daiteke, ondorengo pertsona prestatu gabe badago (bezero/hornitzaile garrantzitsuen galera).
- **Kostu fiskalak:** Plangintzarik gabe, transmisioek transmititutako balioaren **%30etik gorako karga fiskalak** sor ditzakete.
- **Talentu ihesa: Ziurgabetasunak** langile-kualifikatuen **motibazio-falta eta irteera eragin** dezake.
- **Inbertsore edo erosleak erakartzeko zailtasunak:** Salmenta behartua baldintza desegokietan edo erabaki estrategikoen blokeoa.

DENBORAZ PLANIFIKATZEAREN ONURAK: HAZKUNDERAKO AUKERA BAT

Erreleboa denboraz planifikatzen denean, enpresaren garapenerako onura ugari etor daitezke:

- **Jarraipena bermatuta:** Enpresak normaltasunez lanean jarraitu ahal izango du, bezeroekin harremanetan, baita langile eta hornitzaileen artean ere.
- **Trantsizio ordenatua:** Funtzioak progresiboki transferitzen dira, tentsioak ekidinez eta ezagutzaren transferentzia ziurtatuz.
- **Enpresaren balioa handitzea:** Inbertsore, banku eta erosle potentzialentzat ondorengotza planifikatua duen negozioa erakargarriagoa da.
- **Kostu fiskalak gutxitzea:** Plangintza egoki batek hobariak baliatzea eta zerga murrizketa garrantzitsua ahalbidetzen dute.
- **Kohesioa eta konfiantza:** Prozesuan zehar transparentziak taldearen inplikazioa indartzen du eta barne-egonkortasuna sortzen du.
- **Enpresaren ondorea eta harrotasuna:** Erreleboa egindako lanaren jarraipen- eta aitortza-prozesu bilakatzen da, ez da galera bezala bizitzen.



2. ONDORENGOTZA AUKERAK | Aukeratu zure bidea

Ondorengotza prozesua elkarren artean lotura duten bi planotan antolatzen da eta hauek enpresaren etorkizuna definitzen dute: jabetza (norena da) eta kudeaketa (nork zuzentzen du). Desberdintasun hau bereiztea ezinbestekoa da ibilbide egokiena aukeratzeko garaian.

2.1 JABETZAREN ONDORENGOTZA: Titulartasuna eskualdatzea

Jabetzaren ondorengotzak akzio edo partizipazioen eskualdatzea dakar. Hiru "bide" nagusi bereizten dira:

1. BIDEA: FAMILIAN ONDORENGOTZA (ONDAREAREN ERRELEBOA)

Familia-enpresa dela ulertzen da honako baldintzak betetzen direnean:

- Familia batek edo batzuek enpresa baten edo enpresa batzuen jabe dira eta jabetza hori kontrol politiko eta ekonomikoan islatzen da.
- Kudeaketa aktiboa dago eta familiako kide guztiek edo batzuk enpresan lanean dihardute, ez soilik lanpostu arruntetan, baita zuzendaritza-karguetan edo administrazio-organoan ere.
- Jarraikortasun borondatea dago, hau da, denboran zehar jabetza eta kudeaketa familiaren barruan mantentzeko helburua dago.

ESKUALDATZE MOTA	DESKRIBAPENA	AURREIKUSITAKO IRAUPENA (urtetan)
DOAINTZA EDO LAGAPENA Aurretiazko eskualdatzea	Zerga hobariak baliatuz, partizipazioen bizitza arteko eskualdatzea.	1-3
HERIOTZAREN ONDORENGO OINORDETZA Testamentu bidezko eskualdatzea	Testamentua edo araudiaren arabera, pertsona titularraren erretiroaren edo heriotzaren ondorengo eskualdatzea.	1-3
TRANSIZIO GRADUALA Lagapen partziala, gozamina (usufruktua) edo kontrola mantenduz	Urteetan luzatzen den partizipazioen eta arduren lagapen mailakatua	3-5

Aurreko taulan azaltzen adierazten diren eskualdatze mota bakoitzak bere abantaila eta kudeatu beharreko arriskuak ditu. Egoeraren arabera, aukera bat edo beste izan daiteke komenigarriagoa.



2.BIDEA: ZUZENDARITZARI EDO LANGILEGOARI EGINDAKO BARNE-SALMENTA

Barne-salmenta taldea osatzen duten pertsonen enpresaren jabetza eskualdatzean datza; orohar, zuzendaritzako pertsonen edo enpresan ibilbide luzea egin duten eta konpromisoa erakutsi duten langileei.

Familia-enpresen kasuan, erreleboa ez dagoenean, baina negozioari eta enpresa kulturari jarraipena eman nahi zaienean, bereziki aukera interesgarria da barne-salmentarena.

ESKUALDATZE MOTA	DESKRIBAPENA	AURREIKUSITAKO IRAUPENA (urtetan)
TALDEKO PERTSONA BATI EDO BATZUEI SALMENTA ZUZENA	Zerga hobariak baliatuz, partizipazioen biritza arteko eskualdatzea.	2-5
MBO (Management Buy Out) EDO ZUZENDARITZAREN EROSKETA APALANKATUA	Zuzendaritza taldeak enpresa kanpo finantzazio (apalankatuta) bidez erosten du , etorkizuneko mozkinekin ordainduz.	2-5
PARTE HARTZE PROGRESIBOA EDO BAZKIDEAK TXERTATZEKO PLANA	Partaidetzak pixkanaka saltzea, zuzendariak etorkizuneko kontrolaren ikuspegia duten bazkide minoritario gisa sartuz.	2-5

Aurreko taulan azaltzen adierazten diren eskualdatze mota bakoitzak bere abantaila eta kudeatu beharreko arriskuak ditu. Egoeraren arabera, aukera bat edo beste izan daiteke komenigarriagoa.

3.BIDEA: KANPO-SALMENTA

Enpresaren jabeak enpresa eskualdatzen du, bere osotasunean edo partziali, jabe berria kanpo-pertsona bat, beste enpresa bat edo kapitala eta profesionalizazioa ekarriko duen funts/inbertsore bat izan daitekeelarik. Familia- edo barne-erreleborik ez dagoen kasuetan ohiko alternatiba da.

ESKUALDATZE MOTA	DESKRIBAPENA	AURREIKUSITAKO IRAUPENA (urtetan)
KANPO SALMENTA	Hazkunderako likidezia edo baliabideak eskuratzea	1-3



2.2 KUDEAKETAREN ONDORENGOTZA: Lidergoaren eskualdatzea

Kudeaketaren ondorengotzak enpresaren lidergoaren lagapena dakar (zuzendari orokorra edo giltzarri diren postuak), eta ez du zertan jabetzaren aldaketarik eskatzen. Negozioaren errendimenduan eta kulturaren eragina duen erabaki estrategikoa da.

Familia-enpreetan zein bestelako enpreetan eman daiteke, eta erabaki estrategikoa da, izan ere zuzenki eragiten dio jarraikortasunari, barne-klimari eta errendimenduari.

KUDEAKETAREN AUKERAK	DESKRIBAPENA	AURREIKUSITAKO IRAUPENA (urtetan)
BARRUKO PERTSONEN PROMOZIOA	Erreleboa enpresa barruan aukeratu eta prestatzen da: Giltzarri diren pertsonak zuzendaritza postuak beren gain hartzeko promozionatzean datza.	1-3
KANPOKO ZUZENDARI PROFESIONALA	Familia edo enpresatik kanpoko zuzendari bat sartzen da: Esperientzia eta kompetentziengatik hautatutako pertsona da.	1-3

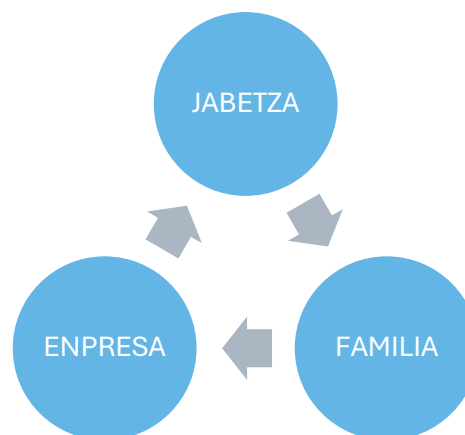
Aurreko taulan azaltzen adierazten diren eskualdatze mota bakoitzak bere abantaila eta kudeatu beharreko arriskuak ditu. Egoeraren arabera, aukera bat edo beste izan daiteke komenigarriagoa.



3.KORPORAZIO GOBERNANTZA ETA FAMILIA | Familia eremua ordenatu

Familia-enpresen egiturak, gainerako enprekin alderatuz gero, izaera konplexua du. Goierrin familia-enpresa ugari daudenez, korporazio gobernantzari tarte bat eskaini nahi izan zaio.

Familia-enpresetan edo gertuko harremana duten bazkideen enpresetan, enpresa-logikaren eta emozioen arteko bizikidetzak joko-arau argiak eskatzen ditu. Enpresaren errealitatera egokitutako korporazio gobernantza sistema batek elkar-ulertzea, erabakiak profesionalizatzea eta proiektuaren epe luzeko jasangarritasuna ziurtatzen laguntzen dute.



3.1 FAMILIA-ENPRESAREN GOBERNANTZAREN OINARRIZKO EGITURA

Familia-enpresa oro hiru sistemaz osatzen da, eta bakoitzak bere eginkizunak eta taldeak ditu, honako taulan zerrendatzen dira:

SISTEMA	EGINKIZUN NAGUSIA	GOBERNU ORGANOAK eta TRESNAK
FAMILIA	Familia-kohesioa zaintzea, eta familia-enpresaren harremanak arautzea, besteak beste, ondarea, baloreak eta familiaren jabetza.	Familia batzarra Familia-kontseilua (Familia protokoloa)
JABETZA	Batetik, inbertsioaren errentagarritasuna eta, bestetik, bazkideen eta partizipazioen eskualdatzea ildo beretik joatea bermatzea.	Bazkideen Batzar Orokorra/ Akzionistak Administrazio kontseilua (bazkideen ituna)
ENPRESA	Negozioaren operazioak, estrategia eta errendimendua bermatzea.	Zuzendari Orokorra / Komitea /Zuzendaritza Kontseilua



3.2 ARRAKASTARAKO FAKTOREAK

Enpresa eta familiaren arteko elkarbizitza egokia mantentzeko oinarritzko printzipioak dira:

- **Rolen argitasuna:** txapela bakoitza – familiartekoa, jabea edo langilea – espreski banatzea.
- **Arauk idatzita:** Akordioak idatziz formalizatzea (ez hitzez soilik) gaizki-ulertuak ekiditeko.
- **Meritokrazia:** meritokrazia eta enpresa-formakuntza hurrengo belaunaldien artean sustatzea, kudeaketa postuen oinordetza automatikoa ekidinez.
- **Bidelaguntza neutroa:** Kanpoko bidelaguntza (kontsultore edo bitartekaria) izatea, adostasunak erraztu eta gatazkei objektibotasunez aurre egiteko.
- **Ondare-babesa: Ezkontza-erregimena** (ondasunen banantzea) berrikustea eta **Enpresa-Testamentua** idaztea, dibortzioa edo ustekabeko oinordetzak bezalako kontingentzien aurrean partaidetzak babesteko.



4. GIZA FAKTOREA | Pertsonak erdigunean

Ondorengotza ez da prozesu legal, finantzario edo estrategiko soila: pertsonak bere gain hartzen dituen prozesua da. Gatazkak, emozioak eta erresistentziak dira erreleboa arrakastatsua izateko oztopo nagusiak.

4.1 ALDAKETEKIKO ERRESISTENTZIA ETA KUDEAKETA EMOZIONALA

Jabetza eta kudeaketaren eskualdatzeak **emozio sakonak**, beldurra, ezjakintasuna, deskonfiantza ekar ditzake, baita enpresa barruko lehia sakonak ere.

Erresistentzia hauei aurre hartzea ezinbestekoa da enpresa arriskuan jar dezaketen blokeoak ekiditeko.

ERRESISTENTZIAK KUDEATZEKO ESTRATEGIAK

Aldaketa prozesuan zehar eman daitezkeen erresistentziei aurre egiteko honako estrategiak oso erabilgarriak izan daitezke:

- **Identifikazioa:** aldaketa prozesuan zehar pertsona “blokeatzaileak” eta “aliatuak” identifikatzea.
- **Prestaketa: Formakuntza** eta **Mentoring**-a erabiltzea, ondorengo pertsona eta taldeari segurtasuna emateko.
- **Elkarrizketa:** beldurrak eta aurreikuspenak adierazteko **espazio seguruak** sortzea (familia edo sozietate bilerak).
- **Kanpo laguntza:** Gatazka emozional konplexuetan bitartekari lanak egiteko pertsona fasiladore edo coach bat izatea.

4.2 ONDORENGOTZAN ZEHAR, BARNE ETA KANPO KOMUNIKAZIOA

Komunikazioa plangintza finantzarioa zein legala bezain garrantzitsua da. Modu egokian kudeatzeak, ezjakintasuna murrizten du, konfiantza mantentzen du eta jarraikortasuna ziurtatzen du.

BARNE KOMUNIKAZIOA (PERTSONAK)	KANPO KOMUNIKAZIOA (MERKATUA)
Transparentzia: aldaketak eta erreleboaren egutegia azaltzea.	Konfiantza: bezero, hornitzaile eta bankuak informatzea, jarraikortasuna ziurtatzeko.
Rolak: taldearen eta ondorengo pertsonaren ardura berriak argitzea.	Baloreak: kultura, baloreak eta kalitatea mantentzen direnaren ideia indartzea.
Inplikazioa: trantsizioan eta ondorengo pertsonen formakuntzan funtsezko pertsonak inplikatzea.	Mezua egokitzea: publikoaren arabera, mezua modulatzeko (inbertsoreak, tokiko erakundeak, etb.).



5. BALORAZIOA ETA PRESTAKETA | Zure enpresaren balioa

Enpresaren balorazioa ez da zenbaki bat paper solte batean: erreleboa planifikatzeko, salmentak edo ondorengotza negoziatzeko eta enpresa etorkizunerako prestatzeko **tresna estrategikoa** da.

Gainera, balorazioak **ez du dena neurtzen**: giza faktoreak, kulturalak edo haren izen onak enpresa-jarraipenean benetako inpaktua dute.

5.1 NOLA BALORATZEN DA ENPRESA BAT?

Balorazioa **enpresaren balio ekonomikoa** zehaztean datza, aktiboak, sarrerak, arriskuak eta etorkizuneko aurreikuspenak kontuan izanik.

BALORAZIOAK NEURTZEN DUENA	BALORAZIOAK NEURTZEN EZ DUENA (FAKTORE UKIEZINAK)
Emaitzak: aktibo ukigarriak, emaitza ekonomikoak eta arrisku finantzarioak.	Kultura eta pertsonak: taldearen konpromisoa eta dokumentatu gabeko know-how-a.
Ondarea: enpresak etorkizuneko diru-fluxuak sortzeko duen gaitasuna.	Harremanak: merkatuaren konfiantza, izen ona eta sare estrategikoak.

Balorazioa negoziazio eta plangintzarako gida bezala erabil daiteke, baina faktore ukiezinak zaindu behar dira, ondorengotzaren arrakastan lagundu baitezakete.

Enpresa baloratzerako garaian ez dago metodo unibertsalik, eta kalkulurako metodo desberdinak daude. Egokiena ikuspegi desberdinak konbinatzea da, enpresaren balioa ikuspegi errealista eta fidagarriago batetik lortzeko. Izaera industrialeko edo zerbitzu teknikoetako ETEen kasuan, honako metodoak dira erabilienak:

METODOA	OINARRIZKO PRINTZIPIOA
DIRU-FLUXUEN DESKONTUA (DCF)	Espero diren etorkizuneko irabazien oraina baloratzen du.
EBITDA-REN BIDERKATZAILEAK	Irabazi Operatibo Doituari, sektorearen biderkatzaile bat aplikatzen zaio.
ONDARE BALIO DOITUA	Aktiboak merkatuko balioan, zorrak eta pasiboak kenduta.
FUNTSEZKO BALIO HOBETUA	Ondare-balioa merkatu funtsaren estimazio batekin konbinatzen du.



5.2 EUSKAL ETE INDUSTRIAL BATEAN GEHIEN ERAGITEN DUTEN FAKTOREAK

Euskal ETE industrialen balioan gehien eragiten duten faktoreak honakoak dira:

- **Zuzendaritza taldearen egitura eta funtsezko rolak:** Orokorrean, enpresaren balioa handitzen dela baieztatu daitezke zuzendaritza-taldea ondo egituratuta dagoenean, funtsezko rolak argi definituta daudenean eta sortzailearekiko mendekotasuna txikia denean. Bereziki laguntzen du bitarteko arduradunek eta arduradun tekniko autonomoak egoteak, ondorengotza-plan argi batekin eta talentua atxikitze gaitasunarekin, jarduera operatiboaren jarraipena bermatzeko.
- **Bezero-zorroa eta bezeroen errepikakortasuna:** Eragin zuzena dute enpresaren egonkortasunean. Bezeroen dibertsifikazioak eta urte anitzeko kontratuak egonkortasuna handitzen dute, baina arrisku nabarmena sortzen da bezero bakar batek fakturazioaren %30etik gora suposatzen duenean. Horregatik, funtsezkoa da bezero estrategikoak fidelizatzea eta harreman komertzial nagusiak behar bezala dokumentatuta edukitzea.
- **Teknologia, berrikuntza eta prozesu produktiboak:** Eragin zuzena dute enpresaren lehiakortasunean. Automatizazio-, digitalizazio- eta trazabilitate-mailak eraginkortasuna eta kontrola sendotzen dituzte, eta funtsezkoa da, halaber, ekoizpen-gaitasuna serie laburretara edo bezeroaren behar berezietara egokitzeko modukoa izatea. Horri gehitzen zaio produktu edo zerbitzuaren berrikuntza, enpresari benetako abantaila lehiakorra ematen diona eta merkatuan bereizteko aukera eskaintzen duena.
- **Gaitasun komertziala, posizionamendua eta marka:** Funtsezko zeregina dute enpresaren merkatu-presentzian. Marka aitortuak indarra du industria-nitxoetan, esportazioan eta zerbitzu teknikoan, eta posizionamendu estrategiko egokiak hazkundera eta merkatuan bereizteko aukera ematen du. Horri gehitzen zaizkio sare komertzial eraginkorrak eta hornitzaile zein bezeroen artean eraikitako izen ona, enpresaren lehiakortasuna sendotzen duten elementu giltzarri gisa.
- **Finantza-saneamendua eta emaitzak:** Enpresaren sendotasuna islatzen dute. Zor-maila arrazoizkoa izatea eta aktibo likidoen eta inbertsioen arteko oreka egokia mantentzea funtsezkoa da. Era berean, emaitza ekonomiko egonkorak eta balantze gardenak izateak konfiantza ematen du, bai egungo jardunerako, bai etorkizuneko erabaki estrategikoetarako. Horri gehitzen zaio finantza-informazioaren gardentasuna eta dokumentazio fidagarria izatea, ezinbestekoak direnak bai erreleboa hartuko duten pertsonentzat, bai inbertitzaile potentzialentzat.
- **Arauek betetzea, arriskuak kudeaketa eta jasangarritasuna:** Funtsezko eginkizuna dute enpresaren egonkortasunean. Lizentziak, ISO ziurtagiriak, prebentzio-neurriak, jasangarritasun-politika eta lan-kontratu egokiak izateak oinarri sendoa eskaintzen du. Era berean, lege- eta zerga-arloko ordena egokiak arriskuak murrizten ditu errelebo-prozesuetan edo enpresaren salmentan. Horri gehitzen zaio



arriku operatiboen eta ospe-arrikuen kudeaketa sistematikoa, enpresaren jarduera eta irudi korporatiboa babesteko ezinbesteko elementua.

- **Dokumentazioa eta barne prozesuak:** Dokumentazio egokiak eta barne-prozesu argiek funtsezko eginkizuna dute enpresaren antolaketan. Kudeaketa-prozedura zehatzak, eskuliburuak eta know-how-aren erregistro sistematikoa izateak erraztu egiten du zuzendaritza-erreleboa eta ardura berriak hartuko dituzten pertsonen integrazioa. Horrez gain, barne-eraginkortasuna hobetzen du eta pertsona jakin batzuen mendekotasuna murrizten du, egitura sendoago eta jasangarriago bat bermatuz.
- **Hazkunde potentziala eta posizionamendu estrategikoa:** Etorkizuneko bideragarritasunean duten eragina nabarmena da. Merkatu egokiak eta espezializazio-nitxoak hautatzeak oinarri sendoa eskaintzen du, eta horri gehitzen zaizkio hedapenerako, dibertsifikaziorako edo nazioartekotzerako aukerak. Enpresak etorkizunean balio erantsia sortzeko duen gaitasunak erakargarritasuna handitzen du bai erreleboa hartuko duten pertsonentzat, bai inbertitzaile potentzialentzat.



6. IKUSPEGI LEGAL ETA FISKALA | Ustekabeak saihestu

Ondorengotzak ez dakar lidergo eta jabetza aldaketa soila: ikuspegi juridiko, fiskal eta gobernantza ondorioak ere baditu, eta horiek prozesua erabat baldintza dezakete –onerako eta txarrerako–. Gai hauei aurre hartzea funtsezkoa da kostu fiskalak murriztuz, gatazkarik gabeko trantsizio ordenatu bat ematea bermatu nahi bada.

6.1 AZTERTU BEHARREKO FUNTSEZKO GAIAK

Ustekabeak saihesteko, honako gaiak denboraz gainbegiratzea komeni da:

- **Egungo egitura sozietarioa:** sozietate mota (S.L., S.A., kooperatiba, etb.), kapitalaren egitura eta indarrean dauden estatutuak.
- **Bazkideen ituna (baldin badago):** partaidetzak eskualdatzeko klausulak, arrastatze- edo laguntza- eskubideak, eta gatazka konpontzeko mekanismoak.
- **Gobernu-organoak:** Administrazio Kontseiluaren edo bazkideen batzarraren funtzionamendua, eta botereen zein erantzukizunen banaketa.
- **Funtsezko kontratu-harremanak:** goi-zuzendaritzako kontratuak, errentamenduak, lizentziak, emakidak, etb.
- **Arau-betetzea:** lege-, lan-, ingurumen- eta datu-babeseko betebeharrak.

6.2 AURRE PLANIFIKAZIOAREN ABANTAILAK

Ondorengotza denboraz planifikatzeak onura fiskalak izatea eta zerga-kargak murriztea ekar dezake. Hona hemen kontuan izan beharreko gai batzuk:

- **Oinordetza eta Dohaintzen gaineko zergan salbuespenak:** baldintza jakin batzuk betetzen direnean aplikagarriak (gutxieneko partaidetza, zuzendaritza-funtzioak, enplegua mantentzea eta antzekoak).
- **Familia-enpresaren eskualdatzeagatiko murrizketak:** kasu batzuetan, enpresaren balioaren %95era arte.
- **PFEZaren optimizazioa:** eskualdatze kargaduna denean (partaidetzen salmenta), plusbalioen plangintza.
- **Sozietate-berregituraketak:** fusioak, zatiketak edo holding-egiturak, erreleboa errazteko.
- **Ondare- plangintza bateratua:** enpresa-erabakiak ondare pertsonal eta familiarrekin koordinatzea.



Prozesu honetan zehar onuragarriak izan daitezkeen hiru aholku:

- *Salbuespenak baliatzeko, prozesua, gutxienez, 2-3 urte gutxienez aurreratzea.*
- *Enpresa-, pertsona-, eta familia-erabakiak lerrokatzea.*
- *Familia-enpresa edo ondasun-ondorengotzan espezializatutako aholkularitza fiskala izatea.*



7. PLANGINTZA ETA PRAKTIKAN JARTZEA | Planetik ekintzara

Ondorengotzaren plangintza ez da ekintza puntual bat, egituratutako prozesu estrategikoa baizik. Inbertsio edo hazkunde proiektu baten zorrotasun berberarekin ekin behar zaio halako prozesu bati, 3-5 urte bitarteko aurrerapenarekin.

7.1. ONDORENGOTZA PROZESU BATEN BIDE ORRIA

Hona hemen, ondorengotza prozesu baterako bide-orri praktiko baten adibidea:

FASEA	HELBURUA	GUTXI GORABEHERAKO IRAUPENA
1. Hasierako diagnostiko	Egungo egoera eta balio erreala ezagutzea.	1-2 hilabete
2. Ondorengotza ereduaren definizioa	Eszenatokia aukeratzea (familian, salmenta, MBO, profesionalizazioa).	1-2 hilabete
3. Enpresa eta pertsonaren prestaketa eta indartzea	Enpresa eta pertsonak erreleborako indartzea	6-18 hilabete
4. Eskualdatzearen exekuzioa (eskualdatzea edo erreleboa)	Jabetza edo kudeaketa aldaketa formalizatzea.	3-6 hilabete
5. Amaierako jarraipena	Lidergo berriaren egonkortasuna eta kontsolidazioa ziurtatzea.	12 hilabete (gutxienez)

7.2. OHIKO AKATSAK, NOLA SAIHESTU?

Hurrengo lerroetan, maiz ikusten diren eta enpresaren jarraikortasuna zalantzan jartzen duten akatsak agertzen dira, hauek saihesteko moduak azalduz:

AKATS KRITIKOAK	ONDORIO ZUZENA	NOLA SAIHESTU
Denboraz ez hasi izana	-Balio galera -Indarrez hartutako erabakiak -Blokeo familiar eta legalak	Jubilazioa baino 3-5 urte lehenago prozesuari ekin eta arlo fiskala lantzea.
Rolak nahastea	-Jabetza eta kudeaketa nahastean deslerrotatzea eta gatazkak sortzea.	Korporazio-gobernantza argia eta familia-protokoloak zehaztea.
Eragin fiskalari ezikusia egitea	-Ekidin daitezkeen karga fiskalak -Eskualdatze gastu altuak	Eszenatoki desberdinen simulazioa (dohaintza edo salmenta) EAEko aholkulari fiskal baten eskutik.
Ondorengo pertsonak eta erosleak ez prestatzea	-Ondorengo pertsona edo eroslea prest ez egotea eta, ondorioz, jarraipena galtzea.	Mentoring eta formakuntza planak abiaraztea.



Komunikazio txarra	-Zurrumurruak, bezeroen konfiantzaren galera eta talentu ihesa.	Komunikazio plan garden eta graduala garatzea (barnekoa eta kanpoko).
--------------------	---	---

Ondorengotza ez da erretiro bat bezala ulertu behar, rol eta arduren eraldaketa bat bezala baizik.

Ondo planifikatutako prozesu batek:

- Hamarkadetan zehar eraikitako balioa babesten du.*
- Pertsonen eta enpresa-proiektuaren etorkizuna ziurtatzen du.*
- Euskal industria sarea eta tokiko ekonomiari ekarpena egitea bermatzen du.*



8.KASU PRAKTIKOAK | Ikusi eta ikasi

Kasu praktiko hauen bidez ETEek errealitatean jabetza eta kudeaketan ondorengotza kontzeptuen aplikazioa ikusteko balio izan dezakete.

8.1 ARRAKASTA KASUAK

Honako bost kasu praktikoen bidez Euskadiko bost ETEren kasuak aurkezten dira:

1.KASUA: FAMILIA-ONDORENGOTZA GRADUALA

- **Enpresa:** Gipuzkoan kokatutako metalurgia sektoreko familia-enpresa, 35 langile
- **Egoera:** Sortzaileak (60 urte) bere semeek kudeaketaren ardura hartzea nahi du, jabetza bi zati berdinetan banandu gabe.
- **Soluzioa:**
 1. Enpresa 3,2M€tan baloratu da, EBITDA-ren biderkatzailearen bidez.
 2. Operazio, finantza eta salmenten arloetan semeentzako bi urteko formakuntza plana zehaztu da.
 3. Seme-alaba bakoitzarentzat %40ko dohaintza graduala adostu da, sortzaileak gainerako %20aren usufruktua mantenduz.
- **Emaitza:** trantsizio naturala, negozioaren jarraikortasuna eta familia arteko dohaintza fiskalen murrizketen onura.

2.KASUA: ZUZENDARITZA TALDEARI SALMENTA (MBO)

- **Enpresa:** Bizkaian kokatutako automatizazio industrialeko zerbitzuetako enpresa, 50 langile.
- **Egoera:** Jabeak jubilatutako egin nahi du, baina ez da familia barruko ondorengotzarik.
- **Soluzioa:**
 1. Enpresa erosteko interesa duten zuzendaritzako hiru funtsezko pertsona identifikatu dira.
 2. Diru-fluxuen deskontua (DCF) eta biderkatzaile sektorialen arteko balorazio konbinatu bat eginda baloratu da: 4,5M€.
 3. Finantzazio mistoa egitea (banku mailegua + zuzendaritzaren ekarpena) eta 12 hilabeteko trantsizio plana adostu dira.
- **Emaitza:** Zuzendaritza taldeko pertsonak enpresa-kultura mantendu dute eta jabeak likidezia jaso du, operazioa externalizatu gabe.

3.KASUA: KANPO INBERTSIOARE BATEN SARRERA

- **Enpresa:** Araban kokatutako osagai elektrikoaren ekoizpena, 70 langile eta nazioartekotze-potentziala.



- **Egoera:** Egungo bazkideek zabalkundea eta likidezia partziala bilatzen dute.
- **Soluzioa:**
 1. Enpresa 6M€tan baloratu da, doitutako diru-fluxuen deskontua (DCF).
 2. Enpresaren %40 bereganatu duen funts industrial batekin hitzarmen bat sinatu da, honek kapitala eta nazioartekotzeko know how-a eman dizkio enpresari.
 3. Kontseilu misto bat osatu da: funtseko hiru kide + egungo bi bazkide + kontseilari independentea.
- **Emaitza:** enpresak hazteko behar zuen kapitala lortu du, kontrola mantentzea lortu du eta kudeaketa profesionalizatu du.

4.KASUA: KUDEAKETAN ERRELEBOA

- **Enpresa:** Gipuzkoan kokatutako mantenu eta klimatizazio zerbitzuak, 25 langile.
- **Egoera:** Sortzaileak (64 urte), kudeaketa eta erabakiak hartzeko arduraz guztia zuen. Ez zegoen definitutako erreleborik, ezta ondorengotza plangintzarik ere.
- **Soluzioa:**
 1. Lanpostu gakoak eta barruko potentzialitatea aztertu da.
 2. 12 hilabeteko kapazitazio plan bat landu da.
 3. Arduradun tekniko bat zuzendari berri izendatu da, sortzailearen bidelaguntzarekin.
 4. Aldaketaren ondoren, lehen sei hilabeteetan sortzaileak kanpo aholkulari rola mantendu du.
- **Emaitza:** enpresak autonomia irabazi du, antolaketa-egitura hobetu du eta bezero-zorroa mantendu du. Erreleboa hazkunderako eta taldearen egonkortasunerako aukera bezala kontsolidatu da.

5.KASUA: KUDEAKETA ETA JABETZAREN ARTEKO BANAKETA

- **Enpresa:** Bizkaian kokatutako osagarri metalikoen ekoizpena, 60 langile
- **Egoera:** Jabeak 65 urtetik gorako bi anaia dira, kudeaketa eta jabetza konbinatzen dituzte. Ez zegoen ondorengotza planik, ezta errelebo operatiborik ere, eta zuzendaritza taldeak jabeekiko erabateko menpekotasuna zuen.
- **Soluzioa:**
 1. Jabetza familiar mantentzea, baina kudeaketa profesionalizatzea erabaki da.
 2. Kanpoko zuzendaritza orokorra kontratatu da, industria-esperientzia eta hazkunde-ikuspegia dituen.
 3. Jabeak eta zuzendari berriarekin, Administrazio Kontseilua osatu da.
 4. Erabaki eremuak argi eta garbi banatzeko adierazle eta komunikazio kanalak definitu dira.
- **Emaitza:** Enpresak familiaren kontrola mantentzen du, kudeaketa hobetuz eta negozioaren jarraikortasuna ziurtatuz. Zuzendaritza berriak modernizazioa eta hazkundea indartu ditu, jabeak estrategia eta ikuskaritzaz arduratzen diren bitartean.



8.2 EKIDIN LITEZKEEN KASUAK

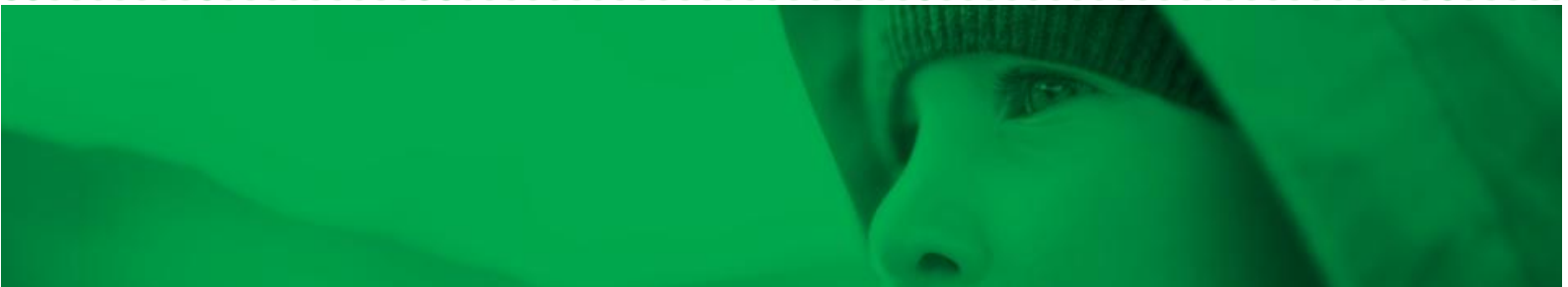
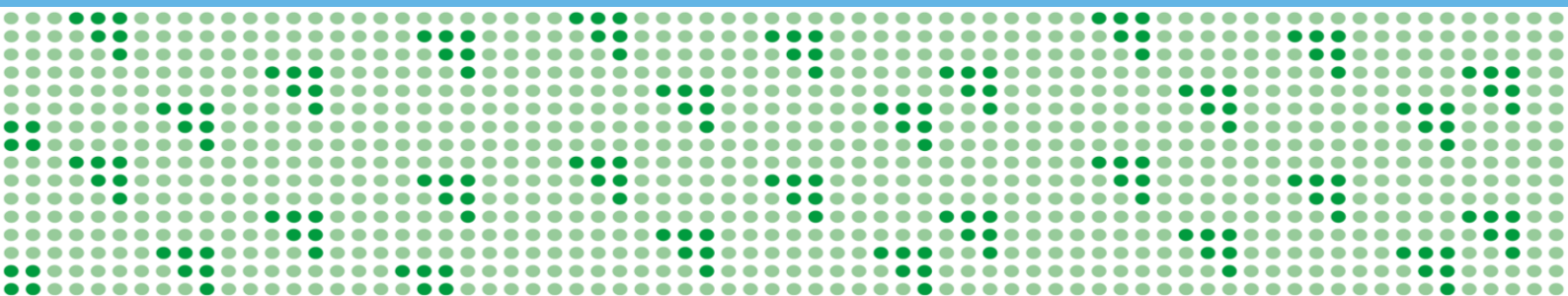
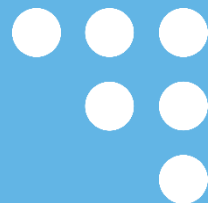
Honako bi kasuetan, egoerari aurre hartu ez dioten bi enpresaren itxiera kasuak kontatzen dira:

6.KASUA: PERTSONA BAZKIDEEN ARTEKO AKORDIO FALTAGATIK ITXIERA

- **Enpresa:** Gipuzkoan kokatutako industria osagarria, 18 langile
- **Egoera:** Enpresa hiru bazkide sortzailek partekatzen zuten, guztiak ere erretiro-adinetik gertu zeuden. Ez zegoen bazkideen itunik, ezta bakoitzaren irteerari, partaidetzen balorazioari edo jarraipen-ereduari buruzko akordio argirik ere. Bazkideetatik bik enpresa saltzearen alde egiten zuten, eta hirugarrenak, berriz, jarraipena defendatzen zuten, kudeaketa profesionalizatuz.
- **Gertakariak:** Adostasunik gabe, funtsezko erabaki batzuk blokeatu ziren: inbertsioak, makineria berritzea eta funtsezko langileen kontratazioa. Egoera are gehiago tentsionatu zen bazkideetako baten oinordekoak sartzean, negozioaren etorkizunari buruz bestelako itxaropenak zituztelako. Arau argien eta adostutako marko baten faltak ezinezkoa egin zuen jarraipen-akordio batera iristea.
- **Emaitza:** Enpresak bere jarduera modu antolatuan eten zuen, baina ez ziren aztertu jarraipenerako bideragarriak ziren aukerak. Lanpostuak galdu ziren, eta errentagarria zen negozio bat desagertu zen jabeen artean akordiorik lortu ezinda.

7.KASUA: KUDEAKETAN ERRELEBOA AURREIKUSI EZ IZANAGATIK EMANDAKO ITXIERA

- **Enpresa:** Goierrin kokatutako zerbitzu teknikoak, 12 langile.
- **Egoera:** 67 urteko sortzaile eta zuzendariak kudeaketa, bezeroekin harremana eta funtsezko ezagutza tekniko bere gain hartzen zituen. Ez zegoen errelebo-planik, ezta erantzukizunak hartzeko prestatutako pertsonarik ere. Enpresak ondo funtzionatzen zuen, baina pertsona bakar baten menpekotasun handiegia zuen.
- **Gertakariak:** Ustekabeko gaixotasun baten ondorioz, zuzendaria berehala erretiratu behar izan zen. Enpresa berrantolatzeko saiakera egin zen arren, egitura falta zegoen eta zuzendaritza bere gain hartzeko gaitutako pertsonarik ez zen identifikatu. Lidergo argi baten faltak ziurgabetasuna sortu zuen bezero eta hornitzaileen artean.
- **Emaitza:** Urtebete baino gutxiagoko tartean, enpresak funtsezko kontratuak galdu zituen eta jarduera itxi behar izan zen. Itxiera ez zen merkatu faltagatik eman, kudeaketari jarraipena emateko ezintasunagatik baizik.



Gida honen sorrera Gipuzkoako Foru Aldundiaren Eskualdeak Programaren II. Tramoan diru laguntzaren bitartez kofinantzatua izan da.