



*PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA  
FAMILIAR*

---

Fundación Incyde

Enero 2019



## *Contenido*

---

1. Introducción.....	3
2. Objetivo del Programa .....	5
3. Características generales del programa .....	6
3.1. Destinatarios .....	8
3.2. Número de participantes .....	9
3.3. Duración. ....	9
3.4. Estructura de contenidos.....	9
4. Desglose de contenidos.....	11

## 1. **Introducción**

El Fondo Social Europeo (FSE), creado en 1957, es el instrumento financiero de la Unión Europea más importante para la promoción del empleo. Respalda las políticas y prioridades destinadas a alcanzar el pleno empleo y a mejorar la calidad y la productividad en el trabajo, la movilidad geográfica y profesional de los trabajadores de la Unión, los sistemas de educación y formación, así como la inclusión social, contribuyendo de este modo a fomentar la cohesión territorial, económica y social.

La Fundación INCYDE participa en programas de formación cofinanciados por el FSE a través de los Programas Operativos Programa de Fomento del Autoempleo y las Iniciativas Empresariales (POEFE), y Programa Operativo de Empleo Juvenil. (POEJ); siendo nuestro objetivo principal, contribuir a la inserción en el mercado de trabajo a través del Emprendimiento.

Trabajamos con **jóvenes menores de 30 años**, que ni estudian ni trabajan, a través de los programas "Construye tu futuro: programas personalizados para emprendimiento juvenil; cofinanciados por el FSE a través del Programa Operativo **POEJ**.

En los Programas enmarcados en el Programa operativo **POEFE**, el colectivo al que nos dirigimos son aquellas personas, prioritariamente desempleadas pertenecientes a **colectivos de mayor riesgo** (jóvenes, mujeres y mayores de 45)-brindándoles la oportunidad de empezar y gestionar una empresa o un proyecto de autoempleo, independientemente de sus características o antecedentes particulares.

Para el periodo 2014-2020, la Fundación INCYDE, se ha fijado como meta:





- apoyar a más de **7.000 personas jóvenes** en su proceso de incorporación al mercado laboral incrementando sus conocimientos y habilidades emprendedoras y empresariales
- . trabajar con **15.000 personas desempleadas** (distribuidas al 50% entre hombres y mujeres) y lograr que, al menos, 3.000 se inserten laboralmente.

## 2. **Objetivo del Programa**

---

Un gran número de empresas pueden calificarse, actualmente, como empresa familiar en nuestro país. Este **concepto de empresa familiar** no se refiere al tamaño que tenga la empresa, sino que puede definirse de diferentes formas, teniendo que ver en dicha definición conceptos como la **titularidad del capital social, la involucración de la gestión o que en ella convivan varias generaciones de la misma familia**. El tipo jurídico no sería lo más relevante, sino que cumpliera alguno de estos criterios anteriormente mencionados.

Cuando nos encontramos en una empresa familiar podemos encontrarnos con la necesidad de establecer un **Protocolo de Empresa Familiar** porque las leyes que regulan los estatutos son, en muchos casos, insuficientes para afrontar situaciones que podemos encontrarnos durante la vida de esta sociedad.



*El protocolo familiar es un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones profesionales y económicas entre la Familia y la Empresa. Su objetivo es preservar la continuidad de la Empresa Familiar y contribuir a su desarrollo. Además, otro de los objetivos del protocolo, sería sentar las bases de actuación ante diversas problemáticas que podrían surgir en el seno de la empresa o la familia y que, si no se han previsto con anterioridad, pueden suponer verdaderos quebraderos de cabeza a los miembros de las empresas. Tener previstas determinadas situaciones y cómo serán resueltas nos puede ahorrar muchos problemas y decisiones que no seamos capaces de tomar.*

Para consolidar una empresa familiar se precisan, además de determinadas capacidades, muchas horas de trabajo y formación en el terreno empresarial. Todo ello ha de ir acompañado de una fuerte motivación, que resulta vital para conseguir

el objetivo y que proviene, en la mayoría de los casos, de una actitud emprendedora y activa.

La promoción de una empresa familiar no es únicamente un proceso intuitivo, inspirado en la mera observación de los cambios del entorno. En él deben mezclarse abundantes dosis de intuición, ilusión y decisión, además de la capacidad técnica, financiera y de gestión suficientes para lo que se va a emprender, y una cierta dosis de estudio y planificación, con el fin de reducir los posibles niveles de incertidumbre, implementación y/o mejora de los negocios en España con vocación y énfasis en la **exportación** de sus productos o servicios.

El objetivo fundamental del curso es establecer un protocolo de Empresa familiar así como ofrecer a las empresas familiares la posibilidad de afianzar su **desarrollo** y mejorar su **competitividad** con un tratamiento integral de la problemática familiar, jurídica y empresarial, con especial atención al proceso de **sucesión** generacional y al de **internacionalización**.

### **3. Características generales del programa**

---

El protocolo familiar es un instrumento que ayuda a complementar los estatutos. La ley de sociedades de capital no responde a todas las inquietudes ni necesidades de los socios y la sociedad.

El protocolo contiene reglas que nos ayudarán a evitar conflictos o problemas. Es un contrato, por lo cual, es vinculante entre las partes implicadas.

Debe gestionarse antes del conflicto porque establecerlo durante es muy complejo, es difícil llegar a un acuerdo cuando ya existen problemas. Antes del conflicto hay empresas familiares que entienden y sienten que no tienen necesidad de disponer de un protocolo familiar, pero es importante porque es una herramienta que

facilitará mucho el avance y toma de decisiones en el caso de presentarse el conflicto en el futuro.

¿Cómo conseguir que su empresa familiar crezca y sea más rentable?

¿Cómo mejorar la capacidad de innovar para adaptarse mejor a los cambios del entorno derivados del impacto de la digitalización y la globalización?

¿Cómo gestionar mejor la cohesión familiar en torno a un proyecto y valores compartidos?

¿Cómo atender de forma más eficiente las expectativas de los diferentes miembros de la familia en un contexto de crecimiento, diversidad y brecha generacional?

¿Cómo tener órganos de gobierno más eficientes para impulsar y controlar el despliegue de los asuntos estratégicos del ecosistema familia/ empresa?

¿Cómo abordar los procesos sucesorios para hacer realidad el objetivo de la continuidad transgeneracional?

*Se trata de un "traje a medida", no un documento estandarizado. Es conveniente que intervenga en la creación de dicho protocolo alguien objetivo y con experiencia, alguien que vea la situación desde una parte externa para que dicho documento sea lo más útil y objetivo en el futuro, en el momento que sea necesario.*

Es un **documento que es incompleto por definición y que está vivo**. Uno de los pilares fundamentales de los protocolos es establecer los valores de la familia, pero luego hay reglas que puede que no hayamos marcado y que cambiemos en el futuro, para ir avanzando. En este sentido, el documento del protocolo está en continua revisión, actualización y mejora.

*El Protocolo Familiar no asegura el éxito, pero, contribuye a crear la estructura necesaria para conseguirlo por diversos motivos:*

- ✓ Favorece el diálogo familiar

- ✓ Permite comenzar y monitorizar el proceso de relevo generacional
- ✓ Evita la desmembración de la Empresa Familiar.
- ✓ Favorece la adopción de criterios sobre el acceso al trabajo en la Empresa de miembros de la familia, contribuyendo a evitar problemas y resentimientos entre sus miembros.
- ✓ Contribuye a la profesionalización de los órganos de gestión de la Empresa Familiar.
- ✓ Necesita ser completado con otros documentos jurídicos para que tenga eficacia jurídica plena

Para la realización del programa se proporcionan los *datos, informaciones y herramientas necesarias* para el desarrollo del Plan de **Mejora**, Plan de **Internacionalización**, **Protocolo Familiar** y Plan de **Sucesión** siendo el *fin último* que los empresarios que realizan el Programa consigan eliminar sus problemas, mejorar su competitividad y abrir nuevos mercados donde vender sus productos o prestar sus servicios.

### **3.1. Destinatarios**

Dirigido a personas emprendedoras que cuenten con una idea de negocio y deseen realizar un proyecto viable de creación de empresa para su posterior puesta en marcha y continuar con la empresa familiar.

Serán prioritarios colectivos con mayores dificultades para acceder al mercado laboral:

- ✓ Desempleados
- ✓ Jóvenes
- ✓ Mujeres
- ✓ Mayores de 45 años



Se aconseja que al programa acudan grupos familiares que estén asumiendo un protagonismo relevante en el gobierno y/o gestión de su empresa con el fin de



compartir entre todos, información, conocimientos y experiencias y facilitar así el necesario alineamiento estratégico y conceptual.

### **3.2. Número de participantes**

Un mínimo de **veinte** empresas/emprendedores y un máximo de **veinticinco**.

### **3.3. Duración.**

7 semanas.

### **3.4. Estructura de contenidos**

Se ha diseñado una estructura común de programa formativo a modo de itinerario, conformado por sesiones grupales, tutorías individualizadas, formación on-line complementaria.

INCYDE cuenta con una metodología propia (INCYNCO), holística y de eficacia demostrada por la experiencia en años de trabajo en emprendimiento, que está encaminada a definir, desarrollar y validar modelos de negocio para los emprendedores, y que a la vez logra optimizar los flujos de información entre los agentes intervinientes en las distintas fases del proyecto.



Parte de una exposición inicial de cinco bloques que representan todas las áreas imprescindibles en el análisis de viabilidad, planificación, cuantificación, validación y gestión empresarial. A continuación, guía y tutoriza en la realización de un análisis pormenorizado de cada área y en las interacciones de los distintos elementos que configuran el plan de negocio, así como en la evolución lógica hacia el plan de gestión de sus empresas y negocios.

**a. Sesiones de formación conjunta:**



**¿Cómo se organiza?**

En estas sesiones conjuntas se impartirán los contenidos generales del programa, con el fin de proporcionar los conocimientos, herramientas y habilidades esenciales en cada una de las áreas de conocimiento y promover las sinergias e intercambios de experiencia entre los participantes en el mismo (duración aproximada 4-6 horas).

**b. Acciones de acompañamiento y consultoría individualizado**

Con la consigna de la mayor flexibilidad y adaptación a cada uno de los alumnos participantes, se desarrollan actuaciones de formación individualizada en los que se orienta a cada uno en función de su perfil profesional y de la actividad de cada proyecto empresarial, en el proceso de aplicación e implementación de los contenidos generales abordados a las sesiones conjuntas de formación.

**c. Mentoring y seguimiento**

En cada curso presencial se reserva un paquete de entre 50 y 100 horas de acompañamiento para el grupo, a distribuir entre aquellos participantes más avanzados en la creación de su negocio.

#### 4. Desglose de contenidos.

---

### ÁREA DIRECCIÓN DE PROYECTOS. PROTOCOLO FAMILIAR Y PLAN DE SUCESIÓN.

- Introducción del Programa.
- Plan de Trabajo. **La Empresa Familiar** en el entorno actual.
- Problemática específica en relación con la **Sucesión**
- Cuestionarios de Diagnóstico Global: **Ejes** prioritarios y Factores **Críticos**.
- Preparación del Plan **Estratégico** / Plan de **Internacionalización**.
- Preparación del **Protocolo** Familiar y Plan de **Sucesión**
- Definición **objetivos** concretos a corto y largo plazo, para analizar factibilidad internacional a nivel productivo, administrativo, comercial y financiero

### ÁREA ECONÓMICA FINANCIERA. JURÍDICO Y FISCAL

- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- Herramientas de **financiación** en comercio exterior
- **Medios** de **pago** y **cobro** internacional. Gestión de **Tesorería**. Plazos de pago
- Financiación de **facturas** de exportación
- Liquidación anticipada, confirming y forfaiting de **créditos documentarios**
- **Gestión** de **cobro** de exportaciones y anticipos de clientes
- **Financiación** en moneda distinta del euro
- Cobertura de **riesgo** de tipo de cambio
- **Ajustes** para el mantenimiento de la **liquidez** y **solventia** de la empresa
- Revisión del **Punto** de **Equilibrio** y **Coeficiente** de **Seguridad**
- Revisión, en su caso, de los **Planes** de **Inversión**

- Créditos documentarios. El importador, el intermediario y el crédito documentario
- Las garantías y las cartas de crédito standby
- Liquidación anticipada y **forfaiting** de créditos documentarios
- La **cesión** del producto en un crédito documentario
- La elección del **medio** de **pago**
- Evaluación de **riesgos**.
- Normativas de **etiquetado** y textos legales.
- Registros de **marca** internacional y registros sanitarios.

## **ÁREA DIAGNÓSTICO Y PREPARACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE FUTURO. MARKETING**

- Análisis del **Posicionamiento. Fortalezas y debilidades**, cara a la internacionalización.
- Análisis de Rentabilidad de la **Cartera de Productos**
- Detección de **oportunidades** comerciales **internacionales**. Identificación de mercados. Características
- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- **Ajustes** para el mantenimiento de **Márgenes Brutos**
- Revisión, en su caso, del **Plan de Marketing**
- Recomendaciones y preparación de una estrategia de futuro.
- 

## **ÁREA DE INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

La generación de la cultura de la **Innovación** en la empresa. Metodología aplicada a la creatividad. Herramientas para fomentar la creatividad.

- La **gestión** del **cambio** en la empresa familiar.
- **Tecnologías** innovadoras aplicadas a la empresa.

- Introducción al **project management**

## **ÁREA APLICACIONES INFORMÁTICAS, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, INTERNET Y REDES SOCIALES**

- Diagnóstico de necesidades.
- Aplicaciones informáticas para el área de gestión de producción y gestión departamental.
- Aplicaciones informáticas para el área de marketing y comercialización.
- Uso de Internet.
- Aplicaciones informáticas para las áreas administrativas.
- Aplicaciones informáticas para el área económico-financiera.
- Estudio de necesidades informáticas.
- Presupuestación de hardware y software.
- Internet y TIC en la producción, promoción y comercialización aplicadas al sector donde se desarrolla la actividad.
- Uso óptimo de las redes sociales como elemento dinamizador y generador de confianza y mejora de la marca

## **ÁREA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. TOMA DE DECISIONES**

- Ajustes finales sobre el Plan **Estratégico** y sobre el Plan de **Exportación y toma de decisiones**
- Evaluación de la **competitividad internacional** de la empresa, a nivel capital y recursos humanos.
- Ajustes finales sobre el **Protocolo** Familiar y el Plan de **Sucesión**
- **Calendario** de puesta en marcha y establecimiento de prioridades
- **Recomendaciones**



[www.incyde.org](http://www.incyde.org)



[@FundacionIncyde](https://twitter.com/FundacionIncyde)



[www.facebook.com/fundacionincyde](https://www.facebook.com/fundacionincyde)



<http://www.linkedin.com/company/fundacion-incyde>