

# AULA EMPRESA FAMILIAR

Actuaciones 2011

Organizan



FAMILIA  
ENPRESAREN  
KATEDRA  
CÁTEDRA  
DE EMPRESA  
FAMILIAR



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea



Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia

Bizkaiko  
Enpresarien  
Konfederazioa

Patrocinan



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Ekonomi Sustapen  
Saila  
Departamento de  
Promoción Económica



Patrocinan



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Ekonomi Sustapen  
Saila  
Departamento de  
Promoción Económica

Universidad  
del País Vasco



FAMILIA  
ENPRESAREN  
KATEDRA  
CÁTEDRA  
DE EMPRESA  
FAMILIAR

Organizan

Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia



## 1. "LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS CONVULSOS"

La actual crisis económica está afectando a todas las empresas, provocando serias dificultades para muchas. Las empresas familiares, como uno de los grandes pilares de nuestro tejido empresarial, también se ven afectadas por los problemas de una crisis financiera de calado internacional.

En una época recesiva como la actual, no todas las empresas están igual de preparadas para resistir la crisis. Las familiares, sin embargo, poseen ciertas características que las permiten sobrevivir a los cambios. Este tipo de empresas, son más "prudentes" financieramente ya que se gestionan con visión a largo plazo para el traspaso a las generaciones venideras. La mayoría de estas empresas nunca ha pensado vender su negocio, no obstante sólo el 10% de ellas alcanzan la tercera generación por problemas derivados principalmente de la sucesión. Otras ventajas que las caracteriza son: mayor flexibilidad, rapidez y experiencia en la toma de decisiones, implicación de la familia para superar las dificultades y esfuerzo por mantener la plantilla.

Bajo este contexto, se organiza este encuentro con el objetivo de dar a conocer experiencias prácticas que ayuden en la gestión y estrategias a adoptar para mejorar la competitividad y garantizar la continuidad de las empresas familiares en momentos de dificultad económica.

Para ello, contaremos con empresas experimentadas de nuestro entorno, que son un ejemplo de extraordinaria adaptación en una realidad cambiante, donde la toma de decisiones está condicionada cada vez por más factores. Todo ello será enmarcado por una exposición de los factores de éxito de las empresas familiares y por una última ponencia sobre la supervivencia de este tipo de empresas en tiempos convulsos como el actual.

## PROGRAMA

- 9:15 Recepción de asistentes y entrega de documentación
- 9:30 Presentación  
**José María Vázquez Eguskiza**, Presidente de CEBEK  
**Juan José Muguruza**, Director Ejecutivo Zona Norte de la Caixa
- 10:00 "El éxito de las empresas familiares. Factores determinantes"  
**Juan Carlos Ayala**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de La Rioja
- 11:45 Presentación de experiencia "Empresa Familiar 1"
- 11:15 Pausa Café
- 11:45 Presentación de experiencia "Empresa Familiar 2"
- 12:15 "La supervivencia de la Empresa Familiar en tiempos convulsos: más allá de la elaboración de un Protocolo"  
**Prof. Manuel Bermejo**, Director de Programas de Alta Dirección y Empresa Familiar de IE Business School.
- 13:15 Preguntas
- 13:30 Cierre de la Jornada

**FECHA:** 23 de Septiembre

**Lugar:** Paraninfo de Universidad (UPV) o Guggenheim



## 2. “LA RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES/AS Y DIRECTIVOS/AS EN LA EMPRESA FAMILIAR”

### PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS:

Esta jornada tiene como finalidad sensibilizar y formar sobre las responsabilidades patrimoniales e incluso penales que pueden incurrir, las personas administradoras y directivas de las empresas familiares como consecuencia del ejercicio de sus funciones. En esta jornada se analizará esta responsabilidad desde las diferentes vertientes jurídicas: mercantil-concursal, tributaria y penal.

Debemos ser conscientes que en el actual entorno de crisis económica, los/as administradores/as de las empresas tienen la difícil tarea de dar cumplimiento a todas las obligaciones que contrae la sociedad mercantil que representan (mercantiles, tributarias, jurídica...). Esta problemática puede tener si cabe mayor impacto en las empresas familiares, en las que la persona administradora en muchas ocasiones es la propietaria de la empresa, o en su caso familiares muy cercanos.

En esta jornada se mostrarán algunas recomendaciones o pautas para minorar en la medida de los posible, las graves responsabilidades que se pueden derivar jurídicamente, por ejercer de administrador/a.

Fecha: 18 de Octubre

## 3. “DECÁLOGO DE LA EMPRESA FAMILIAR: PLANIFICACIÓN FISCAL Y PATRIMONIAL”

### PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS:

Recoger aquellos aspectos que, más frecuentemente ocupan y preocupan a las empresas familiares y a las familias empresarias. La iniciativa presentada ofrece a los/as propietarios/as de compañías familiares herramientas que pueden ayudarles en la gestión de su empresa, en la dinamización del negocio y en la consecución del relevo generacional. Se trata de una serie de propuestas seleccionadas especialmente para la empresa familiar y agrupadas en función del entorno al que más directamente afectan: el entorno personal y patrimonial y el entorno de gestión empresarial.

Además de la presentación general del Decálogo, en la presente jornada se pretenden desarrollar en detalle los dos primeros puntos del mismo:

1. Regular, formal y expresamente, las relaciones entre la familia y el patrimonio empresarial.
2. Realizar una planificación tributaria óptima de la empresa familiar y la familia empresaria.

Fecha: 8 de Noviembre

# CFE B E K



## 1. VALORACIÓN ESPECÍFICA DE LA EMPRESA FAMILIAR. COMO PONER EN VALOR SUS VENTAJAS COMPETITIVAS (Jon Sánchez y Jon Landeta) (Txomin Iturralde y Alfonso Rodríguez)

Conocer el valor de la empresa es importante en cualquier momento de la vida de la misma. En el caso de la empresa familiar, quizás sea el momento de la sucesión el más importante. Es necesario conocer el impacto que tiene el proceso de sucesión en la viabilidad de la empresa familiar que lo afronta.

El modelo de valoración de la empresa familiar debe considerar las características diferenciales de las empresas, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa. Es necesario identificar las características diferenciadoras de la empresa familiar en la valoración de la empresa. Por ello, un paso previo para la realización de la valoración de la empresa es detectar los aspectos diferenciales de la empresa familiar.

En este sentido, el objetivo del seminario es doble. En primer lugar, se pretende analizar las características diferenciadoras de las empresas familiares, sus ventajas competitivas, considerando que la utilización de buenas prácticas específicas o relacionadas con su carácter de empresa familiar puede contribuir a la competitividad de la misma. En segundo lugar se pretende desarrollar un modelo de valoración de la empresa familiar que recoja estos aspectos diferenciales.

Fecha: 7 de abril

## 2. GOBIERNO DE LA EMPRESA Y GOBIERNO DE LA FAMILIA: CONFLUENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (Sabin Azua)

Partiendo de la identificación de las características diferenciales de la empresa familiar con relación a empresas de otra naturaleza, se realizará un repaso de las diferentes dimensiones de la empresa familiar: familia/empresa/propiedad.

Se analizará el ejercicio del poder en la empresa familiar, evaluando las funciones y aportaciones del Consejo de Administración, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, para facilitar la diferenciación entre empresa familiar y familia empresaria.

Se efectuará una reflexión sobre los modelos de negocio que más éxito tienen en la actualidad estableciendo las confluencias con los diferentes modelos de evolución de la empresa familiar”.

Es un seminario de estrategia enfocado a empresas familiares para facilitar la integración del proyecto empresarial de la familia y el propio proyecto de la empresa para su sostenibilidad y desarrollo en el largo plazo.

Fecha : 14 de Abril

## 3. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. CLAVES DEL ÉXITO (Juan Carlos Ayala)

En la empresa familiar, el plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.



Expondremos y debatiremos sobre los elementos a clave para el éxito de la sucesión. Una vez analizados por separado veremos sus interrelaciones y dibujaremos un modelo que pueda servir de guía para lograr una sucesión ordenada y exitosa. Finalizaremos el seminario con el debate sobre un vídeo (“las sucesión equivocada”) que nos permitirá visualizar los errores que pueden cometerse a la hora de plantear la sucesión del fundador, cuáles son las causas de dichos errores y cuáles pueden ser sus consecuencias.

Fecha : 6 de mayo

#### 4. “CUÁNDO Y POR QUÉ HACER UN PROTOCOLO FAMILIAR. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS” (Confianz)

La Familia y la Empresa son dos realidades que conviven cuando estamos ante una Empresa Familiar. La Familia debe tener un interés común con el que todos sus miembros se identifiquen, y ese interés común es la empresa. Pero a medida que la empresa avanza en el tiempo y crece, y la Familia se sucede generacionalmente, es más complicado preservar el interés común porque surgen conflictos inevitablemente, derivados de las distintas posiciones personales y profesionales que los miembros de la Familia, con el tiempo, van asumiendo.

La clave para evitar conflictos es la proactividad, consensuar reglas que colmen todas las posiciones, pero anteponiendo siempre, el interés empresarial por encima del familiar. 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.

El protocolo debe suponer, en conclusión, un desencadenante de procesos de mejora dentro de la empresa familiar, tanto en relación con la Gestión, como en relación con el Gobierno y con la Propiedad, con el objetivo de alcanzar su plena Profesionalización.

El objetivo de este seminario es analizar cuándo y por qué hacer un protocolo familiar y compartir con las empresas familiares experiencias en procesos de protocolo, transmitiendo casos concretos de éxito.

Fecha: 31 de Mayo

#### 5. LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR ¿PASIÓN O PROFESIÓN? (Jon Barrutia e Inmanol Basterretxea)

Conscientes del entorno competitivo y de las exigencias a nivel directivo que ello conlleva, la jornada tiene como objetivo profundizar en el proceso de liderazgo en una organización empresarial. Para ello es fundamental conocer y analizar los diferentes tipos de liderazgo así como sus “mecanismos de funcionamiento”

En el desarrollo de la sesión se quiere incrementar el conocimiento sobre la gestión del liderazgo, así como “trabajar” sobre los elementos que favorecen las competencias atribuibles a un “buen” líder.

Para ello, en el marco de una pedagogía práctica y participativa, también se emplearán “herramientas” de análisis, diagnóstico y autodiagnóstico sobre el estilo de liderazgo tanto de las organizaciones como de las personas.

En definitiva se quiere responder a las cuestiones principales relativas al liderazgo en la dirección empresarial, como son los siguientes: el líder ¿nace o se hace?, ¿qué es ser un buen líder?, ¿qué debe hacerse para ser un buen líder?, ¿Qué estilos de liderazgo existen?, ¿Qué limitaciones y oportunidades presenta la empresa familiar para aplicar las conductas de liderazgo consideradas como efectivas para otras organizaciones?, ¿qué problemas resuelve un buen líder?, ¿Cuáles crea un mal líder?. Todo ello aplicado al ámbito de la empresa familiar donde la interacción con la familia como organización antropológica y social intensifica las cuestiones anteriores.

Fecha : 17 de junio

## 6. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA OBLIGACIÓN DE DOCUMENTAR LAS OPERACIONES VINCULADAS PARA PYMES FAMILIARES

La nueva regulación fiscal de las operaciones vinculadas ha supuesto importantes modificaciones, entre la que destaca la obligación de justificar documentalmente que tales operaciones se están valorando a valor de mercado.

Es prácticamente imposible que una empresa no incurra en alguna operación vinculada, especialmente las pymes familiares. La normativa afecta a todas las relaciones de una sociedad con empresas del grupo o con sus socios/as, administradores/as y sus familiares hasta el tercer grado y por cualquier relación: sueldos, servicios, préstamos, alquileres, compraventas, etc.

Por ello, resulta de gran importancia conocer en todo momento cuando estamos realizando una operación vinculada y conocer con exactitud las obligaciones a las que debemos hacer frente y las sanciones a las que podemos enfrentarnos en caso de incumplimiento de las mismas.

**Fecha:** 28 de Junio



Nori · A: **CEBEK** Faxes · Fax: 94 400 28 51 Norentzat · Attn.: Olaia Fernández

ENPRESAREN IZENA · EMPRESA:

IFK · CIF: JARDUERA · ACTIVIDAD:

HELBIDEA · DIRECCIÓN:

PK · CP : UDALERRIA · POBLACIÓN:

Tfno: E-mail: GURE ALDETIK JOANGO DIRA · POR NUESTRA EMPRESA ASISTIRÁN:

**Izena · nombre** Kargua · Cargo

D.N.I. · N.A.N E-mail:

**Izena · nombre** Kargua · Cargo

D.N.I. · N.A.N E-mail:

**INSCRIPZIO ORRIA**  
**FICHA DE INSCRIPCIÓN**

Data eta sinadura · Fecha y firma

## 1. "LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS CONVULSOS"

La actual crisis económica está afectando a todas las empresas, provocando serias dificultades para muchas. Las empresas familiares, como uno de los grandes pilares de nuestro tejido empresarial, también se ven afectadas por los problemas de una crisis financiera de calado internacional.

En una época recesiva como la actual, no todas las empresas están igual de preparadas para resistir la crisis. Las familiares, sin embargo, poseen ciertas características que las permiten sobrevivir a los cambios. Este tipo de empresas, son más "prudentes" financieramente ya que se gestionan con visión a largo plazo para el traspaso a las generaciones venideras. La mayoría de estas empresas nunca ha pensado vender su negocio, no obstante sólo el 10% de ellas alcanzan la tercera generación por problemas derivados principalmente de la sucesión. Otras ventajas que las caracteriza son: mayor flexibilidad, rapidez y experiencia en la toma de decisiones, implicación de la familia para superar las dificultades y esfuerzo por mantener la plantilla.

Bajo este contexto, se organiza este encuentro con el objetivo de dar a conocer experiencias prácticas que ayuden en la gestión y estrategias a adoptar para mejorar la competitividad y garantizar la continuidad de las empresas familiares en momentos de dificultad económica.

Para ello, contaremos con empresas experimentadas de nuestro entorno, que son un ejemplo de extraordinaria adaptación en una realidad cambiante, donde la toma de decisiones está condicionada cada vez por más factores. Todo ello será enmarcado por una exposición de los factores de éxito de las empresas familiares y por una última ponencia sobre la supervivencia de este tipo de empresas en tiempos convulsos como el actual.

## PROGRAMA

- 9:15 Recepción de asistentes y entrega de documentación
- 9:30 Presentación  
**José María Vázquez Eguskiza**, Presidente de CEBEK  
**Juan José Muguruza**, Director Ejecutivo Zona Norte de la Caixa
- 10:00 "El éxito de las empresas familiares. Factores determinantes"  
**Juan Carlos Ayala**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de La Rioja
- 11:45 Presentación de experiencia "Empresa Familiar 1"
- 11:15 Pausa Café
- 11:45 Presentación de experiencia "Empresa Familiar 2"
- 12:15 "La supervivencia de la Empresa Familiar en tiempos convulsos: más allá de la elaboración de un Protocolo"  
**Prof. Manuel Bermejo**, Director de Programas de Alta Dirección y Empresa Familiar de IE Business School.
- 13:15 Preguntas
- 13:30 Cierre de la Jornada

**FECHA:** 23 de Septiembre

**Lugar:** Paraninfo de Universidad (UPV) o Guggenheim



## 2. “LA RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES/AS Y DIRECTIVOS/AS EN LA EMPRESA FAMILIAR”

### PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS:

Esta jornada tiene como finalidad sensibilizar y formar sobre las responsabilidades patrimoniales e incluso penales que pueden incurrir, las personas administradoras y directivas de las empresas familiares como consecuencia del ejercicio de sus funciones. En esta jornada se analizará esta responsabilidad desde las diferentes vertientes jurídicas: mercantil-concursal, tributaria y penal.

Debemos ser conscientes que en el actual entorno de crisis económica, los/as administradores/as de las empresas tienen la difícil tarea de dar cumplimiento a todas las obligaciones que contrae la sociedad mercantil que representan (mercantiles, tributarias, jurídica...). Esta problemática puede tener si cabe mayor impacto en las empresas familiares, en las que la persona administradora en muchas ocasiones es la propietaria de la empresa, o en su caso familiares muy cercanos.

En esta jornada se mostrarán algunas recomendaciones o pautas para minorar en la medida de los posible, las graves responsabilidades que se pueden derivar jurídicamente, por ejercer de administrador/a.

Fecha: 18 de Octubre

## 3. “DECÁLOGO DE LA EMPRESA FAMILIAR: PLANIFICACIÓN FISCAL Y PATRIMONIAL”

### PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS:

Recoger aquellos aspectos que, más frecuentemente ocupan y preocupan a las empresas familiares y a las familias empresarias. La iniciativa presentada ofrece a los/as propietarios/as de compañías familiares herramientas que pueden ayudarles en la gestión de su empresa, en la dinamización del negocio y en la consecución del relevo generacional. Se trata de una serie de propuestas seleccionadas especialmente para la empresa familiar y agrupadas en función del entorno al que más directamente afectan: el entorno personal y patrimonial y el entorno de gestión empresarial.

Además de la presentación general del Decálogo, en la presente jornada se pretenden desarrollar en detalle los dos primeros puntos del mismo:

1. Regular, formal y expresamente, las relaciones entre la familia y el patrimonio empresarial.
2. Realizar una planificación tributaria óptima de la empresa familiar y la familia empresaria.

Fecha: 8 de Noviembre

# CFE B E K



## 1. VALORACIÓN ESPECÍFICA DE LA EMPRESA FAMILIAR. COMO PONER EN VALOR SUS VENTAJAS COMPETITIVAS (Jon Sánchez y Jon Landeta) (Txomin Iturralde y Alfonso Rodríguez)

Conocer el valor de la empresa es importante en cualquier momento de la vida de la misma. En el caso de la empresa familiar, quizás sea el momento de la sucesión el más importante. Es necesario conocer el impacto que tiene el proceso de sucesión en la viabilidad de la empresa familiar que lo afronta.

El modelo de valoración de la empresa familiar debe considerar las características diferenciales de las empresas, así como el efecto del relevo generacional en la gestión financiera de la empresa. Es necesario identificar las características diferenciadoras de la empresa familiar en la valoración de la empresa. Por ello, un paso previo para la realización de la valoración de la empresa es detectar los aspectos diferenciales de la empresa familiar.

En este sentido, el objetivo del seminario es doble. En primer lugar, se pretende analizar las características diferenciadoras de las empresas familiares, sus ventajas competitivas, considerando que la utilización de buenas prácticas específicas o relacionadas con su carácter de empresa familiar puede contribuir a la competitividad de la misma. En segundo lugar se pretende desarrollar un modelo de valoración de la empresa familiar que recoja estos aspectos diferenciales.

Fecha: 7 de abril

## 2. GOBIERNO DE LA EMPRESA Y GOBIERNO DE LA FAMILIA: CONFLUENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (Sabin Azua)

Partiendo de la identificación de las características diferenciales de la empresa familiar con relación a empresas de otra naturaleza, se realizará un repaso de las diferentes dimensiones de la empresa familiar: familia/empresa/propiedad.

Se analizará el ejercicio del poder en la empresa familiar, evaluando las funciones y aportaciones del Consejo de Administración, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, para facilitar la diferenciación entre empresa familiar y familia empresaria.

Se efectuará una reflexión sobre los modelos de negocio que más éxito tienen en la actualidad estableciendo las confluencias con los diferentes modelos de evolución de la empresa familiar”.

Es un seminario de estrategia enfocado a empresas familiares para facilitar la integración del proyecto empresarial de la familia y el propio proyecto de la empresa para su sostenibilidad y desarrollo en el largo plazo.

Fecha : 14 de Abril

## 3. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. CLAVES DEL ÉXITO (Juan Carlos Ayala)

En la empresa familiar, el plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.



Expondremos y debatiremos sobre los elementos a clave para el éxito de la sucesión. Una vez analizados por separado veremos sus interrelaciones y dibujaremos un modelo que pueda servir de guía para lograr una sucesión ordenada y exitosa. Finalizaremos el seminario con el debate sobre un vídeo (“las sucesión equivocada”) que nos permitirá visualizar los errores que pueden cometerse a la hora de plantear la sucesión del fundador, cuáles son las causas de dichos errores y cuáles pueden ser sus consecuencias.

Fecha : 6 de mayo

#### 4. “CUÁNDO Y POR QUÉ HACER UN PROTOCOLO FAMILIAR. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS” (Confianz)

La Familia y la Empresa son dos realidades que conviven cuando estamos ante una Empresa Familiar. La Familia debe tener un interés común con el que todos sus miembros se identifiquen, y ese interés común es la empresa. Pero a medida que la empresa avanza en el tiempo y crece, y la Familia se sucede generacionalmente, es más complicado preservar el interés común porque surgen conflictos inevitablemente, derivados de las distintas posiciones personales y profesionales que los miembros de la Familia, con el tiempo, van asumiendo.

La clave para evitar conflictos es la proactividad, consensuar reglas que colmen todas las posiciones, pero anteponiendo siempre, el interés empresarial por encima del familiar. 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.

El protocolo debe suponer, en conclusión, un desencadenante de procesos de mejora dentro de la empresa familiar, tanto en relación con la Gestión, como en relación con el Gobierno y con la Propiedad, con el objetivo de alcanzar su plena Profesionalización.

El objetivo de este seminario es analizar cuándo y por qué hacer un protocolo familiar y compartir con las empresas familiares experiencias en procesos de protocolo, transmitiendo casos concretos de éxito.

Fecha: 31 de Mayo

#### 5. LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR ¿PASIÓN O PROFESIÓN? (Jon Barrutia e Inmanol Basterretxea)

Conscientes del entorno competitivo y de las exigencias a nivel directivo que ello conlleva, la jornada tiene como objetivo profundizar en el proceso de liderazgo en una organización empresarial. Para ello es fundamental conocer y analizar los diferentes tipos de liderazgo así como sus “mecanismos de funcionamiento”

En el desarrollo de la sesión se quiere incrementar el conocimiento sobre la gestión del liderazgo, así como “trabajar” sobre los elementos que favorecen las competencias atribuibles a un “buen” líder.

Para ello, en el marco de una pedagogía práctica y participativa, también se emplearán “herramientas” de análisis, diagnóstico y autodiagnóstico sobre el estilo de liderazgo tanto de las organizaciones como de las personas.

En definitiva se quiere responder a las cuestiones principales relativas al liderazgo en la dirección empresarial, como son los siguientes: el líder ¿nace o se hace?, ¿qué es ser un buen líder?, ¿qué debe hacerse para ser un buen líder?, ¿Qué estilos de liderazgo existen?, ¿Qué limitaciones y oportunidades presenta la empresa familiar para aplicar las conductas de liderazgo consideradas como efectivas para otras organizaciones?, ¿qué problemas resuelve un buen líder?, ¿Cuáles crea un mal líder?. Todo ello aplicado al ámbito de la empresa familiar donde la interacción con la familia como organización antropológica y social intensifica las cuestiones anteriores.

Fecha : 17 de junio

## 6. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA OBLIGACIÓN DE DOCUMENTAR LAS OPERACIONES VINCULADAS PARA PYMES FAMILIARES

La nueva regulación fiscal de las operaciones vinculadas ha supuesto importantes modificaciones, entre la que destaca la obligación de justificar documentalmente que tales operaciones se están valorando a valor de mercado.

Es prácticamente imposible que una empresa no incurra en alguna operación vinculada, especialmente las pymes familiares. La normativa afecta a todas las relaciones de una sociedad con empresas del grupo o con sus socios/as, administradores/as y sus familiares hasta el tercer grado y por cualquier relación: sueldos, servicios, préstamos, alquileres, compraventas, etc.

Por ello, resulta de gran importancia conocer en todo momento cuando estamos realizando una operación vinculada y conocer con exactitud las obligaciones a las que debemos hacer frente y las sanciones a las que podemos enfrentarnos en caso de incumplimiento de las mismas.

Fecha: 28 de Junio



Organizan



Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia

Bizkaiko  
Enpresarien  
Konfederazioa



en colaboración con



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

Patrocinan

