

## Plan de formación para la continuidad de la empresa familiar de Gipuzkoa

**Fecha:** Del 3 de febrero al 17 de junio

**Horario:** 9:00-14:00 y de 15:00 a 18:00

**Duración:** 80 horas

**Lugar:** Cámara de Gipuzkoa - Avda. de Tolosa, nº 75 - 20018 Donostia-San Sebastián 

**INSCRIPCIÓN**

La importancia de la empresa familiar en la economía vasca y también a nivel de Gipuzkoa es indiscutible. Alrededor del 70% de las empresas es familiar y suponen el 65% del PIB del Territorio.

Las fortalezas de las empresas familiares están constatadas, sin embargo, no debemos olvidarnos de que las empresas familiares tienen también un conjunto de debilidades. El momento más crítico para asegurar la continuidad de la familia empresaria es en el tránsito de la primera a la segunda generación. Un 70% de las empresas familiares desaparecen o dejan de ser familiares en ese momento. Un 15% desaparecen entre la segunda y tercera generación y un 15 % de las empresas de tercera generación sobreviven.

Las llaves de la continuidad de la empresa familiar están en manos de la familia empresaria. El primer reto en la planificación de la continuidad es, precisamente, que los líderes de la generación actual, es decir, aquellos familiares que detentan poder y autoridad, tanto sobre la empresa y sus recursos como sobre la familia y su devenir, asuman e integren esta idea.

La capacidad de una familia empresaria de dar continuidad a la empresa está compuesta de talentos tan diversos como el espíritu emprendedor, la capacidad de gestión profesional y gobierno eficaz, el ejercicio constante y adecuado del liderazgo tanto en lo empresarial como en lo familiar, el saber formar un accionariado responsable y competente, el cultivar una cultura familiar que fomente valores como la unión, la generosidad, la confianza o el compromiso y que ofrezca a sus miembros herramientas de relación tales como técnicas de comunicación y habilidades de prevención y resolución de conflictos.

Cuando analizamos a las familias empresarias nos encontramos con situaciones diversas, que requieren intervenciones particulares adaptadas a cada familia:

- Los familiares actualmente al frente del negocio no siempre están alineados en su perspectiva sobre el papel a jugar por los miembros de la siguiente generación.
- Algunos jóvenes prefieren desarrollar su experiencia profesional y demostrar su valía fuera del entorno de la empresa familiar antes de ocupar un rol en la gestión de la

misma, mientras que otros no conciben la posibilidad trabajar fuera de la empresa familiar.

- Padres y madres pueden diferir muy notablemente en lo que consideran que es más adecuado para sus hijos/as y para la empresa familiar, y pueden requerir ayuda para conciliar una perspectiva común.
- La preparación de los hijos/as requiere ser necesariamente distinta si se prevé que entren en la Gestión, en el Gobierno o tan sólo en la futura Propiedad de la empresa familiar.
- Algunos hijos/as no tienen vocación por integrarse en la gestión de la empresa familiar, pero van a heredar parte de la propiedad y no saben lo que implica ser un accionista responsable del negocio.
- Padres y tíos pueden tener perspectivas muy diferentes sobre cuál puede ser una metodología de evaluación objetiva de las competencias profesionales y del potencial de crecimiento de los hijos/as y sobrinos/as que van a incorporarse a la empresa.
- La generación actualmente al frente del negocio puede no tener claro cómo mentorizar a la siguiente generación, confundiendo el rol de mentor con el de padre o con el de jefe.
- Se producen conflictos interpersonales entre familiares que pueden dañar la confianza mutua, rompiendo los vínculos de afecto en la familia e impactando en la gestión y el futuro de la empresa.

Para apoyar en el proceso de relevo generacional y asegurar así la continuidad de las empresas familiares participantes, planteamos este plan de formación denominado **“PLAN DE FORMACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR DE GIPUZKOA”**, contando con la colaboración del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de Diputación Foral de Gipuzkoa.

### Objetivo

El objetivo de este proyecto es sensibilizar y capacitar a las personas pertenecientes a familias empresarias o gestores de empresas familiares para articular fórmulas que aseguren la continuidad de la actividad empresarial, el relevo generacional y la transmisión empresarial.

A través de las acciones propuestas se pretende formar y empoderar a las nuevas generaciones empresarias, cuidar el modelo de su integración en la empresa, y al mismo tiempo mantener la motivación y el compromiso de las personas directivas profesionales, para tratar de conservar la armonía familiar y empresarial, asegurando la continuidad de la actividad, la preservación de los valores familiares y la rentabilidad del negocio.

### Dirigido a

- Personas fundadoras de empresas familiares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los órganos de Gobierno y Gestión.
- Miembros de las jóvenes generaciones de empresas familiares, llamados a convertirse en futuros accionistas responsables de sus empresas.

## Programa

### **MÓDULO 1: LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

*Día 3 de febrero, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

#### **Objetivos**

- Reflexionar sobre el papel de gestores y familiares en la toma de decisiones.
- Conocer cómo establecer un proceso de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Capacitar para gestionar la resolución de conflictos entre los miembros de la familia empresaria.

#### **Contenidos**

- Ventajas e inconvenientes de la entrada de familiares en la gestión de la empresa: perspectiva de la Familia y de la Empresa.
- Responsabilidades y diferencias de las posiciones directivas y no directivas.
- Proceso de análisis de problemas y toma de decisiones en la empresa familiar: criterios objetivos y subjetivos a tener en cuenta.
- Medición del impacto de una decisión a través de sus consecuencias: causas de éxito y error.
- Cómo se comunican y transmiten los Valores Familiares a través de la Toma de Decisiones.
- Resolución de conflictos y desavenencias en la Empresa Familiar.
- Cómo aprender a decidir mejor y desarrollar hábitos beneficiosos para la empresa.
- Oportunidad: cada participante podrá medir con un breve test sus competencias profesionales, para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y elaborar un Plan de Mejora Personal individualizado.

### **MÓDULO 2: RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

*Día 17 de febrero, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

#### **Objetivos:**

Conocer los aspectos legales y prácticos relativos a la responsabilidad asumida por los miembros del consejo de administración en la empresa familiar y cómo este órgano debe contribuir al Buen Gobierno, en función de las diferentes posiciones, implicación y las responsabilidades asumidas en relación con la Empresa Familiar. Y, herramientas y criterios a considerar para prevenir y asegurar la posición de la Familia y de los Gestores.

#### **Contenidos:**

- Aspectos legales básicos
- Deberes fundamentales de los Consejeros y Administradores.

- Régimen de Responsabilidades de los Consejeros, Administradores y Directivos y Familia Empresaria.
- Sistemas y "cortafuegos" para prevenir y asegurar la posición de la Familia Empresaria y los Gestores.
- Claves de una Administración diligente, eficiente y anticipadora en tiempos de crisis.

### **MÓDULO 3: LA INTEGRACIÓN DE LAS JÓVENES GENERACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

***Día 3 de marzo, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas***

#### **Objetivos**

- Conocer los elementos clave de un buen emprendedor y líder.
- Aprender las tácticas de los emprendedores para lograr resultados en su equipo profesional y familiar.
- Estimular a las siguientes generaciones a ser emprendedores.

#### **Contenido**

- Convivencia y dificultades en la integración con directivos y empleados no familiares: riesgos y oportunidades.
- Creencias, miedos, reparos y prejuicios que limitan las posibilidades de actuación y cambio en la empresa.
- Claves para desarrollar la Responsabilidad y la Orientación al Logro de Resultados en los colaboradores.
- La Creatividad y la Innovación: herramientas útiles para estimularlas en la empresa.
- Cómo potenciar la Participación y la Colaboración en los empleados.
- Elementos esenciales de la Autogestión personal y cómo potenciarlos.
- La confianza en la empresa: cómo construirla, cómo se destruye y en qué casos es reconstruible.
- Conversaciones para la reconstrucción de la confianza: ejercicios prácticos.

### **MÓDULO 4: CÓMO GESTIONAR PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

***Día 17 de marzo, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas***

#### **Objetivos:**

- Reflexionar sobre la dirección de personas y el liderazgo en la empresa familiar.
- Capacitar a las personas participantes sobre la importancia de los equipos de trabajo para lograr resultados excelentes.

#### **Contenido**

- Diferencias entre Dirección de Personas y Administración de Personal.
- Cualidades de Liderazgo necesarias para dirigir eficazmente equipos de personas.

- Cómo evaluar cualidades de Liderazgo.
- Cómo desarrollar cualidades de Liderazgo.
- Medición de capacidades y rendimiento del equipo: metodologías útiles.
- Un aspecto fundamental: cómo hacer crecer las capacidades profesionales del equipo.
- Competencias esenciales que necesitamos desarrollar en todas las personas empleadas, y cómo lograrlo.
- Las relaciones interpersonales y su influencia en el éxito del negocio.

### **MÓDULO 5: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

***Día 15 de abril, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas***

#### **Objetivos**

A lo largo de esta sesión se analizarán los diferentes tipos de patrones de organización existentes en las empresas familiares, desde las empresas con un único propietario hasta las de varios propietarios, alguno de los cuales además gestores. Se analizarán también las responsabilidades tanto de las personas propietarias como gestoras, las diferencias entre la posición familiar, accionista/socio, consejero y gestor. Así como, las diferentes alternativas de Gobierno y participación de la Familia Empresaria en el Gobierno de la Empresa Familiar y en la Gestión.

#### **Contenido**

- Aproximación práctica a los ámbitos de la Familia y de la Empresa en la Empresa Familiar.
- Diferencias entre la posición de familiar, accionista/socio, consejero y gestor.
- Alternativas de Gobierno y participación de la Familia Empresaria en el Gobierno de la Empresa Familiar.
- La Misión del Consejo de Administración en la Empresa Familiar.
- La relación y la comunicación entre la Propiedad, la Administración y la Gestión.
- Los Órganos de la Familia: Consejo de Familia y Asamblea Familiar.
- Ejercicios prácticos de diseño de Estructuras de Buen Gobierno.

### **MÓDULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

***Día 29 de abril, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas***

#### **Objetivos**

- Reflexionar sobre la visión y misión de la empresa familiar.
- Trabajar sobre herramientas que contribuyen a que el Consejo aporte valor a la Organización, mediante la tracción de la Estrategia, el impulso de las actuaciones críticas para su competitividad y la adecuada Gestión y Gobierno de la Organización, junto con los Órganos de Dirección de la misma.
- Conocer la metodología necesaria para diseñar un buen Plan Estratégico y su despliegue en acciones que permitan su implantación y seguimiento efectivo.

## Contenido

- Responsables del liderazgo de la Estrategia en la Empresa Familiar. La Estrategia de la Empresa y la Estrategia de la Familia.
- Visión cubista de las Empresas y su Entorno: conocimiento profundo de la Sociedad y del Entorno.
- La estrategia Corporativa y Competitiva.
- El impacto de situaciones de crisis en las estrategias de la Empresa.
- Definición de negocio. Definición, Misión y Visión.
- Planificación Estratégica Avanzada.
- Sistemas de Seguimiento de la Estrategia.
- Ejemplos de Empresas Familiares-Familias Empresarias inspiradoras.

## MÓDULO 7: FINANZAS PARA CONSEJEROS FAMILIARES

*Día 13 de mayo, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

### Objetivos

Esta sesión tiene como objetivo el desarrollo en la Familia Empresaria, de criterios claros para la dirección y gestión económico-financiera de la Empresa. Así como saber interpretar los datos económicos para conocer la evolución económica y situación patrimonial de la empresa familiar: la Interpretación de Cuentas Anuales, Presupuestos y Proyecciones Económico-Financieras, Informes Económico Financieros Críticos, la gestión de riesgos, etc.

### Contenidos

- El Consejo y la Información Económico Financiera. Los Deberes de los Administradores en esta materia.
- Interpretación de Cuentas Anuales.
- Presupuestos y Proyecciones Económico- Financieras.
- Informes Económico Financieros Críticos.
- Necesidades Financieras: Herramientas para su valoración y claves para la toma de decisiones.
- Ratios básicos a considerar. Claves prácticas de una administración diligente y anticipadora.
- Claves prácticas para un control de gestión eficaz y anticipador.

## MÓDULO 8: ASPECTOS FISCALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

*Día 27 de mayo, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

### Objetivos

- Estudiar la metodología para la realización de reorganizaciones empresariales, analizando la forma jurídica más adecuada a mi negocio de cara a exitosa sucesión empresarial.

- Analizar la fiscalidad del socio por la transmisión de las participaciones de la empresa familiar, estudiando los beneficios fiscales regulados en la normativa tributaria.
- Conocer aspectos fiscales de interés para los socios de las empresas familiares.

### Contenido

- Reorganizaciones empresariales. Estructuras concretas (sociedades Holding, Sociedades Patrimoniales,...).
- Fiscalidad de los socios por la transmisión de las participaciones de la empresa familiar: venta, donación y sucesión.
- Fiscalidad de los socios: Impuesto sobre la Renta e Impuesto sobre el Patrimonio.

## **MÓDULO 9: HERRAMIENTAS PARA LA SUCESIÓN Y EL DESARROLLO DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

*Día 3 de junio, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

### Objetivos

Analizar y compartir criterios que fomenten la formación de la Familia Empresaria para los desafíos del Gobierno Empresarial, con criterios para la formación de futuros Propietarios/Accionistas o futuros Consejeros. Y, aspectos prácticos a considerar en el desarrollo de capacidades en competencias, para el desempeño de sus responsabilidades futuras.

### Contenido

- El Protocolo de Empresa Familiar como proceso crítico para la unión familiar. Cómo y cuándo abordar desde un punto de vista práctico, estos procesos.
- Criterios de incorporación de la Familia a la Empresa.
- Formación de futuros propietarios/as y accionistas o futuros consejeros/as.
- Aspectos prácticos a considerar en el desarrollo de capacidades y competencias de la Familia para el desempeño de sus responsabilidades futuras.
- Modelo de las “5 puertas” para el desarrollo de la Familia Empresaria.
- Aspectos Sucesorios y herramientas del Derecho Foral Vasco para facilitar la Sucesión.
- Las “conversaciones pendientes” de la Familia Empresaria.

## **MÓDULO 10: WORKSHOP CON LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE LAS FAMILIAS**

*Día 17 de junio, de 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas*

### Objetivos

Sesión orientada a sensibilizar y empezar a preparar a los/as jóvenes de las Familias Empresarias (entre 10 y 25 años) sobre la realidad de la Empresa Familiar, el papel de los miembros de las Familias Empresarias y la importancia de la involucración y la preparación de los más jóvenes.

## Contenido

- Parte formativa adaptada en lenguaje y contenidos a la edad de las personas participantes, se trabajará sobre contenidos de interés para las Empresas Familiares y las Familias Empresarias.
- Conceptos básicos de gestión de la Empresa Familiar.
- Dinámica y actividades en familia (diseñada a medida por grupos de edad y en función de los/as asistentes) con ejercicios prácticos divertidos y trabajo por equipos. Se trata de generar una actividad en familia.
- Ejemplos inspiradores e ilusionantes sobre el mundo empresarial, así como recomendaciones de lecturas, videos, podcasts y otras referencias formativas.
- Unión y cierre de la sesión, de forma conjunta con todas las generaciones.

## Ponentes

### **Pilar Ramírez Dabán**

Ingeniera Industrial, Máster en Filosofía de la Acción Directiva y Doctora en Economía y Administración de Empresas por la Universidad de Navarra. Coach Ejecutivo y de Equipos. Fundadora y directora de ARISSES, empresa especializada en Creación de Valor para la Empresa a través del desarrollo de las Personas en las Organizaciones.

### **Maidier Barahona**

Abogada. Licenciada en Derecho. Máster en Abogacía de Empresa por la Universidad del País Vasco (EHU-UPV).

Responsable del Área Legal de Grupo Oteic. Participa como Letrada Asesora y asesora independiente en Consejos de Administración, Consejos Rectores y Consejos de Familia.

### **Iñaki Arrieta**

Licenciado en Ciencias Empresariales.

Director General de Grupo Oteic. Consultor especializado en temas de estrategia y diseño de organizaciones. Participa como asesor independiente en Consejos de Administración.

Profesor titular de la Universidad de DEUSTO Business School.

### **Iñigo Arrieta Munduate**

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Máster en Dirección Estratégica por la Universidad de Deusto.

Consultor de Grupo OTEIC especializado en Estrategia, Modelos de Negocio e Innovación. Asesorando a la Dirección en empresas de diversos sectores y el Proyectos de Buen Gobierno Corporativo.

### **Amaia Amondarain Blázquez**

Graduada en Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad de Deusto Business School y con Máster Universitario en Abogacía.

Desempeña su labor de consultoría jurídica en el Área Legal y de Empresa Familiar de Grupo OTEIC, en diferentes ámbitos de Asesoramiento Jurídico empresarial y Proyectos de Empresa Familiar.



## **Patxi Garikano Iñiguez de Gordo**

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Master en Finanzas y Contabilidad por la Universidad de Deusto. Postgrado en Asesoramiento Fiscal.

Asesor fiscal en CIALT. Ponente habitual especializado en temas jurídico-tributarios en foros de ámbito público y privado.

## **Maite Cayetano Larrarte**

Licenciada en Derecho por la Universidad del País Vasco (EHU-UPV).

Asesora fiscal en CIALT con amplia experiencia en el asesoramiento integral a grupos empresariales y empresas familiares.

## **María Sanz Amasene**

Licenciada en Derecho y Economía en la Universidad de Navarra

Asesor fiscal en CIALT, especializada en asesoramiento integral a grupos empresariales, empresas familiares y a patrimonios particulares, participando en operaciones de diseño y reestructuración empresarial.

## **Otros datos relevantes**

- **Fecha, duración y lugar**

- Del 3 de febrero al 17 de junio de 2021. De 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 18.00 horas.

Cámara de Gipuzkoa. Avda. de Tolosa, 75. 20018 Donostia.

- **Precio**

- Gracias a la subvención concedida por Diputación Foral de Gipuzkoa la participación en el programa será gratuita para las personas interesadas.
- La inscripción puede realizarse al programa completo o a módulos independientes.

**Gipuzkoako  
Foru Aldundia**  
Ekonomia Sustapeneko,  
Landa Ingurune eta  
Lurralde Oreekako Departamentua



**Diputación Foral  
de Gipuzkoa**  
Departamento de Promoción  
Económica, Medio Rural  
y Equilibrio Territorial

## Información

943 000284

[bikain@camaragipuzkoa.com](mailto:bikain@camaragipuzkoa.com)