

GUÍA PARA **la transmisión** DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Comunidad de bienes
Traspaso Donación
Herencia **Venta**
Arrendamiento



EUROPA BATASUNA
Europako Garate Fundua
Iturrizko zuzen elkarlanean



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Iniciativa en tu futuro

empresalocal10



Departamento
de Promoción Económica
y Planificación Estratégica

Ekonomia Sustapen
eta Estrategia
Plangintzaren Saila



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

GUÍA PARA **la transmisión**
DE EMPRESAS Y NEGOCIOS



Presentación	5
1 La transmisión	
1.1 Concepto de transmisión y por qué transmitir.....	7
1.2 Cuándo transmitir	8
1.3 A quién transmitir y dónde buscarle	9
1.4 Pasos a seguir en el proceso de transmisión.....	10
2 Tipos de transmisión	
2.1 Donación	13
2.2 Herencia.....	15
2.3 Venta de activos y fondo de comercio.....	16
2.4 Traspaso del local de negocio	18
2.5 Venta de participaciones sociales	19
2.6 Arrendamiento de industria	20
2.7 Comunidad de bienes.....	21
2.8 Aspectos comunes	22
3 Valoración de la empresa	
3.1 Esquema del proceso valorativo.....	27
3.2 Cálculo del valor del negocio	29
3.3 Cuestionario de autovaloración	32
3.4 Factores a tener en cuenta en la negociación.....	46
4 Sucesión familiar	
4.1 Introducción	49
4.2 Instrumentos. Protocolo familiar.....	50
4.3 Casos prácticos	54

Presentación

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz es una institución plenamente comprometida con el desarrollo de la ciudad.

En el desempeño de ese papel de garante de la capital de Euskadi como espacio de oportunidades, presentamos esta guía donde se aborda uno de los problemas a los que deberá enfrentarse nuestro tejido económico en los próximos años: la transmisión de empresas.

En este sentido, esta publicación es un primer hito de la línea de trabajo en la que el Ayuntamiento quiere profundizar para hacer frente a este escenario.

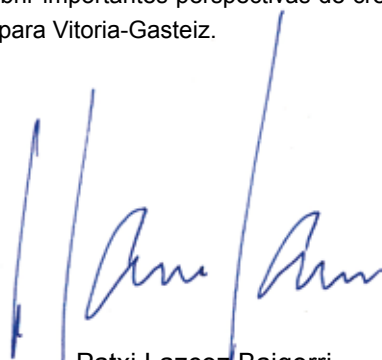
El envejecimiento de la población está generando un cambio social profundo que, a nivel empresarial, se manifiesta en las dificultades de muchas organizaciones para llevar a cabo el relevo generacional.

En los próximos años, en Vitoria-Gasteiz, cientos de empresas vivirán una situación similar y cambiarán de dueño.

A la vista de esta situación, surge la necesidad de afrontar el momento de la transmisión en las mejores condiciones posibles y con las mayores garantías de éxito. Y es que el fracaso puede suponer la eliminación de riqueza y de conocimiento.

De ahí el valor de esta guía como ayuda para acometer el relevo de la propiedad en las mejores condiciones y para resolver dudas sobre cuándo, cómo y donde vender una empresa o sobre cómo, cuándo y a quien comprar.

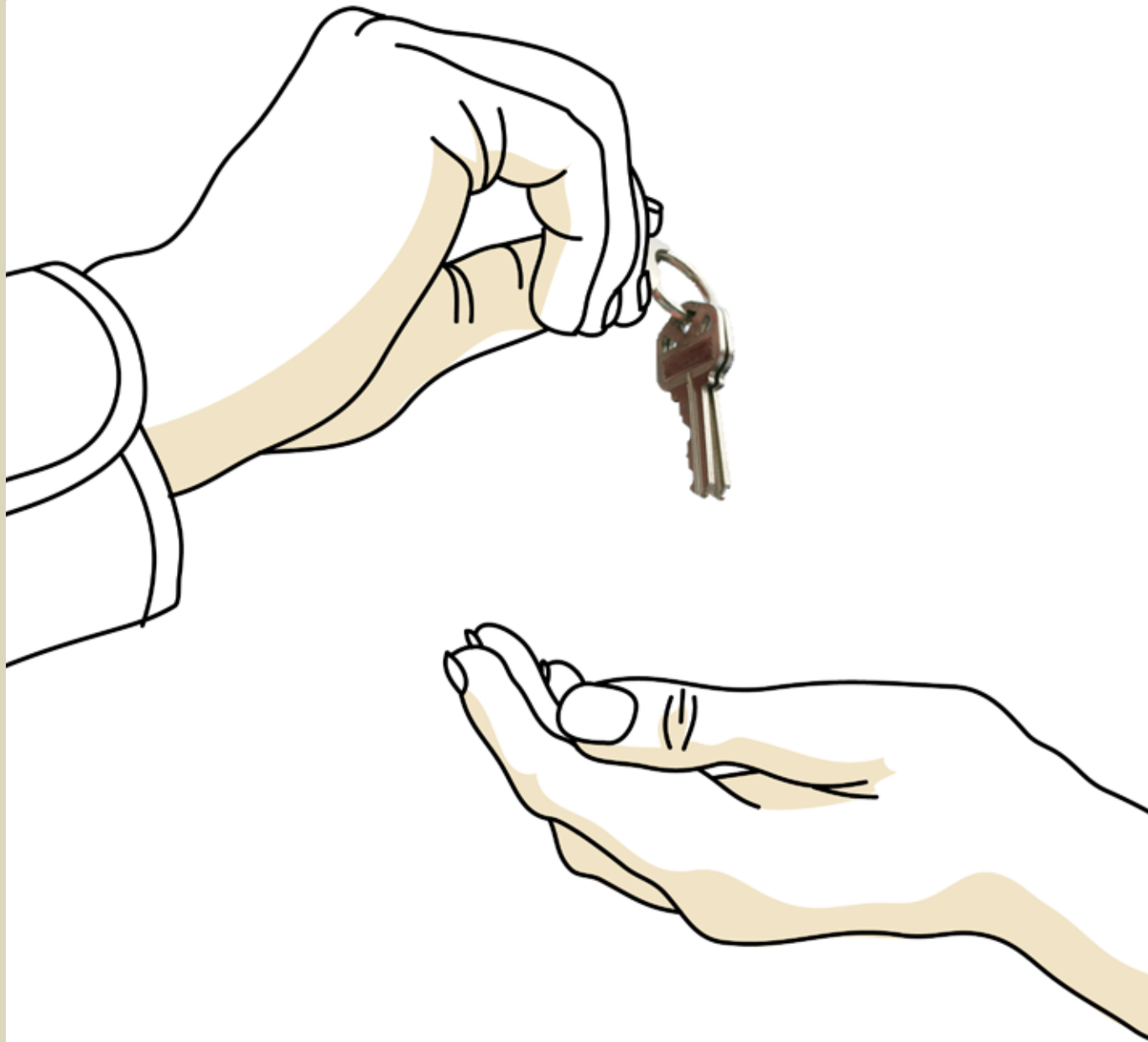
Las transmisiones exitosas estimulan el espíritu empresarial. Por eso estamos obligados a contribuir al buen desarrollo de estos procesos. De esta manera lograremos abrir importantes perspectivas de crecimiento y empleo para Vitoria-Gasteiz.



Patxi Lazcoz Baigorri
Alcalde de Vitoria-Gasteiz

1

La transmisión



Concepto de transmisión y por qué transmitir

Concepto de transmisión

La transmisión es un concepto **más amplio que la venta** porque incluye la donación, o la cesión en unas determinadas circunstancias de algo que se transmite. Caracterizar una transmisión exige por tanto tener en cuenta el **objeto** (que puede ser tan solo un derecho, o también unos bienes, o incluso unas deudas), y tener en cuenta los **intervinientes** (familiares, empleados, desconocidos).

Las posibilidades son muchas pero en todas ellas el interés de **desprenderse de algo** debe **coincidir** con el interés de **aceptar algo**, y eso pasa por la necesidad de documentar, informar, conciliar, y acordar.

Por qué transmitir

Las razones para transmitir están relacionadas, bien con las **expectativas** de la persona que transmite (se jubila, quiere probar otra actividad, quiere materializar las plusvalías, tiene problemas con los socios, quiere que sus familiares tomen el relevo anticipado), bien porque las **circunstancias** de una muerte prematura, una enfermedad inesperada, o un accidente, **rompen con la continuidad en activo**, y exige un cambio brusco en la propiedad de la empresa.

Luego el mantener y hacer crecer lo transmitido es una tarea puramente empresarial, pero en la que sin duda también influye el **acuerdo** alcanzado previamente. Un precio excesivo, unas condiciones demasiado exigentes, una carencia en la transmisión del conocimiento adquirido por el anterior propietario, puede ocasionar problemas en la nueva andadura de la empresa.

La experiencia recogida en estudios recientes realizados en Francia señala que las transmisiones realizadas en estas últimas circunstancias fracasan en un porcentaje muy superior, a las realizadas con un tiempo suficiente para preparar la transmisión de forma ordenada.

1.2 Cuándo transmitir

La apertura de **negociaciones** es la fase más delicada de una transmisión. En ese preciso momento, el posicionamiento de los que intervienen se define claramente y el transmisor debe anticiparse a las preocupaciones del candidato, y debe darle **confianza**. Si no se ha preparado para este momento, puede que no elija bien el candidato, o que lo aleje demasiado pronto.

De todas formas, el descuido más habitual es dejarse llevar por el día a día y encontrarse frente a la edad de jubilación con pocas ganas y con pocos medios para reaccionar.

Preparar la transmisión exige no solo **conocer** el propio negocio, sino conocer también el **mercado de ventas y adquisiciones** (puede que no valores el negocio, o que lo sobrevalores) y eso exige dedicación. El transmisor debe gastar toda su energía en la negociación, pero para ello debe **anticiparse y dotarse de todas las herramientas** que le permitirán obtener una negociación exitosa, aunque solo pretenda jubilarse lentamente y dejar el negocio a sus descendientes. En ocasiones es importante alcanzar el precio más alto, y en otras garantizar la continuidad del negocio con un hijo/a al frente, o con un empleado/a, pero en ambas la preparación previa puede evitar fracasos o frustraciones.

Se necesita **tiempo** para; chequear los contratos comerciales, los contratos laborales, la fiscalidad de la empresa; conocer las ventajas del negocio

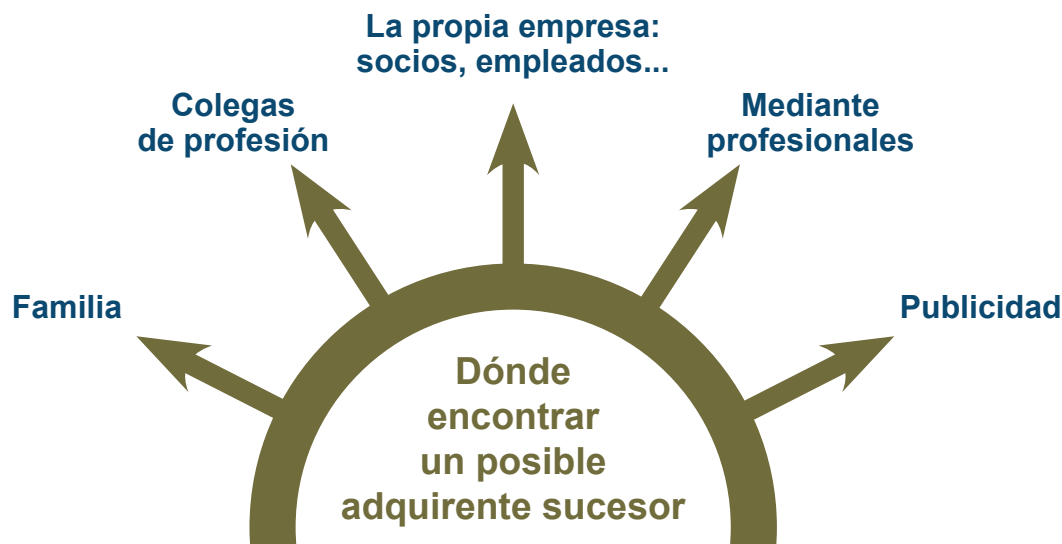
frente a la competencia; conocer las exigencias del mercado; incluso invertir para alcanzar un precio de venta más atractivo (tal vez una maquina imprescindible en un taller de impresión, o formar a determinados empleados de la empresa; utilizando el símil de la vivienda “pintar antes de vender”). Los expertos hablan de **3 a 5 años** como el periodo idóneo para preparar una transmisión.

La estrategia necesita ser reflexionada y en ocasiones las formulas de participación en el capital de la futura empresa de forma temporal precisa de apoyo profesional. Sin duda, estas formulas facilitan que le adquirente cuente con el conocimiento y la experiencia del transmisor, o incluso pueden obtenerse precios más altos si se relacionan con los beneficios obtenidos en los próximos años, pero las formulas de salida del capital o los condiciones y periodos aconsejan acudir a instituciones o profesionales concededores del mercado. Tampoco es aconsejable ocultar determinadas debilidades pues si se descubren en el proceso negociador, pueden volverse en contra de la posición del transmisor, y repercutir en el precio. Se trata de analizar la mejor forma de comunicarlas, o incluso mejor, de intentar reconducirlas antes de iniciar las negociaciones.

A quién transmitir y dónde buscarle

Lo deseable y lo posible pugnan por llevarse “el gato al agua”, y el transmisor debe ser consciente de ambos aspectos de la negociación. El mejor candidato es el que ofrece el mejor precio en el menor tiempo, pero a partir de ahí las combinaciones entre tiempo y precio se multiplican. En principio, es necesario buscar candidatos en el **entorno más próximo**, y este entorno es la propia empresa, pero esto no siempre es posible, máxime en negocios pequeños, o en las actuales circunstancias en las que el afán por emprender algo no está muy extendido.

Para poder transmitir hay que **comunicarlo**, y también aquí cabe una **estrategia**. Habitualmente la **comunicación en cascada** es la que mejor resultados da. Primero círculos próximos (empleados, proveedores, clientes), después la competencia, luego abrir el círculo a otros sectores y para ello es necesario acudir a instituciones empresariales (Centros de Apoyo al Emprendedor, Cámaras de Comercio, Semilleros de Empresas), finalmente profesionales especializados, si el negocio permite cubrir los honorarios con las comisiones sobre la venta del negocio (caso improbable en pequeñas empresas, pero si en otras con componente tecnológico, o bien posicionadas).

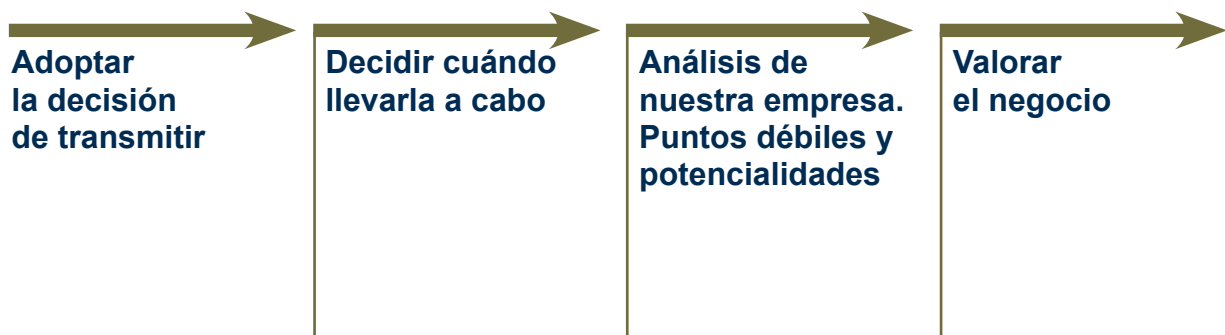


1.4 Pasos a seguir en el proceso de transmisión

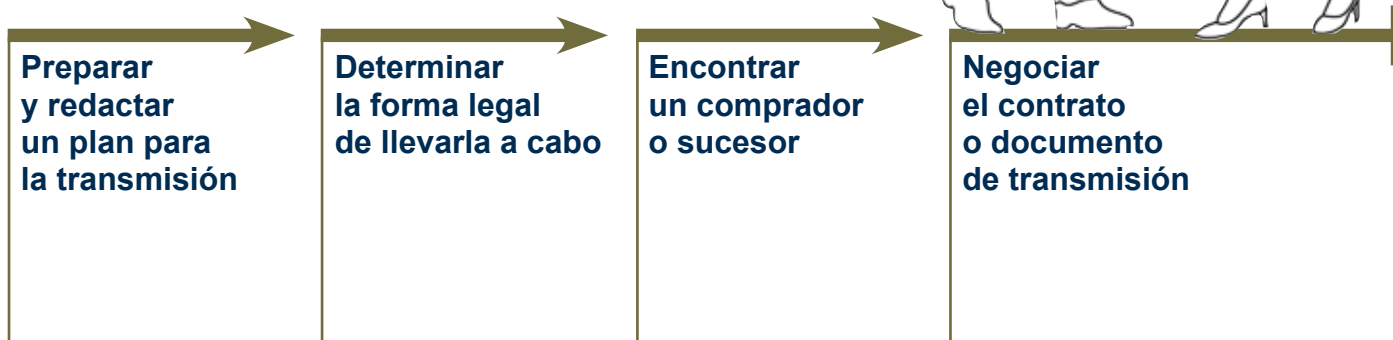
La transmisión necesita tres tipos de **preparaciones previas**:

- **Preparación psicológica:** es necesario disponer de un diagnóstico realista del negocio. No es fácil transmitir algo a lo que has dedicado tiempo y dinero, aunque los frutos no hayan sido, sino un salario digno. Por tanto una mirada objetiva, sobre el posicionamiento en el mercado, las condiciones laborales y fiscales y un análisis de las consecuencias personales y de los efectos en empleados, proveedores y clientes puede facilitar una estrategia exitosa.
- **Preparación financiera:** el candidato buscará una empresa con potencial de desarrollo, y probablemente hacer atractiva esta inversión exija al transmisor invertir a pesar de querer vender. En ocasiones puede ser cambiar de forma jurídica, y en otras formar personal o mejorar las capacidades de los equipos. Incluso es aconsejable buscar asesoría contable pues determinados ajustes contables reforzarían la posición del transmisor en la negociación.

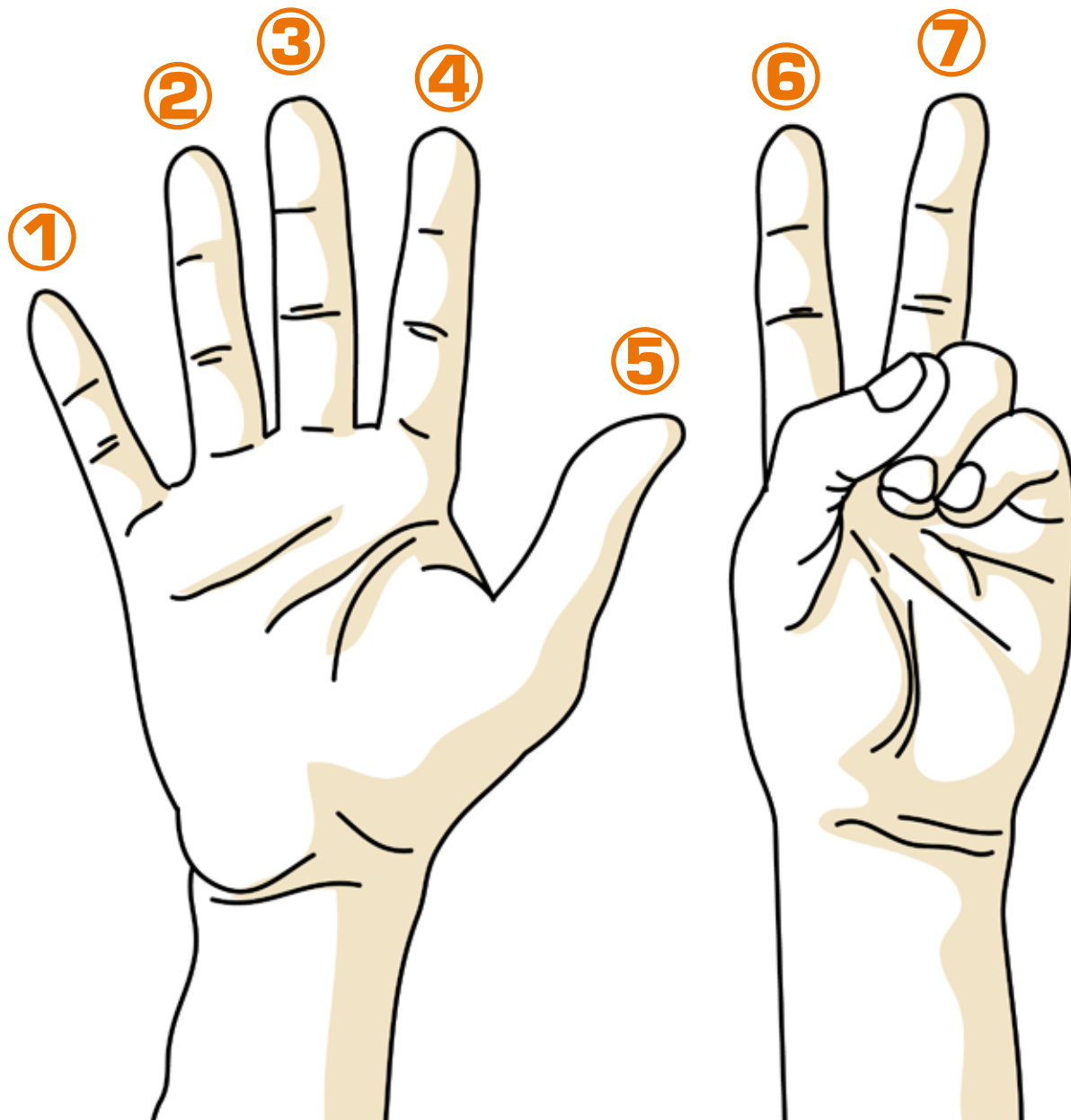
Pasos a seguir en la transmisión:



- **Preparación jurídica:** el contrato de transmisión une a las partes. En el se fijan el calendario de la transmisión y la forma de pago. Pero también se valida que la información contable aportada sea veraz. Este procedimiento exige al transmisor una verificación previa de los contratos que mantiene, y de que los activos y pasivos transmitidos respondan a lo mostrado en la documentación contable.



2 Tipos de transmisión



Donación

Concepto

Es un acto de **liberalidad**, un regalo, que hace una persona “donante” y que tiene que ser aceptada por quien la recibe “donatario”.

Cómo instrumentarla

Puede hacerse incluso verbalmente, siempre y cuando la donación no sea de inmuebles, y no requiere mas formalidad que la entrega material de los bienes donados.

Si no se entregan los bienes en el mismo acto en que la donación se efectúa, deberá constar por **escrito** junto con la aceptación de quien los recibe.

En este **escrito de carácter privado** (no se requiere Escritura Publica excepto si se donan inmuebles) basta con hacer constar la identificación de quienes intervienen, detallar y valorar (a efectos fiscales y contables) los bienes que se donan, y poner la fecha y firmar.

Una vez recibido el negocio, y cumplidas las formalidades administrativas y fiscales que correspondan al nuevo titular, este puede continuar la actividad del taller o industria recibida con plena propiedad sobre la misma y asumiendo todos los derechos y obligaciones.

Aspectos jurídicos

La sociedad de gananciales es el régimen matrimonial más usual. Según el mismo se hacen comunes a los esposos las ganancias o beneficios obtenidos por cualquiera de ellos durante el matrimonio. En el caso de una empresa fundada durante el matrimonio, deben ser los dos cónyuges los que intervengan en todo lo referente a su transmisión.

Aspectos fiscales

La cuota a pagar se determina aplicando a la **base liquidable los tipos de gravamen** que correspondan:

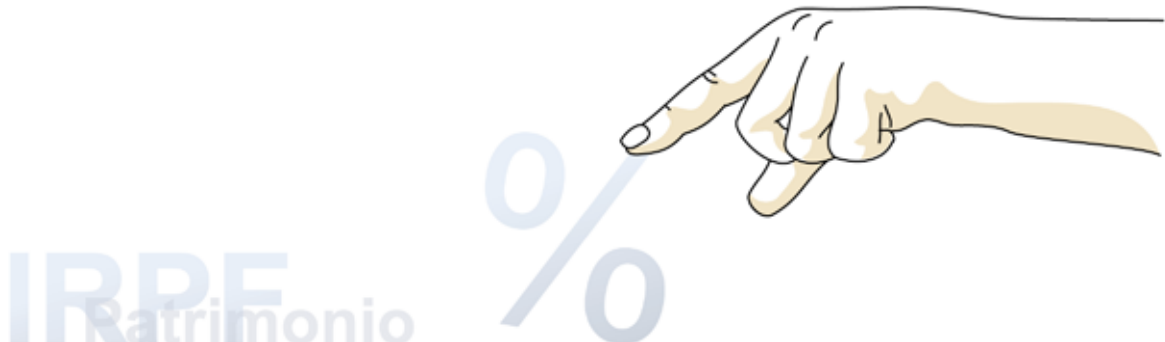
- Donación o herencia a favor del cónyuge (o pareja de hecho), padres o hijos → Exenta.
- Donación o herencia a favor de colaterales de segundo grado (hermanos) de tercero (sobrinos) de cuarto (primos) y extraños → los tipos impositivos empiezan en el 5,7%. Debe aplicarse una escala.

Si el objeto de transmisión por herencia es una “empresa familiar” (según la descripción que hace el Impuesto del Patrimonio; básicamente, que pertenece a un grupo familiar siendo su principal fuente de ingresos), los hermanos y sobrinos gozarían de una reducción del 95% en la base imponible cuando no existan descendientes y el adquirente la mantenga durante un periodo de 5 años.

En cambio, en caso de primos y extraños (no parientes o parientes más lejanos), los tipos serían del 16,72% y 20,52%.

El sujeto obligado al pago del impuesto es siempre el heredero o donatario. Es él quien tras cumplimentar el impreso correspondiente (que encontrará en las oficinas de la Hacienda Foral) debe presentar esos documentos ante la Hacienda, quien liquidará el impuesto.

Como no puede haber un hecho impositivo que se liquide por dos tributos distintos, la adquisición del negocio no tiene efecto alguno para el IRPF del nuevo titular, pero el antiguo titular podría tener que pagar de la misma forma que en las transmisiones onerosas si realizara una donación.



Herencia

Concepto

Si el dueño del negocio sí otorga **testamento**, manifestará en él su voluntad sobre el destino del negocio y su continuidad.

Si el titular del negocio no otorga testamento sus bienes pasarán a sus herederos legítimos o forzosos. Estos, tras su declaración notarial como herederos tomarán posesión de la herencia. En

cuanto al negocio, en ausencia de expresión formal de la voluntad del difunto titular, éstos podrán repartírselo, venderlo o cerrarlo.

El testador-titular tiene total libertad para dejar la empresa a un solo heredero (respetando siempre las legítimas de los demás) o a varios en su caso.

Cómo instrumentarla

Requiere el otorgamiento de **disposiciones testamentarias** que así lo indiquen y la **partición** de la herencia con arreglo a esas disposiciones.

No bastaría por tanto con la simple declaración de herederos notarial o judicial (cuando no hay testamento) en la que estos recibirían todos por igual al no conocerse la voluntad especial del testador. Es necesario un testamento y una partición de herencia de acuerdo con él.

La **partición** es el acto documentado de convertir en bienes concretos (dinero, valores, inmuebles...) el porcentaje ideal que sobre el total de los bienes totales de la herencia tiene cada heredero. Requiere la conformidad de todos o en su caso que sea el Albacea designado por el testador quien la realice. Si el testador ha dispuesto que a tal o cual heredero se le entregue el negocio en pago de su parte en la herencia, así deberá cumplirse.

Aspectos jurídicos

En el caso de dejar el negocio a más de un heredero, conviene establecer unas normas de actuación y de conducta para esos herederos-nuevos titulares del negocio. Dichas normas podrán regir tanto en lo que se refiere a la propiedad del

negocio como a su gestión diaria y deberán ser firmadas por todos los nuevos titulares y sus cónyuges. Esto es lo que se conoce como **protocolo familiar**.

Aspectos fiscales

Igual que en el caso de la donación.

2.3 Venta de activos y fondo de comercio

Concepto

Contrato de compraventa en el que a cambio de un precio, el titular del negocio cede al comprador todos sus activos y su fondo de comercio.

Activos. Elementos materiales utilizados en la explotación del negocio y desarrollo de la actividad: infraestructuras (instalaciones eléctricas, energía, obra civil, decoraciones...), maquinaria, herramienta, equipos de oficina, sistemas informáticos, mobiliario... No se incluirán aquí los bienes adquiridos en leasing o cedidos en renting.

Existencias o stocks. Almacén, mercaderías, géneros...

Fondo de comercio. Concepto inmaterial que comprende el buen nombre del empresario, su clientela potencial, el rótulo del establecimiento..., y a veces otros derechos como el de traspaso del local, licencias o franquicias.

Contrato

Sólo en el caso de transmitir también algún inmueble se precisa el otorgamiento de escritura pública.

Sí se requiere una factura donde conste el precio del contrato, y una carta de pago o recibo por escrito, que acredita el cumplimiento de esa obligación de pago. Ambos documentos debe emitirlos y firmarlos el vendedor o transmitente. Es aconsejable redactar un **contrato** por escrito que recoja todo lo convenido entre las partes: activos que se transmiten, fondo de comercio, condiciones... En estos casos puede que el comprador pida una garantía, o retenga parte del precio para asegurar la autenticidad de las cifras aportadas por el vendedor.

En el **contrato** deberá constar:

- **Identificación de comprador y vendedor:** En el caso de tratarse de personas casadas su régimen económico matrimonial. En el caso del comprador basta con que concorra uno solo de los cónyuges.
- **Objeto del contrato:** Especificar con exactitud qué se compra y qué se vende: negocio completo, instalaciones, fondo de comercio, mobiliario, maquinaria, géneros... y detallar su estado de uso para no dar lugar a futuras reclamaciones.
- **Precio:** Determinar su cuantía y su forma de pago; al contado o con pagos parciales a cuenta; fijo o dependiendo de las ventas futuras o de las cifras del negocio, o a resultas de una auditoria...

- **Otras condiciones:** asistencia o colaboración del vendedor durante un tiempo tras la venta para facilitar al adquirente su adaptación; o la presentación y comunicación personal del cambio a los clientes y proveedores...
- **Fecha para el traspaso efectivo:** Podrá o no coincidir con la de la firma del documento de transmisión. Acordar sobre los trabajos o ventas en curso, obligaciones y créditos pendientes, pagos y cobros inmediatos...
- **Garantías:** Para el caso de pagos aplazados o precio sujeto a condiciones futuras. Podrá acordarse la retención de un porcentaje sobre el importe total por el comprador o una garantía bancaria por el vendedor.
- **Documentación adjunta:** Enumerar los documentos a que se haya hecho referencia en el contrato y adjuntarlos: relación de géneros, lista de clientes, balances...
- **Fecha y firma:** El contrato deberá extenderse en dos ejemplares al menos. Los contratantes firmarán en todas sus hojas y en los documentos adjuntos.

Una vez concluido el documento de acuerdo no se requiere una especial formalidad ni inscribirlo en el Registro Mercantil. La inscripción de comerciantes o empresarios individuales en este Registro es potestativa.

Aspectos fiscales

Es una **operación sujeta y exenta al IVA**, pero no alcanza a los **bienes inmuebles**, que estarían sujetos al **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales** y al tipo del **6%**.

Si se transmiten a la vez ambos tipos de bienes –muebles (maquinarias, mobiliario) e inmuebles (terrenos, edificios)– conviene detallar el valor ajustado a cada grupo, pues sino se aplicaría el tipo de los inmuebles.

El sujeto obligado al pago es la persona adquirente. Es necesario abonar la cuota en el plazo de 30 días desde la transmisión, (si bien puede pedirse un aplazamiento con los intereses correspondientes) directamente a la Hacienda Foral. Se debe cumplimentar primero el impreso correspondiente a disposición del contribuyente en cada oficina de Hacienda. Seguidamente se liquida el importe resultante por medio de una entidad bancaria o de ahorro colaboradora, y finalmente se presentan el documento privado o escritura pública de la venta y el impreso (en el que constará el *cajetín* bancario o de la entidad de ahorro de haberse liquidado ya el impuesto) en la Hacienda Foral.

2.4 Traspaso de local de negocio

Concepto

El traspaso es la **cesión del contrato de arrendamiento** en vigor sobre un local de negocio. Así, un empresario, comerciante o autónomo arrendatario (que es inquilino de un local en alquiler) puede traspasar el contrato (sus derechos y obligaciones) sobre ese local a otro empresario. Este pasará a ocupar el local como nuevo arrendatario, asumiendo las obligaciones contractuales del primitivo titular y por el tiempo que reste de contrato.

Por lo general la mayoría de contratos de arrendamientos llevados a cabo con posterioridad al 9 de mayo de 1985 establecen que el arrendatario deberá contar con el consentimiento del arrendador para poder traspasarlo o cederlo.

En el caso de la sola cesión o traspaso del local de negocio (sin el negocio), el empresario puede decidir trasladar su negocio a otro sitio por ampliación o por compra de otro local o por recibir una buena oferta por el simple traspaso. Por tanto traspasa el local que abandona. No estaríamos ante una forma de transmisión de la empresa, sino ante la venta de un activo concreto.

Tener en cuenta

Si el contrato lo permite, el traspaso o cesión puede llevarse a cabo aún en contra de la voluntad del dueño del local, pero es muy habitual que en el contrato se pacte lo contrario. El titular deberá ser notificado de la cesión obligatoriamente y podrá aumentar la renta hasta un 20% (si el traspaso es parcial –subarriendo– solo se aumentará un 10%).

Poner buen cuidado de que el contrato de arrendamiento esté en vigor sin litigio alguno pendiente, la renta al día, y los demás gastos a cargo del arrendatario (gastos de comunidad de la finca, IBI) estén igualmente al corriente.

Aspectos fiscales

El impuesto que se devenga en esta transmisión es el **IVA al tipo normal del 16%**.

Por tanto, se deberá girar por el cedente del traspaso la correspondiente factura a cargo del nuevo arrendatario.

Venta de participaciones sociales

Concepto

Los socios o el socio único de la sociedad que ejercita la actividad económica acuden ante Notario junto con el comprador y **transmiten** las **participaciones** sociales (caso de una sociedad limitada) o las **acciones** (caso de una sociedad anónima).

Los vendedores acreditarán ante el Notario que son los actuales dueños de las acciones (y de la

sociedad), aportando las correspondientes Escrituras Publicas.

Con la transmisión de acciones o participaciones sociales se transfiere todo el patrimonio de la sociedad y todas sus obligaciones contractuales. Es decir se transmite todo el pasivo y el activo.

Tener en cuenta

Conviene conocer muy bien el valor de cada partida, y en su caso, efectuar previamente auditorias de cuentas y / o pactar garantías para el caso de que aparecieran pasivos no previstos.

El adquirente se constituye en el nuevo dueño de la sociedad, podrá ser su administrador, despedir o contratar empleados, incluso cambiarle el nombre, ahora bien quien ejercita la actividad económica objeto del negocio sigue siendo la sociedad mercantil. Por tanto, la persona jurídica es la misma, tiene el mismo número de identificación fiscal, los mismos datos registrales...

Las sociedades de responsabilidad limitada forzosamente, y las anónimas frecuentemente tienen cláusulas estatutarias que limitan la venta de acciones y participaciones a terceros ajenos a la sociedad estableciendo un derecho preferente entre los socios ya existentes.

Por la sola compra de un paquete de acciones o participaciones el adquirente no deviene empresario o titular de negocio alguno. Tendría que ser un paquete mayoritario (51%) y así poder tomar decisiones como administrador único para gestionar el negocio.

Aspectos fiscales

La transmisión de acciones (sociedad anónima) o participaciones (sociedad de responsabilidad limitada) está **sujeta y exenta** del pago del **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales**.

Es lo mismo que se transmitan todas o solamente algunas de las acciones o participaciones.

Estaría sujeta al Impuesto sobre Transmisiones al 6% si el patrimonio de la sociedad cuyas acciones o participaciones se transmiten estuviera constituido en un 50% por inmuebles y el adquirente obtuviera el total del capital o una posición de control en la sociedad.

2.6 Arrendamiento de industria

Concepto

Es una **transmisión temporal del negocio**. Es decir, se transmite por un tiempo convenido todo el activo y pasivo del negocio, su fondo de comercio, y el uso y disfrute del local (sea como arrendatario o como subarrendatario dependiendo de si el cedente es propietario o no) a cambio de un pago en concepto de arrendamiento. Este pago siempre se efectuará al dueño del negocio, no al propietario del local donde el negocio se ubica.

El contrato suele convenirse de una duración determinada y el importe de la renta o bien es una cantidad fija o bien referenciada a los beneficios o a los ingresos por caja. En esos últimos casos es obligado pactar que el arrendador (el dueño del negocio) quedará facultado para conocer la contabilidad del arrendatario.

El nuevo titular ejercita la actividad económica de forma totalmente independiente y por su cuenta y riesgo viniendo sólo obligado a satisfacer la renta pactada.

Tener en cuenta

Algunas actividades precisan disponer de una titulación o carné profesional o una autorización administrativa. Éstas son condiciones de carácter

personal que no se transmitirían con esta forma de contrato.

Ventajas

El titular de un negocio en funcionamiento que por enfermedad o por causas diversas no puede o no desea seguir explotándolo, sigue conservando su propiedad, recibe una renta y puede recuperarlo pasado un tiempo.

Por su parte al nuevo titular le permite “ponerse por su cuenta” de forma inmediata y sin tener que haber hecho frente a los gastos, a veces cuantiosos, que conlleva el inicio de una actividad económica (alquiler de local, compra de maquinaria, mobiliario, mercancías...).

Aspectos fiscales

El arrendador deberá girar en cada periodo acordado la **factura correspondiente al alquiler** incrementada con el **IVA al tipo del 16%**. El

arrendatario-nuevo titular del negocio abonará el importe total y lo compensará en su caso con el IVA devengado en su facturación.

Comunidad de bienes

Concepto

Hay comunidad cuando la **propiedad** de una cosa **pertenece a varios**.

La comunidad de bienes no está regulada como un pacto asociativo, sino que se contempla como una situación de hecho no creada por voluntad de los comuneros (herencia yacente) o instituida le-

galmente (régimen matrimonial, edificio de pisos en propiedad horizontal).

La comunidad de bienes no es una persona jurídica, no es una sociedad, y en estos momentos se intenta por parte de la administración no admitir la realización de nuevas actividades empresariales por comunidades de bienes.

Propiedades

La comunidad de bienes se constituye presentando un documento de contrato de comunidad de bienes en la Hacienda Foral y ésta les atribuye un Número de Identificación Fiscal.

La comunidad de bienes como tal no puede realizar actividad económica alguna, son las personas físicas que la componen quienes todas de común acuerdo, o bien confiriéndose poderes recíproca-

mente, realizan la actividad y llevan a cabo todas las operaciones comerciales o industriales que requiera el negocio.

Los titulares de los derechos y obligaciones son cada uno de los comuneros, los cuales son copropietarios de los bienes adquiridos en comunidad, y son responsables personalmente de las deudas contraídas.

Tener en cuenta

En el caso de transmitir un negocio así constituido, conviene distinguir si todos los comuneros transfieren su cuota parte a un adquirente o es sólo un comunero quien vende su parte en la comunidad.

- En el primer caso, el negocio es similar al ya contemplado en la venta de activos y del fondo de comercio, sólo que esta vez hay que identificar bien a todos los socios que forman la comunidad y la parte de cada uno.

- En el caso de adquisición sólo de una parte, el vendedor deberá ofrecerla primero a los restantes comuneros, que gozan de derecho preferente.

Cuidado si las personas físicas que forman la comunidad son arrendatarias de un local de negocio. El cambio de uno de los arrendatarios sin consentimiento del dueño podría considerarse un traspaso.

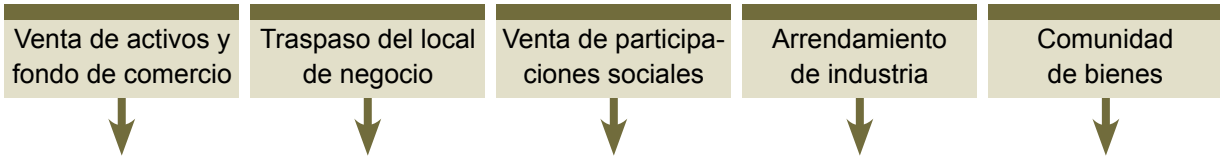
Aspectos fiscales

Transmitiéndose parte de la propiedad de una cosa, se aplicará igualmente el **Impuesto de**

Transmisiones Patrimoniales al 4% ó 6 %, tal y como se ha señalado anteriormente.

2.8 Aspectos comunes

En todos los casos de transmisión onerosa:



Aspectos fiscales comunes

En todos los casos anteriores, el **transmitente** deberá pagar igualmente la cuota que corresponda del **IRPF**, como una **ganancia patrimonial**.

La base será la diferencia entre el valor de adquisición (que puede tener una corrección temporal por la inflación y una parte exenta en las empresas de mayor antigüedad) y el valor de venta, aplicando un tipo del 18%.

En la cesión o transmisión del negocio en lo referido al aspecto socio-laboral hay que examinar dos cuestiones principales:

- Qué ocurre con los empleados de la empresa.
- Jubilación de la persona titular del negocio.

Futuro de los empleados...

Venta, donación o transmisión de la empresa.

El comprador conserva los puestos de trabajo.

El adquirente se subroga en las obligaciones laborales y de Seguridad Social de todos los empleados. Asimismo, debe mantener todos los compromisos sobre pensiones o complementos de pensiones, y las obligaciones en materia de protección social complementaria que hubiera contraído y asumido el cedente antes de la transmisión. Salvo nueva negociación con los empleados o sus representantes que alterasen lo convenido por el anterior propietario del negocio.

El cedente o transmitente, responde solidariamente junto con el comprador, durante los tres años siguientes a la transmisión, de todas las obligaciones laborales precedentemente detalladas, y que fueran anteriores a la transmisión.

Nos estamos refiriendo a transmisiones del negocio por acto *inter vivos* (compraventa de activos, traspaso... etc.).

El comprador no desea conservar los puestos de trabajo.

Debe procederse a informar con la suficiente antelación a los representantes de los trabajadores o a los mismos trabajadores afectados si no hubiera representantes, sobre:

- Motivos y causas de la venta o cesión del negocio.
- Fechas previstas para la transmisión, y en su caso respecto a los contratos laborales.
- Consecuencias jurídicas de la transmisión. Nuevo titular del negocio.
- Medidas previstas respecto a los trabajadores.

Resulta obligado igualmente iniciar con la suficiente antelación un periodo de consultas con los representantes de los empleados, si los hubiere, o con los propios empleados afectados, sobre las medidas previstas y sus consecuencias para esos empleados.

De no haber acuerdo el empresario podría acudir, en su caso, a los procedimientos legalmente previstos en materia de regulación de empleo o a la extinción de los contratos por causas objetivas siempre y cuando concurrieran las causas legales para ello, abonándose en estos casos la correspondiente indemnización.

Cese en el negocio: jubilación, incapacidad o fallecimiento del titular.

Se deben distinguir dos situaciones diferentes:

- Que la jubilación, incapacidad o fallecimiento del titular no suponga la extinción de la personalidad jurídica del contratante.
- Que la jubilación, incapacidad o fallecimiento del titular lo sea de un empresario individual que funcione en el ejercicio de su actividad como persona física.

En el primer caso, deberán existir causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, siguiendo la tramitación prevista en los artículos 51 y 52 del Estatuto de los Trabajadores. Las indemnizaciones varían entre los 20 días por año traba-

jado, hasta un límite de 12 meses, cuando el despido resulte por causas objetivas o tecnológicas. En el caso de un despido por causas objetivas y declarado improcedente la indemnización alcanzará los 33 días de salario por año trabajado, con un máximo de 24 mensualidades. Y por último, en el caso de que el despido fuese declarado improcedente serán 45 días de salario por año trabajado, con un máximo de 42 mensualidades.

En el segundo caso, en el supuesto de jubilación, incapacidad o fallecimiento del empresario los contratos laborales quedarán automáticamente extinguidos. Únicamente tiene la obligación de

indemnizar a cada empleado con una cantidad equivalente a un mes de su salario. En este caso no hay transmisión del negocio y éste se extingue con la jubilación del titular.

Por el contrario si se transmite la empresa por sucesión hereditaria mortis causa el heredero o sucesor que acepta la herencia, continúa con los empleados y se subroga en todos sus contratos y obligaciones.

Retiro o jubilación del empresario...

Otra cuestión de capital importancia en la transmisión del negocio es la situación económica y social del titular del negocio que se jubila o retira.

El empresario pasa de percibir unos ingresos por su actividad industrial o comercial a cesar en dicha actividad y por tanto a no percibir ya ingreso alguno. Al mismo tiempo pasa de cotizar en el R.E.T.A. como profesional autónomo, a recibir la pensión correspondiente a su nueva situación de retiro o jubilación.

Este paso tan importante, pero que llega con el mero transcurso del tiempo, debe prepararse bien a fin de conocer *cuándo* se puede jubilar un empresario o profesional autónomo y *cuánto* va a percibir como prestación económica periódica por esa jubilación.

Desde el punto de vista del comprador, puede ser importante facilitar una salida digna al propietario del negocio que se desea adquirir. Puede que necesite recibir un sueldo de la empresa durante

unos meses, para acceder ha condiciones más ventajosas en su jubilación, y por tanto es un factor más a tener en cuenta en la negociación del precio de compra.

Pasos a seguir

1) Información previa: es muy conveniente conocer con anterioridad suficiente:

- El montante total de las cotizaciones efectuadas a lo largo de la vida laboral. Bastará para ello dirigirse al INSS y solicitar un certificado sobre la vida laboral.
- El importe al que puede ascender la pensión de jubilación (ver segundo paso).

2) Cálculo de la pensión de jubilación: Debe obtenerse primero la base reguladora.

Este concepto es una cifra que será el resultado de dividir las bases de cotización entre 210 (es decir los quince años anteriores al hecho causante por catorce pagas anuales). La cuantía de la pensión se obtendrá aplicando a la base regula-

dora, un porcentaje que con quince años cotizados será el cincuenta por ciento, y con treinta y cinco será el cien por cien de la base reguladora. Por cada año adicional entre el decimosexto y el vigésimo quinto el incremento será del 3% anual y a partir del vigésimo sexto del dos por ciento cada año hasta llegar naturalmente al 100%.

3) Solicitud: La pensión de jubilación debe de ser expresamente solicitada, y debe solicitarse por escrito, en impreso oficial y ante las Direcciones Provinciales del Instituto Nacional de la Seguridad Social.

Puede presentarse la solicitud, desde los tres meses anteriores a la fecha de cese en el trabajo o dentro de los tres meses siguientes del cese efectivo. En ambos supuestos, los efectos económicos, se producen a partir del día siguiente a la fecha en que se cesó en la actividad.

4) Requisitos: La edad para devengar la pensión de jubilación está establecida en 65 años.

Se exige un periodo mínimo de cotización de 15 años, de los cuales al menos dos deben estar comprendidos dentro de los 15 años anteriores al hecho causante.

5) Observaciones: Si bien en otros regímenes –como el General– de la Seguridad Social está regulada la jubilación anticipada, no así para los empresarios autónomos.

En el régimen de autónomos, no es factible la jubilación anticipada, a partir de los 60 años aun cuando se tuviera la condición de mutualista antes del uno de Enero de 1967. La excepción es que la cuarta parte de las cotizaciones totalizadas a lo largo de la vida laboral del profesional autónomo se hayan efectuado a regímenes que reconozcan la jubilación anticipada (por ejemplo el régimen general de trabajadores por cuenta ajena). Si el total de años de cotizaciones a lo largo de la vida laboral es de 30 o más será suficiente con acreditar cinco años de cotización a dichos regímenes que sí admiten la jubilación anticipada.

El importe máximo de la pensión de jubilación para 2008 se ha fijado en 2.384,51 euros mensuales o 33.383,14 euros al año.

3 Valoración de la empresa



Esquema del proceso valorativo

Consideraciones previas

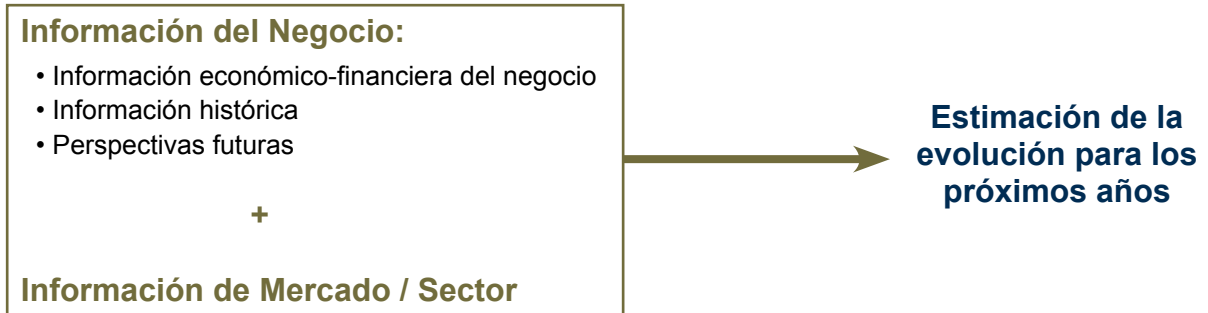
Valorar una empresa no es ejercicio puramente teórico, ya que en la valoración interviene un sujeto que interpreta la realidad del entorno y disfruta de unos conocimientos limitados. Así, el proceso valorativo es subjetivo y, por tanto, el valor siempre será subjetivo.

La valoración de un negocio consiste en trazar una serie de hipótesis a partir de las cuales se obtiene un valor que podríamos considerar como precio susceptible de ser comúnmente obtenido, pero que se debe distinguir del precio efectivamente convenido. El precio es el resultado de una negociación, que partiendo del valor, agrupará todos los factores relevantes.

A la hora de valorar un negocio, lo que se pretende es llegar a un valor lo más real posible teniendo en cuenta el mayor número de factores, pero siendo conscientes de que **no existe un único valor** de empresa que sea resultado de alguna fórmula matemática.



Recogida de información



Estudio de valoración



En nuestro caso, se propone un *cuestionario de autovaloración* que se adjunta a continuación

Cálculo del valor del negocio

Conceptos previos necesarios...

Volumen de facturación:

Suma total de los ingresos que tiene el negocio por su actividad.

Stock o almacén:

El producto que tengo en el almacén o negocio y que es de mi propiedad.

- Producto terminado: listo para ser vendido.
- Producto semielaborado: artículos que aún necesitan ser manipulados antes de que los venda como parte de mi actividad de negocio.
- Materia prima: lo necesario para la elaboración de los productos que abarca mi actividad.

Valorarlos al precio que hemos pagado por ellos o bien al coste que ha supuesto para mí elaborarlos.

Bienes o inmovilizado:

Todo aquello que utilizo para llevar a cabo mi actividad.

Precio de compra del bien:

Precio que se pagó por la compra del bien. Debe incluirse todo coste que supuso su puesta en marcha.

Valor de los bienes o inmovilizado:

Será su valor de liquidación, es decir, lo que podría obtenerse en este momento por su venta.

Una forma fácil de obtener ese valor sería consultarlo con el proveedor de ese inmovilizado o si se trata de un local, pedir una tasación a una agencia inmobiliaria.

También puede calcularse el valor que tienen ahora los bienes del negocio partiendo de la depreciación que han sufrido desde el día en el que se compraron. Para dicho cálculo cabe utilizar la siguiente tabla de amortización / depreciación:

Decoración de interiores.....	8 años
Maq. e inst. sanitarias, de cocina, planchado y lavado	10 años
Inst. de vitrinas y estanterías, mostradores, cafeteras.....	10 años
Mob. de habitaciones, salones, salas, despachos...	10 años
Vajilla y cubertería	6 años
Cristalería en general	3 años
Instalaciones deportivas y de recreo	8 años
Instalaciones de agua, electricidad, acond. de aire, refrigeración.....	12 años
Máquinas recreativas y de azar.....	7 años
Maquinaria diversa	12 años
Equipos de contabilidad, estadística y de cálculo	12 años
Instalaciones de seguridad y prevención de atracos	12 años
Cajeros automáticos de atención al público	12 años
Elementos de transporte interno (carretillas...)	12 años
Elementos de transporte externo (turismos...)	9 años
Otros bienes no listados	10 años

Una vez haya seleccionado el valor (número de años) para cada uno de los bienes, realizar la siguiente operación:

$$\text{Precio actual o Valor residual} = \text{Precio de compra} - \text{Amortización}$$

Amortización = nº de años transcurridos desde la compra x Depreciación anual.

Depreciación anual = valor de compra / nº de años de vida útil (mirar tabla).

Evolución del negocio:

En esta valoración, y conscientes de la dificultad de cuantificar la evolución de un negocio en el futuro, se ha supuesto un crecimiento nulo, es decir que los ingresos crecen a igual ritmo que los gastos, siendo el beneficio futuro estimado constante en el tiempo.

Fondo de comercio:

Incluye factores intangibles –no materiales–, que son difíciles de cuantificar como: la fidelidad de los clientes, las ventajas de localización del negocio, la forma de vender los productos, la percepción que tienen los clientes del negocio, el estilo personal de atender a los clientes, etc...

Son cualidades sin equivalencia monetaria inmediata, pero reflejo claro de la capacidad que tiene el negocio de generar dinero (y esa capacidad es la base de nuestro método de valoración).

Valor mínimo del negocio:

Es el que se obtendría por la liquidación o venta de todos los activos del negocio, suponiendo que el Fondo de Comercio es nulo o incluso negativo, es decir el negocio en sí no tiene ningún valor (bien porque no es rentable, no aporta ningún beneficio, no genera excedente de tesorería, etc...).

Capacidad de ganar dinero y Cash Flow:

La capacidad del negocio de generar dinero afectará directamente al retorno de la inversión para el comprador/a, es decir, cuanto mayor sea dicha capacidad, antes recuperará lo invertido. El beneficio obtenido y los fondos destinados a la amortización son los dos componentes del Cash Flow.

Es decir, el dinero generado se reparte en esos conceptos contables.

A ese dinero que genera el negocio, se le denomina Flujo de Caja o Cash Flow, y será la base de nuestra valoración por reflejarse más fácilmente en un pequeño negocio.

Cash Flow estimado:

Se supone que la generación de dinero se mantendrá constante en el tiempo. Calcularemos el Cash Flow Histórico y lo proyectaremos a futuro como Cash Flow Estimado.

Por todo ello, en los cálculos a realizar, como base se utilizará el Cash Flow Histórico, suponiendo un incremento en la misma medida de Ingresos y Gastos.

Valor actual:

Una vez estimado el cash flow que un negocio puede llegar a generar en los próximos años, no tendremos más que transformarlo a euros de hoy utilizando para ello un coeficiente de actualización.

Coeficiente de actualización:

Es la rentabilidad exigida y la llamaré Rentabilidad Esperada, y será siempre superior al tipo de interés que ofrezca cualquiera inversión sin riesgo (por ejemplo: rentabilidad de las letras del tesoro a 5 años).

$$\text{Valor actual del Cash flow estimado} = \text{Coeficiente de actualización} \times \text{Cash flow medio estimado}$$

Coeficiente de actualización > mirar tabla eligiendo rentabilidad esperada y periodo de valoración.

Cash flow medio estimado > se supone el mismo que el valor medio histórico de los últimos años.

Periodo base de valoración:

Como norma general, al establecer el número de años deberé diferenciar si se es propietario/a o no del local. Si no se piensa realizar una venta, sino un traspaso, el periodo base de valoración será el de los años por los que se efectúa el traspaso. Si éste supera los 5 años el periodo considerado será como máximo 5 años. A partir de ese periodo se considera que las condiciones del entorno del negocio pueden haber variado y sería necesario realizar una nueva valoración.

En el caso de una venta siempre consideraré un periodo de 5 años, pues incrementar el periodo y considerarlo como una renta permanente aumentaría ficticiamente el valor de los negocios a los que se dirige esta guía.

Cash Flow Histórico:

El cuestionario de valoración adjunto sirve para analizar la información del negocio y establecer un Cash Flow Histórico. Una vez obtenido es necesario determinar la rentabilidad esperada del negocio y proyectar dicho promedio para un número dado de años que será el Periodo Base de Valoración.

Rentabilidad exigida:

Para que la selección de la rentabilidad exigida se lleve a cabo sin dificultad, se han relacionado dichas rentabilidades con colores, representando el rojo la rentabilidad que tendríamos que exigirle a un negocio con mucho riesgo, y gradualmente hacia el verde un negocio sin riesgo alguno o con un riesgo muy bajo.

Periodo base de valoración:

El Periodo Base de Valoración será siempre de 5 años en el caso de una venta del negocio, o en el de un traspaso superior a 5 años.

Una vez determinado el periodo base y la rentabilidad esperada, de la tabla adjunta se obtiene el coeficiente de actualización que debe ser aplicada al Cash Flow Futuro Estimado que obtendré del cuestionario que figura más adelante para facilitar su cálculo.

$$\text{Valor del negocio} = \text{Valor Actual del Cash flow estimado}$$

Obtenido el valor del negocio, sólo falta iniciar el proceso de negociación con posibles compradores/as, donde partiendo del valor calculado, se llegará a un precio satisfactorio para ambas partes.

Periodo Base de Valoración

Rentabilidad	1	2	3	4	5
3,00%	0,9709	1,9135	2,8286	3,7171	4,5797
4,00%	0,9615	1,8861	2,7751	3,6299	4,4518
5,00%	0,9524	1,8594	2,7232	3,5460	4,3295
6,00%	0,9434	1,8334	2,6730	3,4651	4,2124
7,00%	0,9346	1,8080	2,6243	3,3872	4,1002
8,00%	0,9259	1,7833	2,5771	3,3121	3,9927
9,00%	0,9174	1,7591	2,5313	3,2397	3,8897
10,00%	0,9091	1,7355	2,4869	3,1699	3,7908
11,00%	0,9009	1,7125	2,4437	3,1024	3,6959
12,00%	0,8929	1,6901	2,4018	3,0373	3,6048
13,00%	0,8850	1,6681	2,3612	2,9745	3,5172
14,00%	0,8772	1,6467	2,3216	2,9137	3,4331
15,00%	0,8696	1,6257	2,2832	2,8550	3,3522
16,00%	0,8621	1,6052	2,2459	2,7982	3,2743
17,00%	0,8547	1,5852	2,2096	2,7432	3,1993
18,00%	0,8475	1,5656	2,1743	2,6901	3,1272
19,00%	0,8403	1,5465	2,1399	2,6386	3,0576
20,00%	0,8333	1,5278	2,1065	2,5887	2,9906

Traspaso del negocio

Venta del negocio

3.3 Cuestionario de autovaloración

Ref:		SÍ	NO	Importe
1.	ALGUNOS DATOS DE INTERÉS			
1.1	¿Es necesario algún tipo de permiso municipal, regional,... para el desarrollo de la actividad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.1.1	Si lo es, ¿se transmite este permiso con el traspaso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.1.2	¿Qué caducidad tiene?			<input type="text"/>
1.2	¿Requiere la actividad del negocio de algún requisito profesional que afecte a un futuro comprador? Detalle cuál:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3	¿Posee algún préstamo o deuda con alguna entidad de crédito o tercero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3.1	Si lo tiene, ¿se traspasaría con el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3.1.1	De ser así, ¿cuánto le queda por devolver?			<input type="text"/>
1.3.1.2	¿Cuánto paga anualmente?			
2.	MIS EMPLEADOS			
2.1	¿Tiene trabajadores (aunque sea familiares) en su negocio? (excluyendo el propietario)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.1	De ser así, indique cuántos:.....			
2.1.2	Siendo el negocio traspasado, ¿desearían seguir en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.3	¿Desempeña alguno de ellos algún puesto difícilmente sustituible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.4	Estime el coste total anual que le suponen los trabajadores incluidos en el apartado 2.1.1			<input type="text"/>

Ref:		SÍ	NO	Importe
2.2	¿Trabaja el/los propietarios en el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2.1	De ser así, indique cuántos son en total:.....			
2.2.2	Estime el coste total anual que suponen el/los propietarios incluidos en el apartado 2.2.1			<input type="text"/>
2.3	La suma del apartado 2.1.4 y 2.2.1 debería ser el coste total de personal. Realice la suma a continuación:			<input type="text"/>
3. EL LOCAL COMERCIAL				
3.1	¿La actividad se desarrolla en un local arrendado? (seleccione Sí de no ser usted el propietario del local comercial del negocio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.1	Si lo es, ¿se traspasaría con el negocio dicho contrato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.2	¿Tiene vencimiento el contrato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.3	De tenerlo, ¿vence en menos de 2 años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.4	¿Hay que renegociar el importe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.5	¿A cuánto asciende el alquiler anual?			<input type="text"/>
3.2	Si la actividad se realiza en un local en propiedad, ¿detalle por cuánto lo compró?			<input type="text"/>
3.2.1	¿Por cuánto cree que lo podría vender actualmente?			<input type="text"/>
4. RESTO DE BIENES (excluyendo el local comercial)				
4.1	¿Posee bienes o inmovilizados en alquiler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.1	Detalle el importe total del alquiler anual de todos los bienes:			<input type="text"/>

Ref:		SÍ	NO	Importe
4.1.2	¿Son necesarios los bienes para poder desempeñar la actividad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.3	¿Habría que renegociar los contratos de alquiler tras el traspaso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2	¿Posee bienes o inmovilizados en propiedad? De ser así, enumere los bienes más significativos dentro de los bienes que posee en propiedad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2.1.e	Bien e:.....			<input type="text"/>
4.2.1.f	Bien f:.....			<input type="text"/>
4.2.1.g	Bien g:.....			<input type="text"/>
4.2.1.h	Bien h:.....			<input type="text"/>
4.2.2	Detalle el precio y la fecha de compra:			
4.2.2.e	Bien e: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			<input type="text"/>
4.2.2.f	Bien f: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			<input type="text"/>
4.2.2.g	Bien g: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			<input type="text"/>
4.2.2.h	Bien h: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			<input type="text"/>
4.2.3	Ahora detalle para cada uno de los bienes, por cuánto los podría vender:			
4.2.2.e	Bien e:			<input type="text"/>
4.2.2.f	Bien f:			<input type="text"/>
4.2.2.g	Bien g:			<input type="text"/>
4.2.2.h	Bien h:			<input type="text"/>

Ref:		SÍ	NO	Importe
5.	MIS PRODUCTOS			
5.1	¿Cuántos productos vende o comercializa?: productos			
5.2	Ordene los 5 productos con los que más factura, de mayor a menor (suma del dinero anual total que cobra por esos productos)			
5.2.a	Producto 1 (++): 5.2.a.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.b	Producto 2 (+): 5.2.b.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.c	Producto 3 (): 5.2.c.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.d	Producto 4 (-): 5.2.d.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.e	Producto 5 (--): 5.2.e.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.3	Sume la facturación de los 5 productos: (5.2.a.g. + 5.2.b.g. + 5.2.c.g. + 5.2.d.g. + 5.2.e.g.)			<input type="text"/>
5.4	¿Posee la exclusividad en la comercialización de alguna marca o producto/servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.4.1	De ser así, ¿se traspasaría la exclusividad con el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.4.2	¿Tiene vencimiento el contrato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.5	¿Cuánto dinero emplea anualmente en la compra de materia prima o género para su actividad?			<input type="text"/>
5.6	¿Le genera la venta o prestación de su producto o servicio algún otro gasto significativo? (ej.: embalaje, proceso de elaboración, transformación,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.6.1	Intente cuantificarlo en el importe anual			<input type="text"/>

Ref:		SÍ	NO	Importe
6. LOS COMPETIDORES				
6.1	¿Tiene otros establecimientos que desempeñen la misma actividad cerca del suyo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.1.1	Si los tiene, ¿venden los mismos productos que en su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.2	¿Sabe si en un plazo medio-corto se va a abrir algún otro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.3	¿Ha generado la competencia algún cambio en su negocio últimamente? (Reducción de ventas, reducción de precio, cambios en los productos ofertados,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.3.1	Detalle cuál:.....			
7. LOS CLIENTES & MI MERCADO				
7.1	Especifique aproximadamente cuántos clientes tiene:.....			
7.2	¿Suelen repetir los clientes?, ¿los considera fieles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1	Si considera que son fieles, especifique la razón por la que cree que es así (marque "SÍ" donde crea necesario en las siguientes opciones o detalle alguna otra)			
7.2.1.a	Por el servicio que le presto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.b	Por la calidad y variedad de mis productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.c	Por la amistad o confianza hacia mi o mis trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.d	Porque soy el único que vende cierto producto o cierta marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.e	Por la localización del negocio en mi ciudad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.f	Otras razones (detalle cuáles):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ref:		SÍ	NO	Importe
8. LA EVOLUCIÓN DE MI NEGOCIO				
8.1	Volumen de facturación del último año completo que tengamos información. (En adelante año “n”) ej.: 2003 (Resultado de 5.3)			
8.2	Volumen de facturación del año “n-1” (año anterior al año “n”) ej.: 2003 – 1 = 2002			
8.3	Volumen de facturación del año “n-2”, ej.: 2003 – 2 = 2001			
8.4	Volumen de facturación del año “n-3”, ej.: 2003 – 3 = 2000			
8.5	Realice la siguiente operación: (Resultado de 8.1 + Resultado de 8.2 + Resultado de 8.3 + Resultado de 8.4) / 4			
8.6	Compare lo siguiente y responda: ¿Es 8.1 mayor 8.4?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Si la respuesta a la 8.6 es positiva quiere decir que la evolución de nuestra facturación es positiva, siendo una evolución negativa de haber respondido negativamente. Nos está diciendo si a grandes rasgos nuestro negocio lleva una evolución buena o no.</p>				
9. CALCULO DEL CASH FLOW ESTIMADO DE MI NEGOCIO				
9.1	Resultado de 8.5 (Facturación histórica promedio)			
9.2	Resultado de 5.5 (Compra materia prima)			
9.3	Resultado de 2.3 (Coste salarial)			
9.4	Resultado de 3.1.1.5 (Alquiler local comercial)			
9.5	Resultado de 4.1.1 (Alquiler Otros)			
9.6	Otros conceptos 1 (detallar):			
9.7	Otros conceptos 2 (detallar):			
9.10	Realice la siguiente operación: Resultado 9.1 - (Resultado 9.2 + Resultado 9.3 + Resultado 9.4 + Resultado 9.5 + Resultado 9.6 + Resultado 9.7)			

Valor del negocio _____

Cash Flow Estimado = _____ €

Tasa de actualización = _____ (___ Años / ___ %)

Valor del negocio = CF Estimado (_____ €) * Tasa (___) = _____ €

Ajuste por adquisición de Stocks _____

Si se van a traspasar los stocks con el negocio,
hay que sumar dicho valor.

Valoración de los Stocks = _____ €

De esta forma la valoración final será de:

Valor Final = Valor del Negocio + Valoración de Stocks

Valor Final = _____ € + _____ € = _____ €

**Valor de la empresa = Activo neto real + Proyecciones actualizadas
de los beneficios esperados para los próximos 5 años**



Ejemplo real de valoración de un negocio

Información obtenida

Estamos ante un bar traspasado para los próximos 4 años, donde se paga mensualmente en concepto de alquiler del local una suma de 1.500 €.

He establecido una Rentabilidad Esperada del 10% y un Periodo Base de Valoración de 4 años (los mismos que dura el traspaso), con lo que sé que el coeficiente de actualización que corresponde es del 3,1699 (he buscado el valor en la tabla de cálculo del coeficiente de actualización).

Como propietario del negocio he cumplimentado debidamente el cuestionario con lo que sé el Cash Flow Estimado, además de haber reflexionado sobre posibles argumentos que podré utilizar en una futura negociación.

Ref:		SÍ	NO	Importe
1.	ALGUNOS DATOS DE INTERÉS			
1.1	¿Es necesario algún tipo de permiso municipal, regional,... para el desarrollo de la actividad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.1.1	Si lo es, ¿se transmite este permiso con el traspaso?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.1.2	¿Qué caducidad tiene?			ilimitada
1.2	¿Requiere la actividad del negocio de algún requisito profesional que afecte a un futuro comprador? Detalle cuál:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.3	¿Posee algún préstamo o deuda con alguna entidad de crédito o tercero?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.3.1	Si lo tiene, ¿se traspasaría con el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3.1.1	De ser así, ¿cuánto le queda por devolver?			
1.3.1.2	¿Cuánto paga anualmente?			

Ref:		SÍ	NO	Importe
2.	MIS EMPLEADOS			
2.1	¿Tiene trabajadores (aunque sea familiares) en su negocio? (excluyendo el propietario)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.1	De ser así, indique cuántos:.....1.....			
2.1.2	Siendo el negocio traspasado, ¿desearían seguir en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.1.3	¿Desempeña alguno de ellos algún puesto difícilmente sustituible?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.1.4	Estime el coste total anual que le suponen los trabajadores incluidos en el apartado 2.1.1			9.600 €
2.2	¿Trabaja el/los propietarios en el negocio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2.1	De ser así, indique cuántos son en total:.....2.....			
2.2.2	Estime el coste total anual que suponen el/los propietarios incluidos en el apartado 2.2.1			18.000 €
2.3	La suma del apartado 2.1.4 y 2.2.1 debería ser el coste total de personal. Realice la suma a continuación:			27.600 €
3.	EL LOCAL COMERCIAL			
3.1	¿La actividad se desarrolla en un local arrendado? (seleccione Sí de no ser usted el propietario del local comercial del negocio)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.1	Si lo es, ¿se traspasaría con el negocio dicho contrato?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.2	¿Tiene vencimiento el contrato?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.3	De tenerlo, ¿vence en menos de 2 años?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.1.4	¿Hay que renegociar el importe?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ref:		SÍ	NO	Importe
3.1.5	¿A cuánto asciende el alquiler anual?			18.000 €
3.2	Si la actividad se realiza en un local en propiedad, ¿detalle por cuánto lo compró?			
3.2.1	¿Por cuánto cree que lo podría vender actualmente?			
4. RESTO DE BIENES (excluyendo el local comercial)				
4.1	¿Posee bienes o inmovilizados en alquiler?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.1	Detalle el importe total del alquiler anual de todos los bienes:			6.000 €
4.1.2	¿Son necesarios los bienes para poder desempeñar la actividad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.3	¿Habría que renegociar los contratos de alquiler tras el traspaso?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.2	¿Posee bienes o inmovilizados en propiedad? De ser así, enumere los bienes más significativos dentro de los bienes que posee en propiedad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2.1.e	Bien e:..... Cafetera			
4.2.1.f	Bien f:..... Cámara frigorífica			
4.2.1.g	Bien g:.....			
4.2.1.h	Bien h:.....			
4.2.2	Detalle el precio y la fecha de compra:			
4.2.2.e	Bien e: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			
4.2.2.f	Bien f: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			
4.2.2.g	Bien g: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			
4.2.2.h	Bien h: Fecha compra: __ / ____ (mm/aaaa) Precio compra:			

Ref:		SÍ	NO	Importe
4.2.3	Ahora detalle para cada uno de los bienes, por cuánto los podría vender:			
4.2.2.e	Bien e:			<input type="text"/>
4.2.2.f	Bien f:			<input type="text"/>
4.2.2.g	Bien g:			<input type="text"/>
4.2.2.h	Bien h:			<input type="text"/>
5. MIS PRODUCTOS				
5.1	¿Cuántos productos vende o comercializa?: productos			
5.2	Ordene los 5 productos con los que más factura, de mayor a menor (suma del dinero anual total que cobra por esos productos)			
5.2.a	Producto 1 (++): 5.2.a.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.b	Producto 2 (+): 5.2.b.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.c	Producto 3 (): 5.2.c.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.d	Producto 4 (-): 5.2.d.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.2.e	Producto 5 (--): 5.2.e.g. Importe facturación			<input type="text"/>
5.3	Sume la facturación de los 5 productos: (5.2.a.g. + 5.2.b.g. + 5.2.c.g. + 5.2.d.g. + 5.2.e.g.)			264.000 €
5.4	¿Posee la exclusividad en la comercialización de alguna marca o producto/servicio?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.4.1	De ser así, ¿se traspasaría la exclusividad con el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.4.2	¿Tiene vencimiento el contrato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ref:		SÍ	NO	Importe
5.5	¿Cuánto dinero emplea anualmente en la compra de materia prima o género para su actividad?			93.000 €
5.6	¿Le genera la venta o prestación de su producto o servicio algún otro gasto significativo? (ej.: embalaje, proceso de elaboración, transformación,...)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.6.1	Intente cuantificarlo en el importe anual			6.000 €
6. LOS COMPETIDORES				
6.1	¿Tiene otros establecimientos que desempeñen la misma actividad cerca del suyo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.1.1	Si los tiene, ¿venden los mismos productos que en su negocio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.2	¿Sabe si en un plazo medio-corto se va a abrir algún otro?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.3	¿Ha generado la competencia algún cambio en su negocio últimamente? (Reducción de ventas, reducción de precio, cambios en los productos ofertados,...)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.3.1	Detalle cuál:.....			
7. LOS CLIENTES & MI MERCADO				
7.1	Especifique aproximadamente cuántos clientes tiene:.....			
7.2	¿Suelen repetir los clientes?, ¿los considera fieles?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7.2.1	Si considera que son fieles, especifique la razón por la que cree que es así (marque "SÍ" donde crea necesario en las siguientes opciones o detalle alguna otra)			
7.2.1.a	Por el servicio que le presto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ref:		SÍ	NO	Importe
7.2.1.b	Por la calidad y variedad de mis productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.c	Por la amistad o confianza hacia mi o mis trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.d	Porque soy el único que vende cierto producto o cierta marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.e	Por la localización del negocio en mi ciudad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.1.f	Otras razones (detalle cuáles):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. LA EVOLUCIÓN DE MI NEGOCIO				
8.1	Volumen de facturación del último año completo que tengamos información. (En adelante año “n”) ej.: 2003 (Resultado de 5.3)			264.000 €
8.2	Volumen de facturación del año “n-1” (año anterior al año “n”) ej.: 2003 – 1 = 2002			250.000 €
8.3	Volumen de facturación del año “n-2”, ej.: 2003 – 2 = 2001			200.000 €
8.4	Volumen de facturación del año “n-3”, ej.: 2003 – 3 = 2000			200.000 €
8.5	Realice la siguiente operación: (Resultado de 8.1 + Resultado de 8.2 + Resultado de 8.3 + Resultado de 8.4) / 4			228.500 €
8.6	Compare lo siguiente y responda: ¿Es 8.1 mayor 8.4?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Si la respuesta a la 8.6 es positiva quiere decir que la evolución de nuestra facturación es positiva, siendo una evolución negativa de haber respondido negativamente. Nos está diciendo si a grandes rasgos nuestro negocio lleva una evolución buena o no.			

Ref:		SÍ	NO	Importe
9.	CALCULO DEL CASH FLOW ESTIMADO DE MI NEGOCIO			
9.1	Resultado de 8.5 (Facturación histórica promedio)			228.500 €
9.2	Resultado de 5.5 (Compra materia prima)			99.000 €
9.3	Resultado de 2.3 (Coste salarial)			27.600 €
9.4	Resultado de 3.1.1.5 (Alquiler local comercial)			18.000 €
9.5	Resultado de 4.1.1 (Alquiler Otros)			6.000 €
9.6	Resultado de 5.6.1 (Otros Gastos)			6.000 €
9.7	Otros conceptos 2 (detallar):			
9.10	Realice la siguiente operación: Resultado 9.1 - (Resultado 9.2 + Resultado 9.3 + Resultado 9.4 + Resultado 9.5 + Resultado 9.6 + Resultado 9.7)			77.900 €

Valor del negocio _____

Cash Flow Estimado = 77.900 €

Coefficiente de actualización = 3,1699 (4 Años / 10 %)

Valor del negocio = (77.900 €) * 3,1699 = 246.935 €

Ajuste por adquisición de Stocks _____

Valoración de los Stocks = 5.000 €

Valor Final = 246.935 € + 5.000 € = 251.935 €

3.4 Factores a tener en cuenta en la negociación

Factores para justificar la valoración

Ubicación del negocio:

La ciudad en la que se encuentra el negocio y la situación dentro de la misma es muy importante, porque afectará de forma determinante en la **capacidad de venta**, por tanto en la facturación o generación de dinero, y en último término en el beneficio. Este efecto varía mucho dependiendo de la actividad, producto,...

Mercado:

La actividad del negocio se dirige al mercado en su significado más amplio, por lo que es muy importante analizarlo correctamente y conocer las características del mismo. Dentro de un análisis, tendríamos que barajar información sobre la **competencia**, la relación con los **proveedores** y sus características, los **clientes** y su **fidelidad** hacia el negocio, **hábitos de consumo**, etc...

Producto:

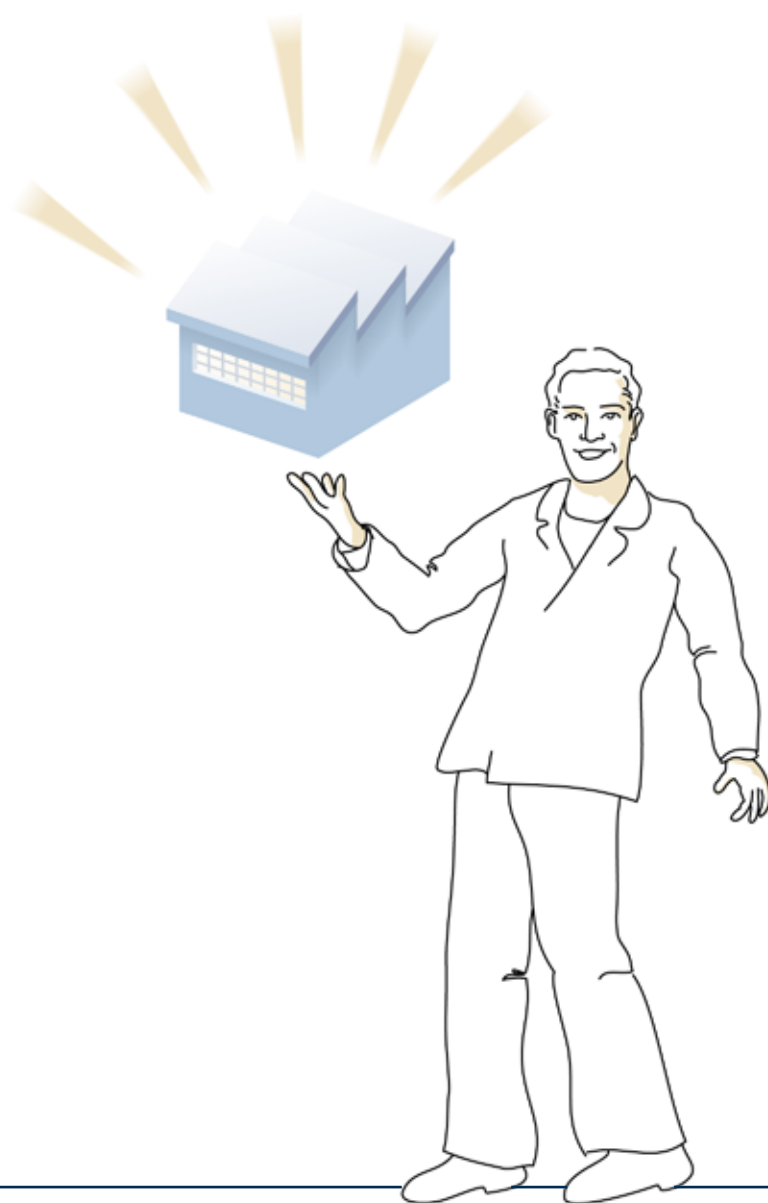
El producto que se vende es otra cuestión clave a la hora de analizar un negocio. No es lo mismo un producto que aporte un gran **margen** y con una **demanda** muy alta, o un producto que se vende en cualquier sitio, con lo cuál seguramente habrá una lucha de precios y la oferta será grande. También podemos analizar la facilidad que habría en el negocio para la venta o prestación de nuevos productos y/o servicios.

Personal:

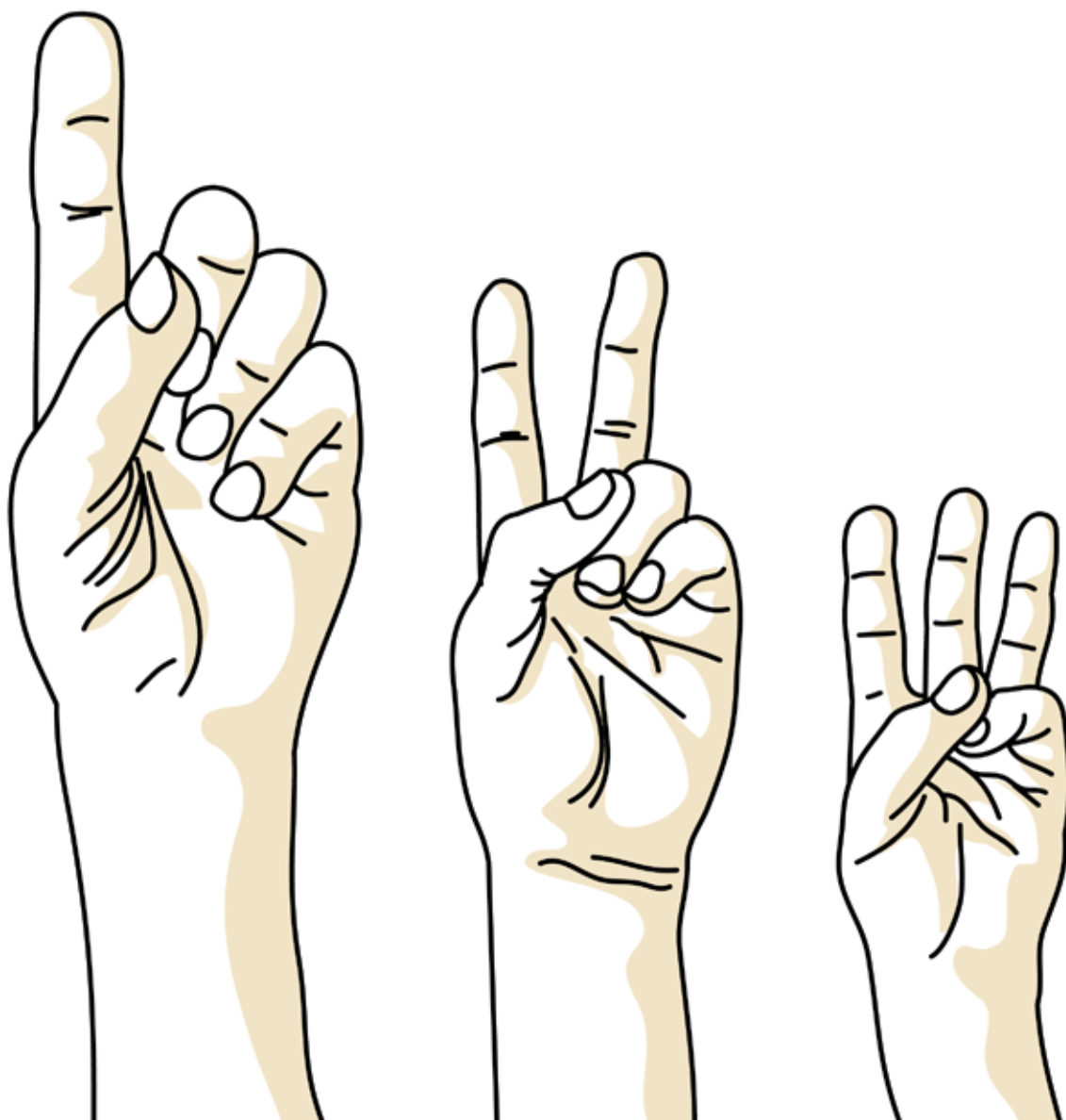
¿Tengo personal en mi negocio?, ¿Qué **coste** tiene y qué **condiciones** habría en el caso de una transmisión?. ¿Se podría prescindir de ese personal?, De ser así, ¿a qué coste, y con qué beneficio?. Son cuestiones que pueden aparecer en la negociación, y la respuesta la debemos dar nosotros, los vendedores.

Estado del local y bienes:

El estado en el que se encuentran el local o los bienes susceptibles de transmisión es un detalle que no se nos puede pasar por alto, ya que el comprador va a adquirir no sólo un negocio, sino también un **puesto de trabajo**. Este factor afectará en su disposición hacia la compra.



4 Sucesión familiar



Introducción

Empresa familiar y sucesión

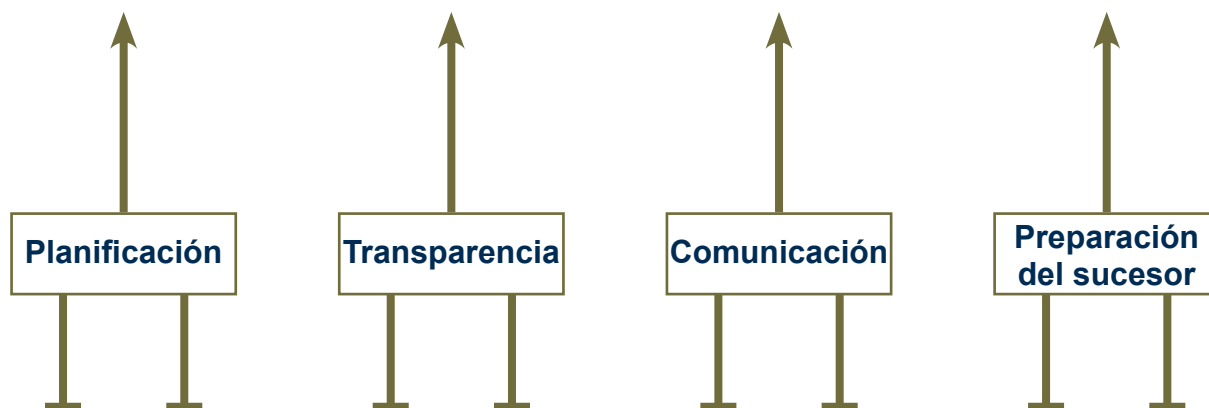
Muy frecuentemente, la génesis de los conflictos que se producen en el seno de las empresas familiares tienen su origen en la complicada interacción que en este tipo de empresas se produce entre propiedad, dirección y familia. Gestionar de manera eficaz estos conflictos resulta clave para el mantenimiento de la armonía familiar y en buena medida la continuidad de la empresa. Por ello, resulta conveniente, que este tipo de empresas suscriban acuerdos que regulen y concilien los intereses empresariales y familiares.

La planificación de la sucesión es clave en las empresas familiares, aunque, en ocasiones, difícil de abordar. Y es que la tan habitual resistencia de la dirección y propiedad a pasar el relevo a las

siguientes generaciones, provoca que la planificación de la misma se retrase constantemente e incluso no se aborde. No obstante, la preparación de la sucesión requiere que se realice con bastante antelación a la efectiva sucesión, de manera que la propiedad pueda explorar las alternativas respecto a la continuación de su negocio y formar a la generación entrante en los ámbitos de dirección y gestión

Se define el **protocolo familiar** como aquel acuerdo, firmado entre familiares y socios de una empresa, que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, facilitando así, la continuidad de la misma y de los principios sobre los que se sustenta.

Pilares básicos de la sucesión exitosa



4.2 Instrumentos. Protocolo familiar

Protocolo familiar

Es un compromiso, un acuerdo escrito, otorgado por los miembros de la familia que trabajan en el negocio familiar, que son copropietarios o que son copartícipes del negocio familiar, acuerdo para gestionar el negocio.

Queda claro por tanto que solo se refiere y solo pretende regular la relación familia-empresa, o la relación interna de los miembros de la familia que trabajan con el negocio y referida al negocio.

Los **puntos que deben regularse** en un protocolo familiar son:



1) Descripción del negocio.

Se detallará de qué negocio, industria o comercio se trata, su denominación o razón social, su actividad, su ubicación, sus principales activos, datos económicos, capital social y estatutos sociales en su caso... Se relatará brevemente su historia con especial referencia a su carácter familiar. Se pactara además la duración de este compromiso: cinco años... y su renovación.

2) Relación de los miembros del grupo familiar a que se refiere el protocolo.

Dentro de los miembros de la familia puede haber familiares que trabajen en el negocio o industria, otros que lo hagan sólo prestando servicios ocasionales, o que trabajen en épocas determinadas (rebajas, fiestas...), otros no trabajarán en el negocio pero pueden ser dueños de una parte, o usufructuarios... todos por lo tanto ostentan intereses patrimoniales en el comercio o industria. Por eso deben de figurar aquí todos esos familiares interesados, unidos por vínculos de relación familiar, por lazos afectivos fraternales o filiales, y todos deberán firmar el documento de protocolo. En esta relación se determinará la participación de cada uno en la propiedad del negocio y su relación laboral, presumiblemente con carácter de autónomos.

3) Capitulaciones matrimoniales.

El negocio familiar se transmite de padres a hijos, lo que se llama por línea de consanguinidad, de

apellidos. A fin de que el negocio quede siempre en esa propiedad se pactará que los miembros de la familia que deseen contraer matrimonio lo hagan bajo el régimen de separación de bienes. Pensemos en el régimen de sociedad de bienes gananciales en el que “*todo es de los dos*” diremos de forma simple y exagerada. En caso de ruptura de ese matrimonio, o en caso de fallecimiento, el cónyuge no participe de ese negocio familiar podría devenir dueño de la parte que era ganancial, pasar a ser condueño con su familia política, podría volverse a casar...

En cualquier caso, en los protocolos se aconseja el régimen económico matrimonial de **separación de bienes**.

4) Testamento.

Los firmantes de este protocolo se comprometen a otorgar testamento de acuerdo con lo aquí pactado de forma que la propiedad y gestión del negocio quede siempre en la familia directa. Naturalmente quedarán fuera de este compromiso el resto de los bienes del testador ajenos al negocio.

5) La empresa se regirá aplicando sólo criterios profesionales.

Deberá estar claro, y por eso se pacta, que el comercio o industria se administrará en forma profesional. No con arreglo a razones sentimentales, sino buscando el desarrollo del negocio, el beneficio empresarial, el crecimiento de la empresa... Y por eso el responsable o dirigente del negocio

será el más competente y apto. Evidentemente, en caso de que sean varios hijos los que tomen el relevo, se evitará reservar por principio este puesto al hijo mayor varón. El que lleve el negocio por encima de sus hermanos será el o la mejor por sus cualidades personales, sus conocimientos, su preparación, su experiencia...

6) Junta de familiares copartícipes.

La industria o comercio puede ser titular de dos hermanos que ahí trabajan, de una hermana que es dueña de una parte por herencia pero que no trabaja ahí y que vive fuera, y de la viuda del fundador del negocio, y madre de los tres, que sigue siendo propietaria de su mitad ganancial del negocio. Por eso conviene instituir con carácter formal esta *junta o reunión anual de familiares* específica y exclusiva para tratar asuntos del negocio. En la reunión, se explicará la marcha del negocio, resultados, perspectivas, inversiones... y en su caso reparto de un beneficio.

Naturalmente en todo momento se podrán celebrar reuniones extraordinarias para tomar decisiones de relevancia y que no admitan dilaciones, como por ejemplo la entrada de otros familiares, la venta de parte o todo el negocio, la compra de activos de valor, contraer fuertes endeudamientos...

En todo caso conviene que los familiares que trabajen en el negocio mantengan siempre **informados** a los restantes miembros de la familia sobre la marcha de la empresa.

7) Acceso a la empresa de familiares.

El acceso al negocio de otros familiares debe de regirse por los siguientes principios:

- Libre acceso. No limitar *por principio* el acceso de los miembros de la familia al negocio, pero sí establecer que este acceso se produzca con sensatez y mesura.
- No es muy conveniente que los cónyuges de familiares entren en la empresa sin más. Ni aunque fuera por una causa excepcional (como por ejemplo lo sería para cubrir la vacante de su cónyuge difunto).
- Solo entrarían nuevos familiares en caso de existir vacantes reales. No se crearán puestos de trabajo innecesarios.
- En todo caso se exigirá que los familiares que vayan a trabajar en la empresa cuenten con la debida preparación para ello y tras el correspondiente aprendizaje.
- Se guardará equilibrio entre las diversas ramas familiares en el acceso de nuevos empleados.

8) Beneficios.

Pueden existir negocios en los que no todos los miembros de la familia propietaria trabajen en la empresa. Así aunque son todos ellos dueños del negocio, no se emplean todos en la empresa. Entonces sólo unos recibirían un

fruto o beneficio del negocio consistente en la retribución por su trabajo en el taller o comercio, mientras que otros nada percibirían por no trabajar allí. Ello hace que los familiares no trabajadores pierdan todo interés por el negocio del que no obtienen beneficio alguno y cuestionarían quizás los, en su criterio, elevados salarios de sus familiares de dentro de la empresa, sus excesivos gastos generales, su deficiente gestión de inversiones...

Para evitar posibles confrontaciones deberá adaptarse una **política de reparto obligado de beneficios** cuyo importe se determinará en la junta anual de los titulares del negocio.

9) Salida de la empresa, individual o conjunta.

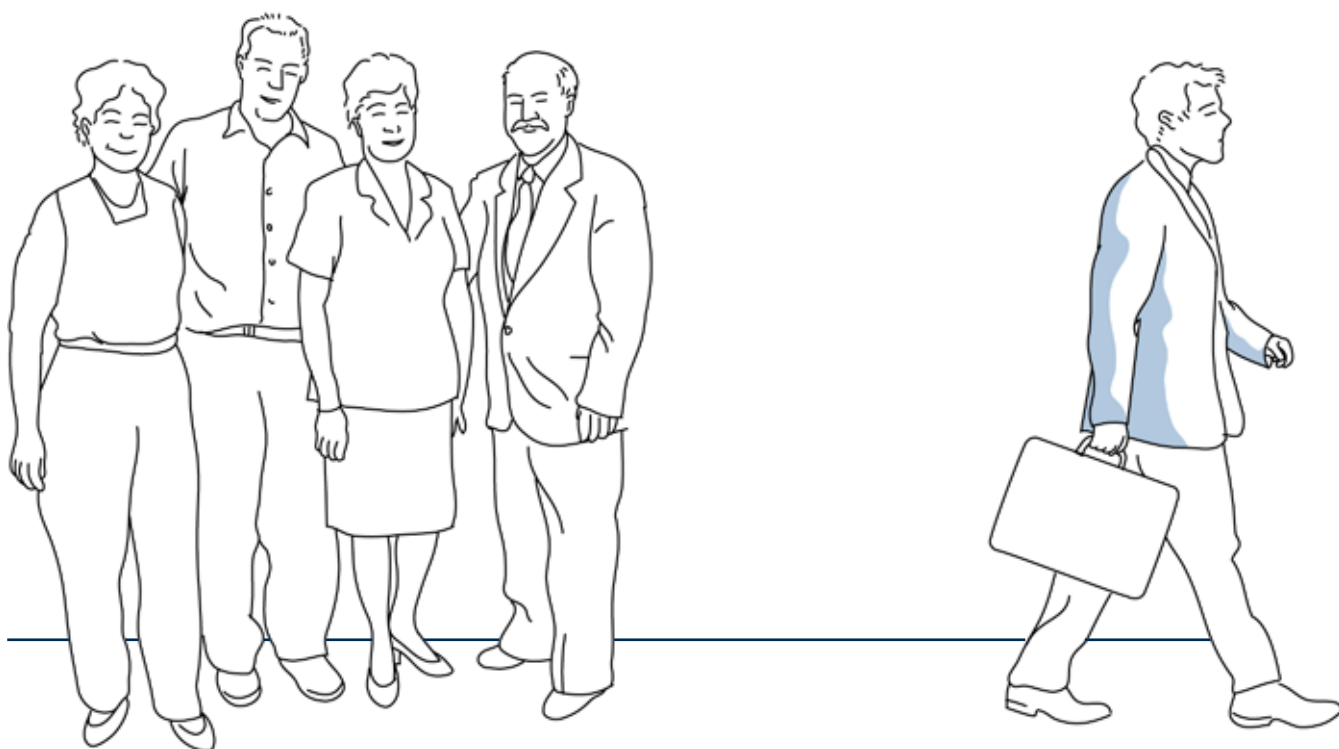
¿Qué hacer si uno de los tres hermanos que trabaja en un taller desea dejarlo y vender su parte?
¿Cuándo vender el negocio?

Se deberá pactar una forma objetiva y ajena a los interesados de valoración del negocio y de pago de la parte del familiar que deseara salirse del negocio. También es muy positivo convenir cuando vender todo el negocio.

Puede que dos hermanos deseen vender y el tercero no. Es semejante el caso de dos copropietarios al 50%. ¿Deben los dos mayoritarios, o el hermano copropietario de la mitad, permanecer ligados al negocio hasta que su hermano decida por fin vender su parte junto con ellos?

En este caso de discordia la ley prevé una subasta pública (con libre acceso) judicial del negocio. Como esta solución encaja mal con el espíritu afectivo familiar de este tipo de empresas, además de ser muy poco comercial y de mermar el valor del negocio, conviene pactar en el protocolo una solución a esta desavenencia.

Lo más razonable es acordar que si la mitad, o la mayoría de propietarios, así lo decide todos deben considerar esa decisión y, o bien adquirir la parte de los que venden a un precio valorado pericialmente, o bien vender todo el negocio aceptando la oferta propuesta.



Apartados mínimos para la elaboración de un protocolo

Preámbulo

Razones del mismo; los valores familiares y empresariales; alcance; datos sobre la familia (generaciones, ramas familiares) y sobre la empresa (historia de la misma, trayectoria generacional, hechos relevantes y situación actual).

Órganos de dirección y control

Distinguiendo entre los órganos de administración y dirección de la sociedad, y los órganos previstos para regir las relaciones entre los miembros de la familia y sociedad; así como los procedimientos para la elección de las personas del grupo familiar que deben ocupar cargos en los mismos.

Acceso de cónyuges familiares

A cargos en los órganos de dirección y control.

Distribución de dividendos

Estableciendo máximos y mínimos sobre la base de los beneficios netos de cada ejercicio; así como la posibilidad de concesión de préstamos a los socios y condiciones a los mismos.

Pactos relativos a las acciones

Completando la regulación contenida en los estatutos de la sociedad.

Pactos destinados a asegurar la continuidad

Estableciendo las condiciones que deben regir en los procesos sucesorios.

Acceso de los miembros de la familia

A ocupar un puesto retribuido en la empresa, estableciendo normas y vías de incorporación, procedimientos de evaluación, sistemas de selección y promoción, remuneraciones y edad de jubilación.

Información a suministrar

A los familiares o grupos familiares implicados en la sociedad, estableciendo su frecuencia, contenido y el ámbito de sus destinatarios.

Acuerdos utilización de nombres y marcas

Cuando alguno de estos coincida con el nombre o apellidos de algún miembro del grupo familiar.

Acciones a acometer en ejecución del protocolo

E instrumentos de desarrollo del mismo (capitulaciones matrimoniales, testamentos, etc.).

Casos prácticos

Sucesión del fundador

Contexto

La sucesión en la titularidad de una pequeña y mediana empresa, no puede considerarse un asunto meramente patrimonial y, como norma general, es conveniente prever que no todos los hijos deben ser titulares de la empresa, sino sólo los más capacitados para poder continuar con la actividad. Es muy habitual la existencia de unos sucesores que trabajan en la empresa, y que obtienen un sueldo de ella, junto con otros que son meros accionistas o titulares sin responsabilidades de gestión, lo que puede ocasionar serios problemas entre socios.

Una sucesión planificada pasa siempre por la elaboración de un testamento, en el que el titular puede disponer cómo deben repartirse sus bienes, siendo generalmente lo más aconsejable que la titularidad de la empresa pase a los hijos que tengan responsabilidades en la misma.

En el propio testamento, se puede disponer las compensaciones que tendrán los restantes herederos, como otorgarles la propiedad de los restantes bienes o imponer una obligación de pago a los herederos que reciban la titularidad de la empresa, a fin de compensar a los demás.

Cuestiones a plantearse

¿Qué hijos están capacitados para hacerse cargo del negocio?

¿Qué valor tiene mi empresa?

¿Cómo puedo compensar a los demás sucesores que no heredarán el negocio?



Problemas entre socios

Contexto

A lo largo de la vida de las empresas, es relativamente habitual que surjan problemas entre socios, normalmente motivados por la forma de gestionar la empresa. En la mayoría de casos, estos problemas se resuelven mediante el diálogo, llegando a compromisos de buena fe entre las partes. Si bien estas situaciones siempre son complicadas, la situación es aún peor cuando se trata de empresas controladas al 50% por dos socios (situación muy habitual en la práctica), lo que genera una paralización total de la actividad.

En estos casos, es recomendable llegar a un “compromiso mutuo de compra y venta” (que puede incluso realizarse ante Notario), por el que ambos socios se comprometen a vender su participación al que, de ellos y en un plazo determinado, realice la oferta más alta.

Esta solución “de urgencia”, tiene como principal ventaja el mantenimiento de la actividad y el realizar la venta como una unidad empresarial en funcionamiento, a la vez que el socio que se marcha obtiene un precio justo, superior al que él estaba dispuesto a pagar por la otra mitad de la empresa.

Problemática añadida

Cuando la solución de estas diferencias no es posible, se plantea la necesidad de vender, pero con un problema adicional: la venta debe de hacerse de forma inmediata, lo que en la práctica impide proceder a la venta de la empresa a un tercero.

