

AFORO LIMITADO



apdtalks

Cómo crecer sin romper la empresa: Pactos, Inversores y Fiscalidad que evitan sorpresas

Bilbao, 26 de marzo de 2026

#APDTalks

The background of the slide features a stylized illustration of an office environment. At the top, several people are shown from the chest up, looking towards the right. On the left side, a woman in a blue blazer is seated at a desk. On the right side, a man in a grey suit is seated at a desk. At the bottom, a row of people's legs and feet in various shoes (high heels, loafers) are visible, suggesting they are seated in a meeting or conference room. The overall style is clean and professional.

ORGANIZAN

apd

N' NORGESTION

Crece no es solo vender más: es decidir cuándo escalar y cómo hacerlo sin tensionar la empresa. Muchos proyectos fallan en el salto porque crecen en tamaño, pero no ajustan la estructura jurídica, financiera y fiscal que lo sostiene.

En esta **formación trabajaremos el crecimiento como una decisión integral:** vía orgánica o inorgánica, financiación adecuada y lectura del impacto en el valor real (rentabilidad después de impuestos y riesgos ocultos que afectan al precio).

Veremos **cómo preparar la entrada de inversores según su perfil (financiero o industrial) y cómo estructurarla (ampliación vs venta, vehículos),** evitando fricciones en la convivencia: dividendos, retribuciones y operaciones vinculadas.

También abordaremos cuándo tiene sentido una holding y cómo planificarla para canalizar dividendos, separar riesgos y optimizar una futura venta, evitando errores que bloquean operaciones.

Por último, pondremos el foco en el “coste invisible” de los conflictos entre socios: pactos mal redactados, cláusulas que paralizan decisiones estratégicas y salidas mal estructuradas que destruyen valor. El cierre es claro: la estructura no es burocracia, es ventaja competitiva; lo que no se diseña al inicio, se paga (caro) en la entrada del inversor o en la salida.

OBJETIVOS

1. **Identificar el momento adecuado para crecer y comprender qué implica el crecimiento** en términos operativos, societarios y fiscales.
2. **Comparar formas de crecimiento** (orgánico vs inorgánico) **y anticipar su impacto en estructura, riesgos y valoración.**
3. **Diseñar la financiación del crecimiento** alineando instrumentos, incentivos y consecuencias fiscales con el plan estratégico.
4. **Estructurar correctamente la entrada y salida de inversores**, evitando fricciones en la convivencia y sorpresas fiscales en plusvalías, exenciones y earn-outs.
5. **Utilizar pactos de socios y estructuras** (incluida la holding) para proteger el control, prevenir conflictos y maximizar la rentabilidad final después de impuestos.

CUESTIONES A ABORDAR

- ¿Qué señales indican que crecer ahora crea valor... y cuáles indican que puede “romper” la empresa?
- ¿Qué estructura conviene en la entrada del inversor: ampliación vs venta, y cuándo tiene sentido usar vehículos intermedios?
- ¿Cómo se gobierna la convivencia con inversores sin “bombas” fiscales: dividendos, retribuciones y operaciones vinculadas?
- ¿Cuándo merece la pena crear una holding y cómo cambia la decisión si se hace antes o después del inversor?
- ¿Qué cláusulas y errores en pactos de socios generan bloqueos, repartos forzosos o salidas destructivas, y cómo prevenirlos desde el diseño?



AGENDA

09.15 h. RECEPCIÓN DE ASISTENTES

09.30 h. PRESENTACIÓN

- Cómo crecer sin romper la empresa: Pactos, Inversores y Fiscalidad que evitan sorpresas
- Objetivo de la sesión, dinámica y expectativas de los asistentes.

09.35 h. Crecimiento empresarial: cuándo y cómo

(I) Decidir crecer con criterio

- ¿Cuándo crecer y qué implica realmente crecer?
- Formas de crecimiento: orgánico vs inorgánico (compras/fusiones)
- Señales de preparación y “puntos de ruptura” habituales

10.00 h. Crecimiento empresarial: cuándo y cómo

(II) Financiar el crecimiento sin hipotecar el futuro

- Cómo financiar el crecimiento (deuda, capital, híbridos) y criterios de elección
- Impacto estructural y fiscal en el valor: rentabilidad real después de impuestos
- Riesgos ocultos que afectan el precio (contingencias, estructura, caja, contratos)

AGENDA 2ª parte

10:30 CAFÉ-NETWORKING

11.00 h. Entrada de inversores — Estructura, convivencia y salida sin sorpresas

- Socio financiero vs socio industrial: qué busca cada uno y cómo negocia
- Cómo estructurar su entrada: ampliación vs venta; vehículos intermedios
- Fiscalidad durante la convivencia: dividendos, retribuciones, operaciones vinculadas
- Fiscalidad en la salida: plusvalías, exenciones, earn-outs

11:25 h. Holding y pactos: la estructura como ventaja competitiva (y antídoto contra conflictos)

- Conflictos entre socios: errores frecuentes en pactos, cláusulas que bloquean decisiones
- Conflictos que destruyen valor: bloqueo de cuentas, repartos forzosos, salidas mal estructuradas
- Cierre: la fiscalidad es variable estratégica; lo no estructurado se paga en la entrada o en la salida.

11.50 h. PREGUNTAS / RESOLUCIÓN DE DUDAS y FIN DE LA SESIÓN



Adán Pérez
Socio abogado
NORGESTION



Gonzalo Guzmán
Abogado Departamento Mercantil
NORGESTION



Patrik Sáenz de Buruaga
Abogado Departamento Tributario
NORGESTION

SAVE THE DATE



Bilbao

Oficinas de APD Norte
José M^a Olabarri, 2 – 48001 Bilbao



26 de marzo de 2026

Cómo crecer sin romper la empresa: Pactos, Inversores y Fiscalidad que evitan sorpresas

Información práctica

- **Fecha:** 26 de marzo de 2026
- **Lugar:** Oficinas de APD (José M^a Olabarri, 1 – 48001 Bilbao)
- **Horario:** Recepción asistentes: 09.15 h.
APD Talks: de 09.30 h. a 11.50 h (seguido de café-networking)
- **Información:** 94 423 22 50
- **Inscripciones:** <https://www.apd.es/apd-talks-crecer-romper-empresa-bilbao/>

Cuota de inscripción

- **Asistencia exclusiva y gratuita para socios de APD.**
- **AFORO LIMITADO.** Imprescindible confirmar asistencia.

Cancelaciones

Dada la limitación de plazas, agradeceremos que, si desea cancelar la inscripción, lo notifique **48 horas** antes de la celebración de la actividad.

INSCRÍBETE



**LA COMUNIDAD GLOBAL DE
DIRECTIVOS**

APD Zona Norte
Jose M^a Olabarri, 2 – 48001 Bilbao
inscripcionesnorte@apd.es
94 423 22 50

Síguenos en



www.**apd**.es