

# apd

# Jornada

ASOCIACIÓN PARA EL **PROGRESO DE LA DIRECCIÓN**



## Aspectos clave para desarrollar estrategias de éxito en la empresa familiar y multifamiliar

Bilbao, 3 de noviembre de 2011



**apd** Asociación para el  
**PROGRESO**  
de la **DIRECCIÓN**

 **confianza**  
ASESORIA DE EMPRESAS  
SERVICIO INTEGRAL

  
**GARRIGUES**

**BBVA**

# Aspectos clave para desarrollar estrategias de éxito en la empresa familiar y multifamiliar

La importancia de la empresa familiar y multifamiliar en el mercado, como motores de la economía y de la creación de empleo, supone que su supervivencia, crecimiento y competitividad, sean aspectos muy a tener en cuenta en el ámbito económico y empresarial.

Ya nadie se cuestiona que, para que las empresas familiares y multifamiliares funcionen bien y crezcan, deben estar profesionalizadas, es decir, deben profesionalizar sus órganos de gobierno, distinguiendo los ámbitos de la gestión, el gobierno y la propiedad. La existencia de reglas claras y adecuadas es determinante para conseguir empresas competitivas y duraderas, así como familias empresarias responsablemente comprometidas en un clima de paz social y unidad familiar.

La actual crisis económica está afectando a todo nuestro tejido empresarial, provocando el cierre de algunas de nuestras empresas y serias dificultades en muchas otras. Nuestras empresas familiares y multifamiliares también están sufriendo sus consecuencias, y deben estar preparadas para afrontar esta situación y reaccionar ante ella adecuadamente, adquiriendo capacidad para resolver un problema financiero de falta de liquidez.

Por último, la problemática de la empresa multifamiliar, compuesta normalmente por un número variable de socios fundadores sin vínculos de parentesco entre sí, pero con una larga trayectoria vital y empresarial en común, es esencialmente idéntica a la problemática de la empresa familiar. Se trata, además, de una realidad con una enorme presencia en el tejido empresarial vasco.

Con la dilatada experiencia de expertos, en esta Jornada responderemos a cuestiones muy prácticas que sabemos interesan a los socios y directivos de la empresa familiar y multifamiliar, algunas de las cuales exponemos a continuación.

## Preguntas

1. ¿Qué modelo podemos seguir para conseguir el crecimiento y la diversificación en la empresa familiar y multifamiliar, especialmente en estos momentos?
2. ¿Cómo articular un proceso de sucesión en la empresa familiar y multifamiliar y cuándo abordarlo?
3. ¿Existen otras alternativas a la transición familiar típica dentro de un proceso de sucesión?
4. ¿Cómo mejorar con un elevado impacto de futuro la capacidad de financiación de la empresa familiar y multifamiliar?
5. ¿Deben ser administradores de la empresa los accionistas de la familia o los propietarios de empresas multifamiliares?, ¿todos?, ¿cuál sería su responsabilidad y cómo limitarla?
6. ¿Cómo evitar positivamente interferencias de los socios no trabajadores en la gestión de la empresa familiar y multifamiliar?
7. ¿Cómo podemos evitar que la retribución al accionista sea un problema?
8. ¿Cómo podemos dar una salida satisfactoria de la compañía a accionistas descontentos?
9. ¿Cómo hacer eficaz para las siguientes generaciones las previsiones contenidas en el Protocolo Familiar o Societario?
10. ¿Cómo llegar a ser una empresa familiar o multifamiliar que opera con éxito en varios negocios y varias zonas geográficas, manteniéndose unidos el accionariado y la Familia?

**09:00 h** Apertura

**D. Mikel Madariaga**

Director General de APD Zona Norte

---

**09:10 h** Presentación. Cátedra de empresa familiar de la Universidad del País Vasco y BBVA

**D. Txomin Iturralde**

Coordinador de la Cátedra de empresa familiar UPV/EHU

**D.ª Idoya Larrauri**

Directora de Negocio Territorial Norte de BBVA

---

**09:30 h** Principales retos de la Empresa Familiar y multifamiliar

- La profesionalización como palanca de generación de compromiso, paz social, crecimiento y diversificación
- La posible transformación de los riesgos específicos de la empresa familiar en ventajas competitivas

**D. Manuel Urrutia**

Socio de CONFIANZ

---

**10:15 h** El protocolo familiar como pieza clave en la planificación estratégica y societaria de la empresa familiar y multifamiliar

- Concepto y naturaleza jurídica
- Puntos críticos y eficacia

**D. Antonio Rego**

Socio de GARRIGUES

---

**11:00 h** Pausa-café

**11:30 h** Planificación corporativa de la Empresa Familiar y multifamiliar

- Estructuras óptimas alineadas con el crecimiento y la diversificación conseguida, así como con la financiación requerida
- Limitación de responsabilidades patrimoniales
- Retribución salarial y dividendo
- La interposición de la Sociedad Holding como punto clave de la estrategia empresarial familiar y multifamiliar

**D. José Ángel Almuzara**

Socio de CONFIANZ

---

**12:15 h** Planificación inter vivos y mortis causa de la sucesión en la Empresa Familiar

- Regímenes sucesorios
- Instrumentos legales para la ordenación sucesoria:
  - Principales disposiciones testamentarias
  - Principales disposiciones inter vivos

**D. Alberto Guerra**

Socio de GARRIGUES

---

**13:00 h** Experiencia empresarial

**D. Gregorio Moreno**

Consejero Delegado del GRUPO BRUNNSCHWEILER

---

**13:30 h** Coloquio

---

**13:50 h** Clausura de la jornada

**D. Imanol Cuétara**

SPRI

## Informaciones prácticas

- Fecha: 3 de noviembre, 2011
- Lugar: Bilbao - Palacio Euskalduna (Sala B Terraza)  
(Avda. Abandoibarra, 4)
- Horario: de 09:00 a 14:00 h
- Información: 94 423 22 50

## Cuotas de inscripción

**Los socios de APD e invitados de las entidades colaboradoras podrán asistir gratuitamente.**

No socios 300,00 euros (más el 18% de IVA).

## Forma de pago

El pago de las cuotas se hará efectivo antes de iniciarse la reunión por medio de los siguientes procedimientos:

- Transferencia a favor de APD:  
BBVA (Cta. 0182-1290-38-0000325792)  
ó BBK (Cta. 2095-0000-76-38-3071993-3)
- Domiciliación bancaria

Se retendrá el 100% del importe si la anulación se produce con menos de 48 horas de antelación.

Si no pudiera asistir a este acto, rogamos haga llegar esta información a otra persona a quien Ud. estime pueda serle de utilidad. Si recibiera más de un programa de esta convocatoria, por favor, indíquenoslo.

## Inscripciones

[www.apd.es](http://www.apd.es)

e-mail: [inscripcionesnorte@apd.es](mailto:inscripcionesnorte@apd.es) / Enviando el boletín adjunto al fax: 94 423 62 49

D. \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

C.I.F. \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_

## Bilbao, 3 de noviembre de 2011

Los gastos de formación de personal tienen la consideración de gastos deducibles para la determinación del rendimiento de las actividades económicas, tanto en el Impuesto sobre Sociedades como en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Aquellos gastos e inversiones destinados a habituar a los empleados en la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información dan derecho a practicar una deducción en la cuota íntegra de ambos impuestos en el porcentaje previsto legalmente.