

# GUÍA PARA **la adquisición** DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

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



EUROPA BATASUNA  
Europako Garate Funtzia  
Iturburu zuzen elkarlanean



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
Iniciativa en el futuro

empresalocal10



Departamento  
de Promoción Económica  
y Planificación Estratégica

Ekonomia Sustapen  
eta Estrategia  
Plangintzaren Saila



Ayuntamiento  
de Vitoria-Gasteiz  
Vitoria-Gasteizko  
Udala

**Edita:**

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.  
Departamento de Promoción Económica y Planificación Estratégica.

**Diseño y maquetación:**

Tiktak multimedia

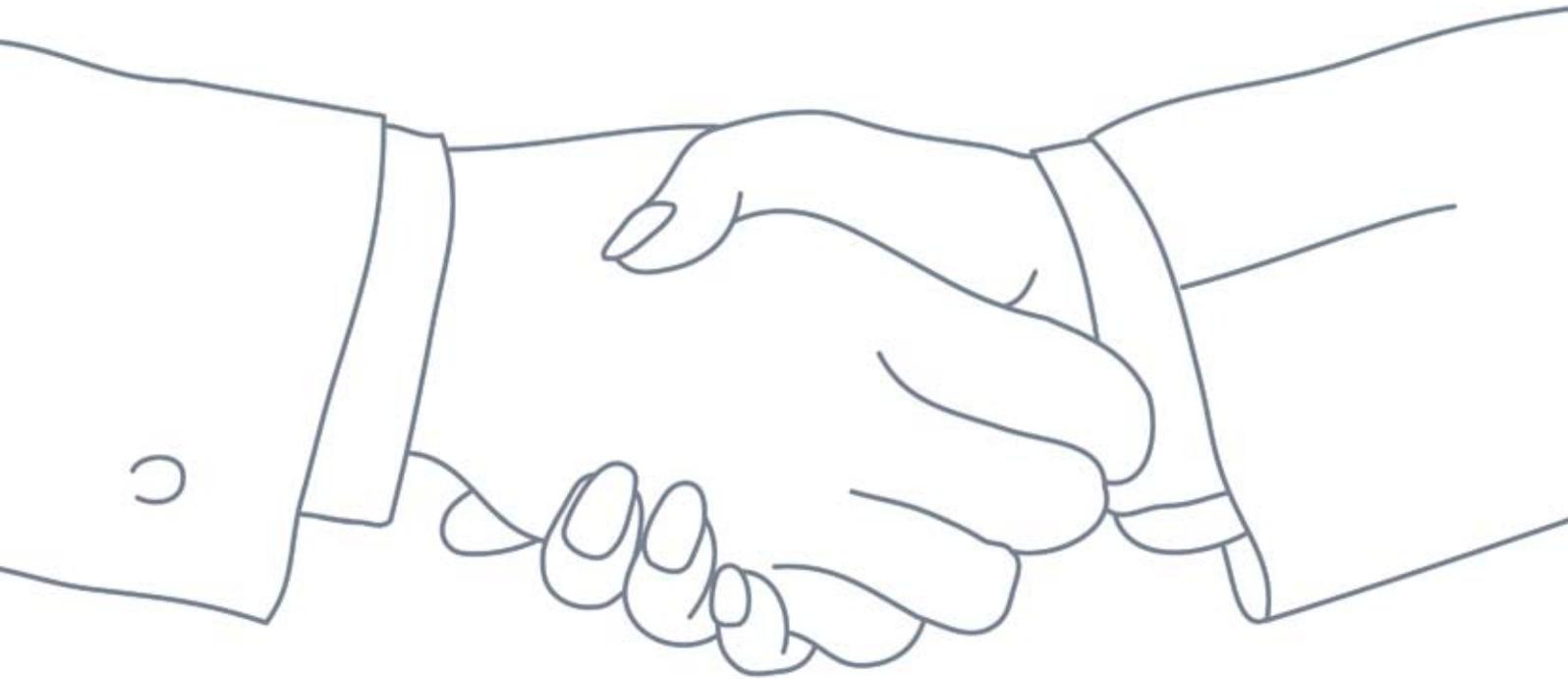
**Imprime:**

Imprenta Sacal

**Depósito Legal:**

VI-381/08

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





Presentación .....	5
<b>1 La adquisición</b>	
1.1 Concepto de adquisición .....	7
1.2 Por qué adquirir .....	8
1.3 Cuándo adquirir .....	9
1.4 Dónde está el transmisor, a quién o dónde buscarle.....	10
1.5 Pasos a seguir en el proceso de adquisición .....	11
1.6 Identificación del negocio a adquirir .....	12
1.7 Cuánto vale un negocio y cuánto estoy dispuesto a pagar .....	13
1.8 Por cuál de los negocios que he visto me decido .....	14
<b>2 Tipos de adquisición</b>	
2.1 Donación .....	17
2.2 Herencia.....	19
2.3 Compra de activos y fondo de comercio.....	20
2.4 Traspaso del local de negocio .....	22
2.5 Compra de participaciones sociales .....	23
2.6 Arrendamiento de industria .....	24
2.7 Comunidad de bienes.....	25
2.8 Aspectos comunes.....	26
<b>3 Valoración de la empresa</b>	
3.1 Esquema del proceso valorativo.....	29
3.2 La perspectiva del comprador .....	31
3.3 Cálculo del valor del negocio .....	32
3.4 Jerarquización y selección de empresas candidatas.....	36
3.5 Factores a tener en cuenta en la negociación.....	43
<b>4 Sucesión familiar</b>	
4.1 Introducción .....	45
4.2 Instrumentos. Protocolo familiar .....	46
4.3 Casos prácticos .....	49



## 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.

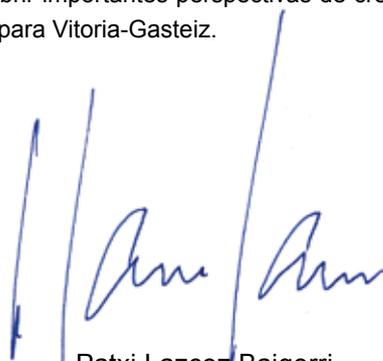
El envejecimiento de la población está generando un cambio social profundo que, a nivel empresarial, se manifiesta en las dificultades de muchas organizaciones para llevar a cabo el relevo generacional.

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 adquisición



## Concepto de adquisición

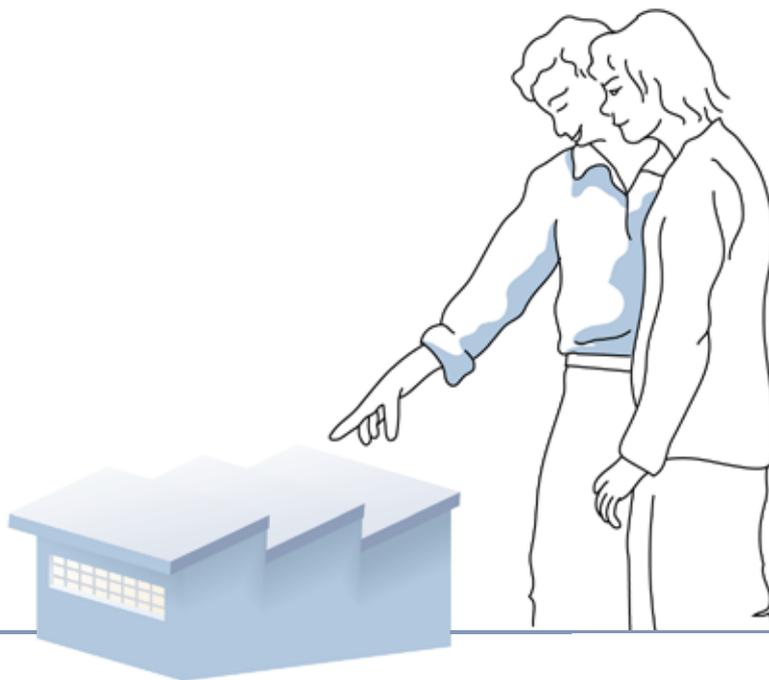
La **adquisición** de un negocio en marcha se manifiesta en un acto de **compraventa** en el que se **intercambia dinero** por unos **documentos jurídicos** que atestiguan la transferencia de la propiedad de un derecho, que puede incluir **bienes y también compromisos**. Los aspectos jurídicos y financieros toman una gran relevancia, pero no son los únicos. La dimensión humana de una adquisición es decisoria.

Primero porque se necesita estar **convencido** uno mismo de que lo que adquiere es lo que buscaba. Esta decisión necesita un **análisis previo**, pues adquirir algo en funcionamiento requiere ca-

pacidad de adaptación al negocio y capacidad de hacerlo crecer. Es una **decisión a largo plazo** que cambia un sistema de vida. Analizar las implicaciones familiares, y las aspiraciones y motivaciones personales puede facilitar la negociación y el éxito de la operación.

Segundo porque se debe tratar de **captar el máximo conocimiento** del que transfiere el negocio y para ello necesita conocerle y captar su **confianza**.

Y tercero porque necesita **dirigir un equipo humano** que lleva funcionando un tiempo y no ha sido reclutado directamente por el adquirente.



## 1.2 Por qué adquirir

La adquisición de una empresa tiene una serie de **ventajas** con respecto a la creación de una empresa. La principal ventaja es el tiempo (descontando claro está, el **tiempo** de búsqueda que puede ser de varios meses). Disponer de un personal formado, de una red de clientes y de proveedores, y evitar el habitualmente penoso proceso de crecimiento de una actividad que parte de cero.

También lógicamente **reducir la incertidumbre de lo nuevo**. El disponer de unas ventas y de un salario sin esperar a la consolidación del mismo en el periodo de iniciación de una nueva empresa. Sin duda adquirir tiene menos riesgo que crear (los estudios disponibles verifican que a los 3 años de actividad el 73% de las adquiridas sobrevive, frente al 62% de las creadas), y por ello

la búsqueda de financiación bancaria es más fácil que en el caso del creador de algo nuevo...

Por último, puede estar especialmente indicado para **perfiles de técnicos y profesionales** con experiencia que no ven posibilidades de desarrollo personal en la empresa en la que trabajan de asalariados, o incluso en **personas de más de 40 años que encuentran dificultades para entrar en el mercado laboral**, pero todavía tienen ganas de desarrollar sus capacidades personales.

El cuadro siguiente muestra las motivaciones que comparte y le diferencia a un emprendedor que opta por adquirir algo en funcionamiento con el emprendedor que opta por crear una empresa nueva.



## Cuándo adquirir

Sin embargo, las “perlas” primero hay que **detectarlas** y luego hay que **competir** con varios **candidatos** que optan por ellas. En general las **ofertas** muestran **empresas estancadas**, incluso en declive, en mercados tradicionales, o ya saturados. Es necesario por tanto aplicar bien los **filtros del diagnóstico** antes de lanzarse a la negociación.

Por otra parte es necesario ser consciente de que **la adquisición es más cara que la creación. El tiempo se cobra**, tanto por el transmisor, como por el que presta fondos. Porque la adquisición no esta exenta de riesgos. El primero en cuanto a las capacidades de manejar el negocio por el nuevo

propietario, pues no ha tenido un tiempo de “rodaje” como el que parte de cero, y se debe confiar en su capacidad profesional para mantener clientes, proveedores, y equipo. Incluso la ventaja del tiempo puede trastocarse por las dudas del vendedor en abandonar el negocio o incluso por seleccionar el candidato, o dejarlo en manos de un familiar. La **negociación** puede **prolongarse** más de lo previsto.

En definitiva, hay que dotarse de **herramientas** que permitan informarse y tener en cuenta las características de una negociación para afrontarla con **paciencia** y con una **estrategia** que no desgaste la ilusión y el empuje inicial.

### Las motivaciones para adquirir pueden adoptar distintas formas y todas ellas requieren su tiempo y su calendario

- ➔ Adquirir de una manera progresiva.
- ➔ Adquirir la mayoría al principio negociando a una fecha determinada la venta del resto de los títulos.
- ➔ Si se compra un fondo de comercio exigir un periodo transitorio de gerencia compartida.
- ➔ Adquirir un negocio para conservarlo y desarrollarlo.
- ➔ Adquirir un negocio par venderlo rápidamente y realizar las plusvalías, con objeto de reinvertirlas en otro proyecto.
- ➔ Adquirir algo con objeto de mejorar los ingresos ante la próxima jubilación.
- ➔ Asegurar la continuidad de una empresa familiar.
- ➔ Adquirir una empresa para cederla a los hijos y asegurar así su futuro.

## 1.4 Dónde está el transmisor, a quién o dónde buscarle

Una vez que el proyecto de adquirir algo en funcionamiento se tiene claro, y se ha definido incluso el tipo de actividad, el tamaño, incluso su localización, es necesario **activar la red de contactos familiares, profesionales, y a las amistades**, y no dejar de hablar de ello. Pero la búsqueda en red **no es suficiente**, habitualmente habrá que dirigirse a las **asociaciones sectoriales** para darse a conocer y obtener información (Cámaras de Comercio, Federaciones, asociaciones locales,...).



Actualmente también **diversas instituciones** comienzan a ofrecer servicios para **poner en contacto a emprendedores con potenciales transmisores**. En último caso es necesario abrir una **prospección directa**, bien solo, bien con el apoyo de consultores especializados. Las **entidades financieras** también disponen de **información**, pero en todo caso, es **necesario** contar con la **confidencialidad** de la fuente. También, dependiendo de las aspiraciones es conveniente acudir a sociedades de **capital riesgo** que habitualmente disponen de ofertas.

Sin duda, el **mercado** de la **transmisión** **no** es un mercado **transparente**, el transmisor no quiere poner en peligro la fiabilidad de sus clientes o de sus proveedores. Incluso muchos proyectos pueden estar **latentes**, pues nunca se ha reflexionado en esa posibilidad hasta que se lo preguntan. Ciertamente **no está desarrollado** (incluso para los negocios pequeños que desean publicitar sus ofertas) un **mercado** donde se encuentren las **demandas** con las **ofertas**. Además en **negocios destinados al público**, la **localización** suele generar **asimetrías**, pues las ofertas en zonas rurales o en barrios no coinciden con las demandas en zonas urbanas y céntricas.

## Pasos a seguir en el proceso de adquisición

Se puede diferenciar una **primera etapa** en la que **el adquirente debe**:

- Confirmar su interés por la empresa.
- Identificar las implicaciones personales y familiares de su proyecto.
- Identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- Realizar un primer análisis de la estrategia para la adquisición.
- Estimar el valor de la empresa, o de los activos que desea adquirir.
- Estudiar las diferentes posibilidades jurídicas de adquisición de la empresa.

La **segunda etapa** consiste en **verificar el realismo de sus apreciaciones** profundizando en la información contable y económica ofrecida por el transmisor. Debe conciliar los recursos disponibles con los objetivos que se propone (relanzar la actividad, reorientarla, o simplemente mantenerla). Por tanto, deberá:

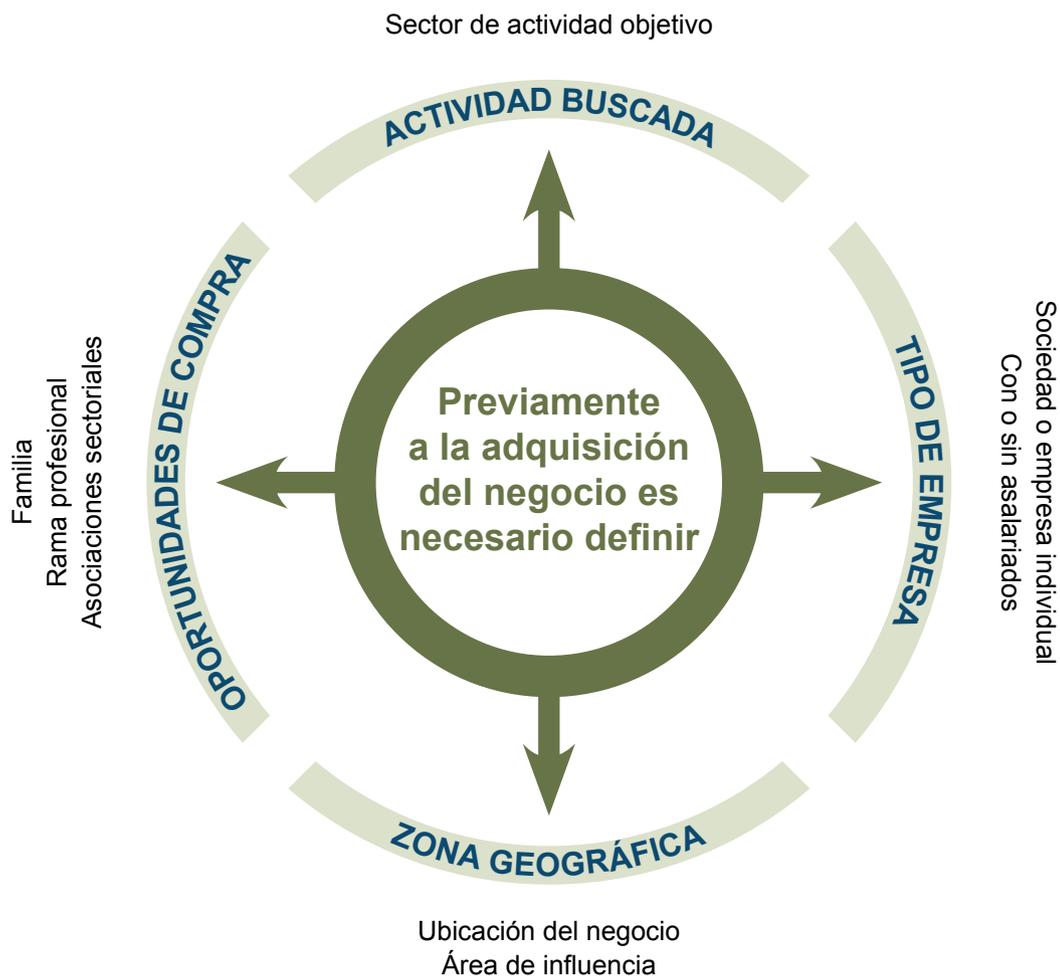
- Realizar las cuentas previsionales, tanto de las ganancias previstas, como de la financiación a utilizar y por tanto, del balance provisional de la empresa.
- El plan de gestión que implica, concretando las operaciones que desarrollaría para hacer posibles las ventas previstas y soportar el coste de la financiación y del pago inicial al vendedor.
- El plan de marketing que debe poner en marcha para mantener clientes y captar otros.

- El plan de tesorería que hará posible mantener la actividad sin incurrir en sobresaltos financieros que incrementan el coste de los recursos externos.

**Por último**, es necesario iniciar la **negociación**, llegar a un acuerdo y cumplir los compromisos adquiridos. En esta fase, las habilidades personales para captar la veracidad de las intenciones del vendedor, debe estar acompañada de una buena preparación técnica para abordar las distintas fases de una negociación. En todo caso, se necesitará:

- Redactar un protocolo de intenciones en el que se establezcan las condiciones de la transacción y que sea el soporte de la formulación jurídica que luego se elija.
- Especificar las garantías de que los activos y pasivos transferidos son esos y no otros .
- Coordinar los movimientos financieros con el cumplimiento de los compromisos según lo acordado.
- Firmar los protocolos jurídicos, que serán diferentes según las formulas elegidas (fondo de comercio, o activos, o conjunto de la empresa).

## 1.6 Identificación del negocio a adquirir



Una vez recogidas las primeras informaciones sobre los negocios, se recomienda **ponerse en contacto** con los distintos dirigentes o propietarios de cara a **obtener mayor información** sobre el funcionamiento de los mismos y para conocer los trámites y demás exigencias vinculadas a la actividad.

## Cuánto vale un negocio y cuánto estoy dispuesto a pagar

Los **adquirentes parten** del dato que el **vendedor** identifica como su **precio inicial de venta**. Debemos conocer si el precio de venta se ajusta a nuestra **idea de rentabilidad y periodo de amortización** que deseamos. Es decir nos dirá, ante unas determinadas condiciones de rentabilidad exigida y años de amortización de la inversión, que flujo de dinero anual (cash-flow) necesitaremos. Si este **cash-flow anual** esta por encima del que el vendedor dice que se puede obtener anualmente, entonces deberemos ofrecer un precio de compra inicial inferior al precio inicial de venta.

El proceso de adquisición de un negocio es complejo y precisa de cierta **reflexión previa**. En todo momento será una **negociación**, un proceso donde como mínimo habrá dos partes, con **percepciones diferentes** sobre el **valor del negocio**. Pensar cuanto vale el negocio para la otra parte formará parte del proceso de reflexión, pero antes deberemos saber cuanto vale para

nosotros. Intentaremos llegar a un valor que tras la negociación derivará en un precio de compra, que satisfará o no las expectativas creadas, pero que en último termino condensa la diversidad de factores que partiendo del “valor”, determinan el precio (urgencia por comprar o vender, condiciones del mercado,...).

En esta guía se ofrece una **herramienta** para llegar a un **precio de compra inicial** que satisfaga las **pretensiones de rentabilidad y amortización de la inversión esperada**. Se pretende cuantificar lo cuantificable y hacer reflexionar sobre lo no cuantificable, pero no por eso menos importante. Solo tras contrastar el valor obtenido por el vendedor o transmitente, con el valor que para el comprador tiene el negocio, se podrá alcanzar un **precio**. La negociación es un arte y las condiciones especificas en las que se realiza el traspaso del negocio (urgencia, competencia), influyen de manera determinante en el precio, o acuerdo final de las dos partes.



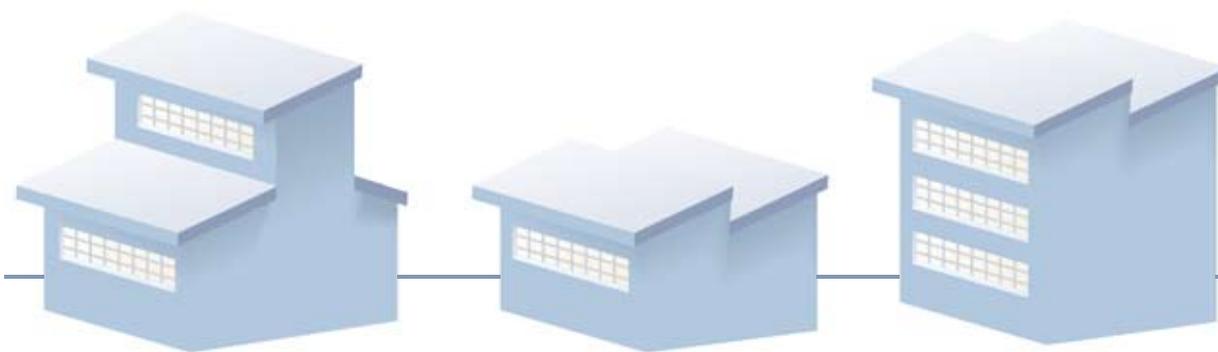
## 1.8 Por cuál de los negocios que he visto me decido

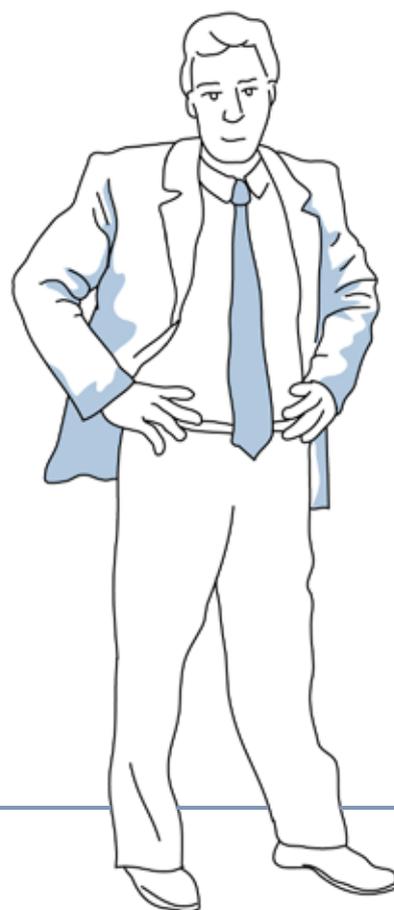
Es necesario realizar una **primera selección** dejando tan sólo un **número razonable** para ser estudiados con más profundidad. Los **criterios** para realizar esta **primera selección** no son esencialmente económicos, sino fundamentalmente se refieren a las **divergencias** que se encuentran con el **perfil inicial** que el adquirente se ha realizado de su proyecto (sector, tamaño, zona).

Si es un **intermediario** el que presenta los proyectos se deben **mostrar claramente estas determinaciones** para no perder tiempo y provocar que las ofertas se circunscriban al perfil que se esta buscando. Ésta es la única manera de ganar **credibilidad** ante el interlocutor. Deben solicitarse los **datos añadidos** que se consideren **necesarios**, antes de perder el tiempo en encuentros infructuosos. Si **no hay voluntad de informar** es **difícil** que se alcance algún **acuerdo**.

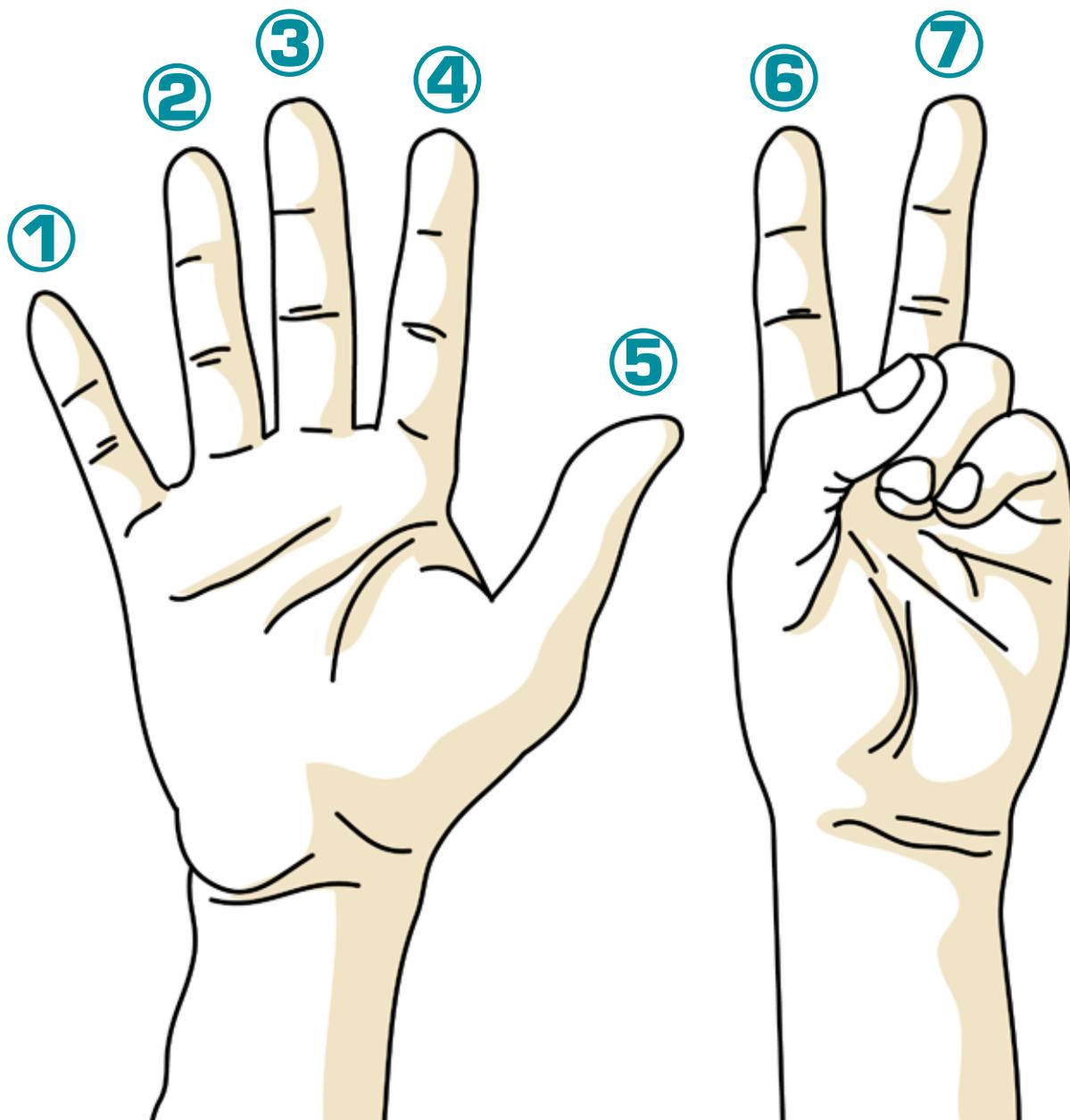
La **selección final** debe pasar por la **entrevista** en el **lugar** donde se desarrolla el **negocio**, intentando que sea un **día de máxima actividad**, con objeto de conocer el clima de trabajo, y comprender los aspectos desarrollados en la documentación previa. Se trata de **captar la urgencia por vender** o las **motivaciones profundas** del deseo de desprenderse del negocio en funcionamiento.

Tras esta primera entrevista, la **negociación** comienza con el **primer contacto telefónico**. La **administración del tiempo** es **fundamental**, pero se debe cuidar el no ser eliminado como candidato (si el negocio tiene interés), y en todo caso debe asegurarse de **analizar previamente** las **barreras evidentes de la operación** (la naturaleza de la clientela muy ligada al transmisor, baja voluntad de cesión del negocio, o perspectivas de ser desplazado por la sucesión familiar, posible salida del personal clave de la empresa, desconfianza frente al reinicio de la misma actividad por parte del vendedor,...).





# 2 Tipos de adquisición



## 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 Compra 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 resultados 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.

## Compra 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 **transmitednte** 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.**

En el caso 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.

# 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



El comprador tiene como dato el valor que el vendedor identifica como su *precio inicial de venta*

## La perspectiva del comprador

### Precio de compra inicial

---

Esta guía pretende ayudar a obtener el **precio de compra inicial** que satisface las pretensiones de rentabilidad y amortización de la inversión esperada.

Se pretende cuantificar lo cuantificable y hacer reflexionar sobre lo no cuantificable, pero no por eso menos importante. Sólo tras contrastar el valor obtenido por el vendedor o transmitente, con el valor que para el comprador tiene el negocio, se podrá alcanzar un precio.

La negociación es un arte y las condiciones específicas en las que se realiza el traspaso del negocio (urgencia, competencia), influyen de manera determinante en el precio, o acuerdo final de las dos partes.

### Obtención del precio de compra inicial

---

#### Términos de la valoración

Se necesita cierta precisión en los conceptos y por ello se recoge en esta Guía una definición de los términos empleados de modo que el comprador y el vendedor hablen el mismo lenguaje.

#### Condiciones de compra

Es necesario definir una tasa de rentabilidad anual exigida al negocio que compramos, y también definir el periodo en el que deseamos amortizar la inversión.

#### Cash-flow exigido

Teniendo en cuenta el precio inicial de venta que nos ofrecen y las condiciones de compra que deseamos nos resultará un cash-flow anual que satisface esas condiciones.

#### Precio inicial de compra

Si el cash-flow exigido para ese precio de venta es más alto que el que se puede realmente obtener, según las estimaciones del vendedor o los cálculos estimados del comprador, se debe ofrecer un precio de compra inicial menor. Este resultará al considerar el cash-flow real o estimado y las condiciones de compra establecidas (rentabilidad y periodo de amortización).

#### Negociación y precio

En la negociación se contrastan los “valores” de cada parte. Puede que el comprador necesite ajustar más su rentabilidad o alargar el periodo de amortización para encontrar un precio final que culmine con éxito la operación de compra-venta.

## 3.3 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.

### **Rentas futuras:**

Partiendo del precio que se nos pide por la compra o traspaso del negocio, obtendremos su traducción en anualidades correspondientes al número de años que hayamos definido y actualizado a una tasa de corrección del valor del dinero.

### **Coefficiente 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 cinco años).

$$\text{Cash flow anual exigido} = \frac{\text{Precio de venta del negocio}}{\text{Coefficiente de actualización}}$$

**Precio de venta del negocio** > Precio que el vendedor/a exige por la compra del negocio.

**Coefficiente de actualización** > mirar tabla eligiendo rentabilidad esperada y periodo.

**Cash flow anual exigido** > importe de cada término anual en el que se desagrega el precio.

### **Periodo base de valoración:**

Como norma general, al establecer el número de años deberé diferenciar si se desea adquirir el local donde se encuentra el negocio o no. Si no se piensa adquirir el local, sino que se trata de 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 compra 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 anual exigido:

Es el resultante de mis cálculos y sería la traducción del precio del negocio a términos anuales durante el periodo definido y a la tasa de rentabilidad esperada. De esta forma podría comparar el importe de cada uno de dichos términos con la capacidad de generación de dinero que el propietario actual del negocio me habrá cuantificado.

#### 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 compra de un negocio, o en el de un traspaso superior a 5 años.

Una vez determinado el periodo base y la rentabilidad esperada, de la tabla se obtiene el coeficiente de actualización que debe ser aplicado al precio del negocio para cuantificar la generación anual de dinero que necesitaré como mínimo para recuperar el dinero invertido.

$$\text{Cash flow anual exigido} = \frac{\text{Precio de venta del negocio}}{\text{Coeficiente de actualización}}$$

Éste es el importe de cada anualidad (Cash Flow Exigido) que tendrá que generar mi negocio para conseguir que recupere lo invertido en la compra, y será el criterio que utilizaremos para compararlo con la información que nos dará el vendedor.

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

## Ejemplo real de valoración de un negocio

### Datos

Nos ofrecen el traspaso de un negocio en funcionamiento por 4 años por un importe de 246.000 €.

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).

Rentabilidad esperada 10%

Periodo Base de Valoración 4 años

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	3,3111	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

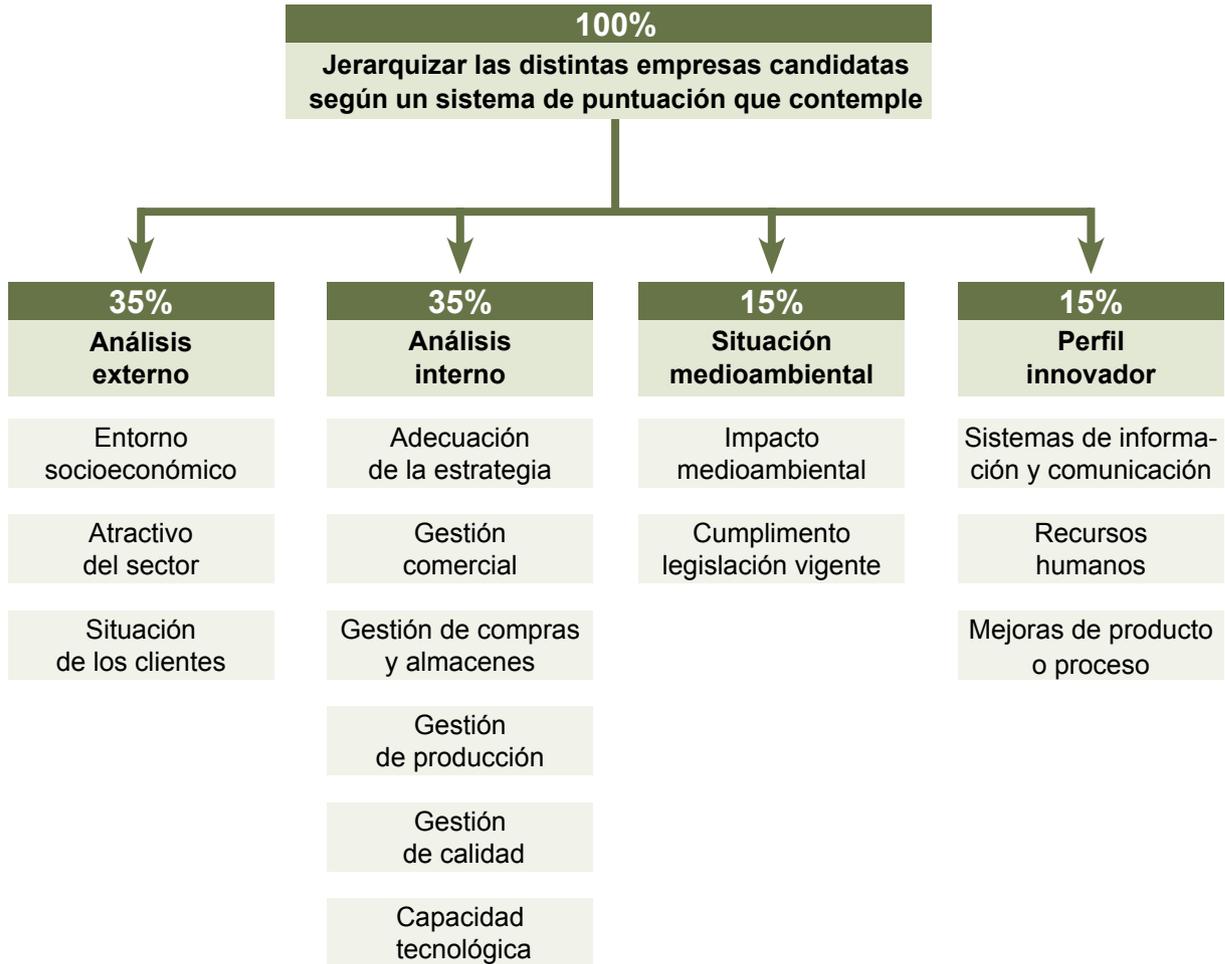
Venta del negocio

$$\text{Cash flow anual exigido} = \frac{\text{Precio de venta del negocio}}{\text{Coeficiente de actualización}}$$

$$\text{Cash flow anual exigido} = 246.000 \text{ €} / 3,1699 = 77.604 \text{ €}$$

Tendré que comparar el Cash flow anual exigido (77.604 €) con el Cash flow que asegura el actual propietario que obtiene con el negocio anualmente.

### 3.4 Jerarquización y selección de empresas candidatas



Las distintas empresas candidatas deben jerarquizarse según un sistema que contemple: análisis externo e interno, situación medioambiental y perfil innovador de las mismas. Las ponderaciones recogidas pueden tomarse como referencia, pero pueden adaptarse en función de las necesidades del emprendedor, características del sector, etc.

## Entorno Socioeconómico

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Garantía de las inversiones</b>	Elevado riesgo de pérdida de las inversiones											Ningún riesgo de pérdida de las inversiones

## Atractivo del sector

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Barreras de entrada de nuevos competidores</b>												
Economías de escala	No son necesarias economías de escala desarrolladas para nuevos competidores que desearan introducirse en el sector											Economías de escala muy elevadas para nuevos competidores que desearan introducirse en el sector
Diferenciación del producto	Producto no diferenciado											Producto plenamente diferenciado
Requerimientos de capital	No se requiere gran inversión para entrar en el mercado											Deben realizarse importantes inversiones
Acceso a la distribución	Acceso sencillo a canales de distribución											Difícil acceso a canales de distribución
Ventajas en costes según experiencia	No hay ventajas entre competidores por experiencia en el sector											Nivel de experiencia es clave en el sector
Políticas gubernamentales	No hay control gubernamental para impedir la entrada de nuevos competidores											Control gubernamental que limita la entrada de nuevos competidores
<b>Rivalidad entre los competidores</b>												
Tamaño y dimensión de los competidores	Competidores con tamaño y poder similar											Competidores con distinto tamaño y poder
Número de competidores	Muchas empresas											Pocas empresas
Costes fijos elevados	Los costes fijos son muy elevados											Los costes fijos no son elevados
Costes por cambio de proveedor para el cliente	Cambiar de proveedor no supone un coste para nuestro cliente											Cambiar de proveedor es muy costoso para nuestro cliente
Barreras de salida	Elevadas: impiden la libre salida del sector											No existen: Libre salida del sector

## Atractivo del sector

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Poder de los proveedores</b>												
Número de proveedores	Número reducido: gran poder frente a nosotros											Gran cantidad: cada uno tiene poco poder frente a nosotros
Costes de cambio	Cambiar de proveedor nos es muy costoso											Cambiar de proveedor no nos supone coste
<b>Poder de los clientes</b>												
Nivel de información en clientes	Cliente muy informado sobre la oferta en el mercado											Cliente no tiene información del mercado
<b>Amenaza de productos sustitutivos</b>												
Previsión de sustitución total	En un futuro los sustitutivos sustituirán totalmente nuestro producto											Nuestro producto difícilmente será sustituido por otro en un futuro

## Situación de los clientes

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Evolución histórica del mercado</b>	Volumen de ventas decreciente											Evolución del mercado inmejorable, tendencia observada de aumento progresivo de las ventas
<b>Evolución prevista del mercado</b>	Crecimiento esperado no es muy atractivo											Mercado con gran potencial de crecimiento
<b>Estacionalidad de las ventas</b>	Las ventas sólo se realizan durante un periodo específico del año											Las ventas son muy regulares a lo largo del año
<b>Características de los consumidores</b>	Bajo poder adquisitivo Baja fidelidad Elevada concentración											Elevado poder adquisitivo Gran fidelidad hacia el producto Elevada atomización

## Adecuación de la estrategia

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Factores clave de éxito</b>	Los factores clave de éxito en el negocio no están identificados											Los factores se encuentran identificados
<b>Estrategia genérica</b>	La empresa no posee ninguna estrategia											La empresa tiene definida una estrategia genérica
<b>Modelo de gestión</b>	No se realizan previsiones ni presupuestos anuales											Se realizan previsiones y presupuestos anuales

## Gestión comercial

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Sistema de información de marketing</b>	No se realiza seguimiento sobre el comportamiento del mercado, ni sobre la competencia											Se conocen en todo momento las necesidades cambiantes de los clientes y la evolución de la competencia
<b>Características del producto</b>	Son claramente inferiores a los de la competencia											Claramente superiores a los de la competencia
<b>Grado de diversificación</b>	La empresa no está diversificada											La empresa se encuentra diversificada, de una forma adecuada y planificada
<b>Política de precios</b>	No existe una política de precios sistematizada; en función del cliente, volumen de compra...											Existe una política de precios definida, que hace que sean competitivos
<b>Política de promoción y publicidad</b>	No existe imagen de marca, o es menos conocida y valorada que la de la competencia											La imagen de marca es mucho mas conocida y valorada que la de la competencia
<b>Satisfacción de los clientes</b>	El nivel de reclamaciones es importante, la calidad es deficitaria											Se satisface con creces las expectativas del cliente

## Gestión de compras y almacenes

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Almacenes</b>	Los almacenes están lejos, lo cual supone una clara desventaja											Los almacenes están próximos, lo cual supone una clara ventaja
<b>Recepción de materiales (Calidad)</b>	No existe control sobre la calidad de los materiales recibidos											Existen unos estándares de calidad, concertados con los proveedores
<b>Volúmenes de compra</b>	Son reducidos en relación a otros clientes, y no otorga capacidad de negociación ante proveedores											Permiten obtener una buena posición de negociación ante proveedores

## Gestión de producción

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Equipamientos</b>	Los equipamientos son muy antiguos y se encuentran obsoletos; la capacidad de la empresa está estancada											Los equipamientos son modernos y permiten responder a la demanda de forma rápida y eficiente
<b>Ubicación de la empresa</b>	La localización tiene grandes desventajas competitivas											La localización tiene grandes ventajas competitivas
<b>Capacidad de producción (Nivel de saturación)</b>	Los equipos están infrutilizados											La utilización de los equipos es elevada, pero sin obligar a un ritmo superior al adecuado
<b>Costes de producción (Ineficiencias)</b>	La empresa tiene un elevado nivel de mermas											La empresa tiene un reducido nivel de mermas
<b>Nivel de servicio (Plazos de fabricación)</b>	La empresa tiene unos plazos de entrega sensiblemente superiores a los de su competencia											La empresa tiene unos plazos de entrega sensiblemente inferiores a los de su competencia

## Gestión de calidad

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Política de calidad</b>	No existe una política de calidad establecida											La política de calidad de la empresa es clara
<b>Certificación de calidad</b>	La empresa no posee certificado de calidad											La empresa dispone de una certificación de calidad

## Capacidad tecnológica

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Política de inversión</b>	La empresa no tiene una política de inversión adecuada											La empresa tiene una política de inversión adecuada y tiene previstos planes concretos
<b>Sistemas de información</b>	La dotación de equipos informáticos es insuficiente u obsoleta											La dotación de equipos informáticos es moderna y adecuada

## Impacto medioambiental

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Vertidos, emisiones, residuos, ruido y contaminación del suelo</b>	Existe un impacto fuerte, no se realiza ninguna acción de reducción, ni de control											Existe un impacto débil, se controlan y tratan de reducirse

## Cumplimiento de legislación vigente

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Sanciones</b>	La empresa ha recibido sanciones por infracciones medioambientales											La empresa no ha recibido sanciones por infracciones medioambientales

## Sistemas de información y comunicación

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Conocimiento del cliente</b>	No se realiza ningún estudio sobre el mercado, ni sobre los clientes											Se realizan periódicamente estudios de mercado y encuestas a clientes
<b>Seguimiento de la competencia</b>	Desconocimiento total de la situación de la competencia											Se conoce su implantación en el mercado, así como sus carencias y fortalezas
<b>Nuevas tecnologías de información y comunicación</b>	No se hace uso de internet ni de sus posibilidades											Se ha implantado el comercio electrónico, y se utiliza internet como herramienta de información y difusión de la empresa
<b>Medios de difusión</b>	No se dispone de una estrategia de comunicación (Marketing)											Se dispone de una estrategia de comunicación (Marketing)
<b>Redes</b>	No existe ningún tipo de cooperación con otras empresas											Se participa en redes de cooperación con otras empresas

## Recursos humanos

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Formación</b>	No existe una política de formación clara											La empresa tiene implantado un plan de formación anual
<b>Equipo</b>	No existe un sistema de información que interconecte al equipo											Existe un sistema de información, y se incentiva las sugerencias
<b>Gestión</b>	No se evalúa el desempeño, y la organización es jerárquica											Se evalúa el desempeño, y la organización es más matricial que jerárquica
<b>Esfuerzo innovador</b>	No se destina ningún recurso a buscar innovaciones											Se destinan recursos humanos y económicos a buscar innovaciones (% facturación)

## Mejoras de productos o procesos

Indicador	Interpretación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interpretación
<b>Producto</b>	No se varía el diseño del producto											Se realizan mejoras en su diseño periódicamente
<b>Proceso</b>	No se personaliza el producto											Se personaliza para adaptarlo "a la medida" del cliente

## Factores a tener en cuenta en la negociación

### Factores de los que depende que recupere antes o después el dinero invertido en la compra

---

#### 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

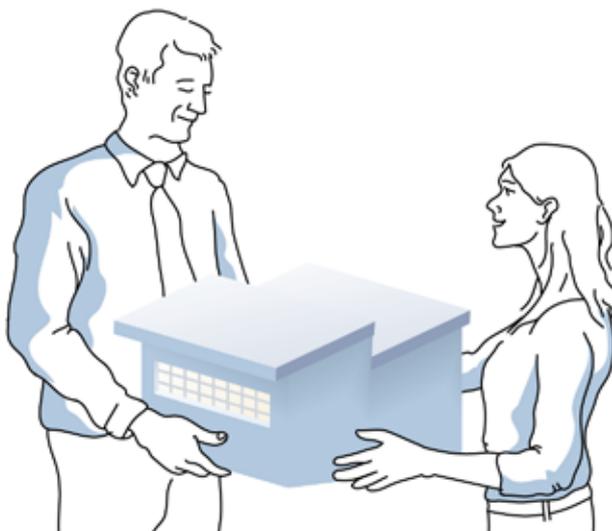
El producto que se vende es otra cuestión clave a la hora de analizar un negocio. No es lo mismo un producto que aporte un gran **margen** y con una **demand**a muy alta, o un producto que se vende en cualquier sitio, con lo cuál seguramente habrá una lucha de precios y la oferta será grande. También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

#### Personal

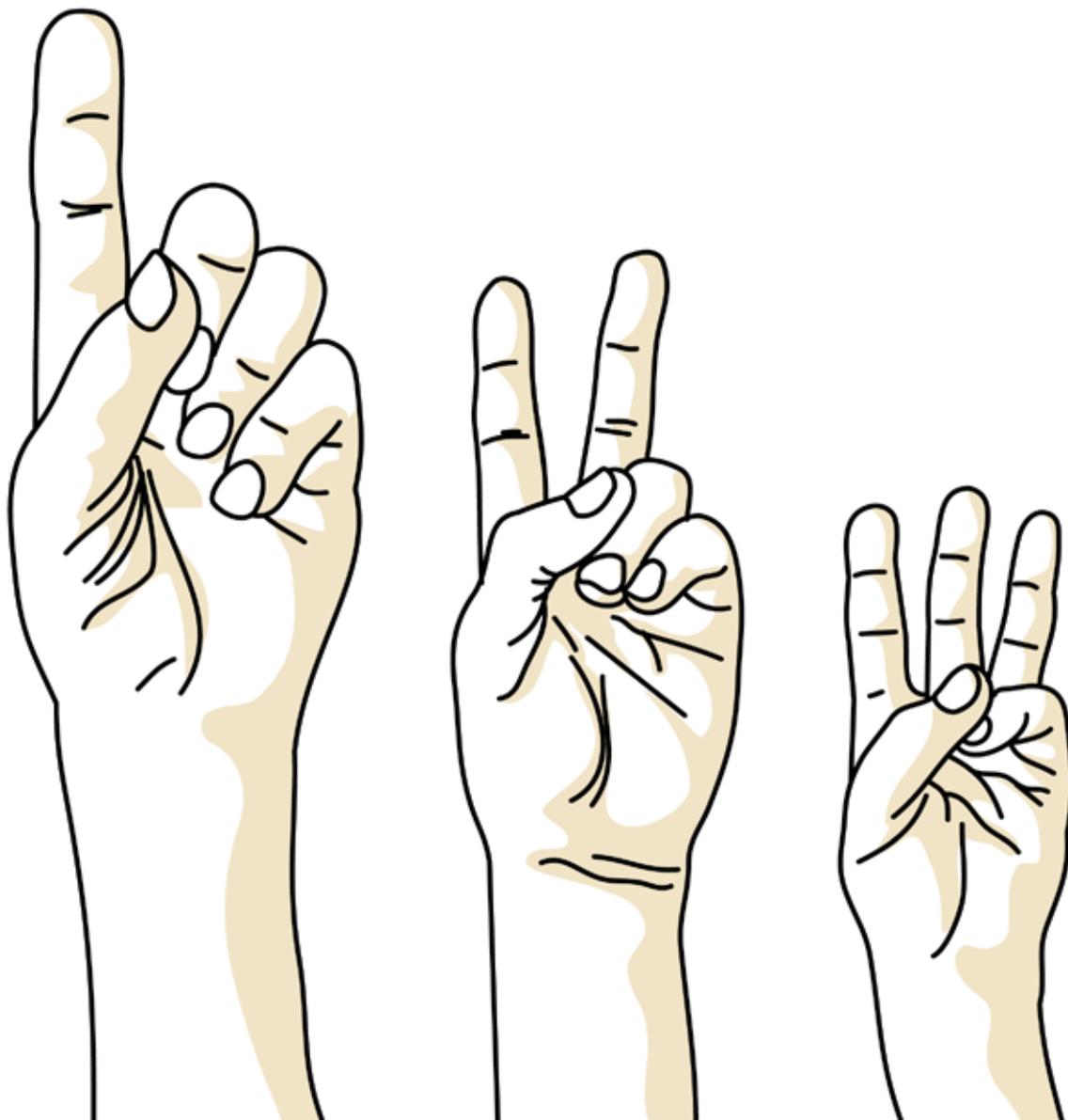
¿Tiene personal actualmente el negocio?, ¿Qué **coste** tiene y qué **condiciones** habría en el caso de una transmisión?. ¿Se podría prescindir de ese personal?. De ser así, ¿a qué coste, y quién lo soportaría?. Son cuestiones que deben ser expuestas.

#### 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 vamos a adquirir no sólo un negocio, sino también un **puesto de trabajo**. Este factor deberá afectar en el precio final.



# 4 Sucesión familiar



## Introducción

### Empresa familiar y sucesión

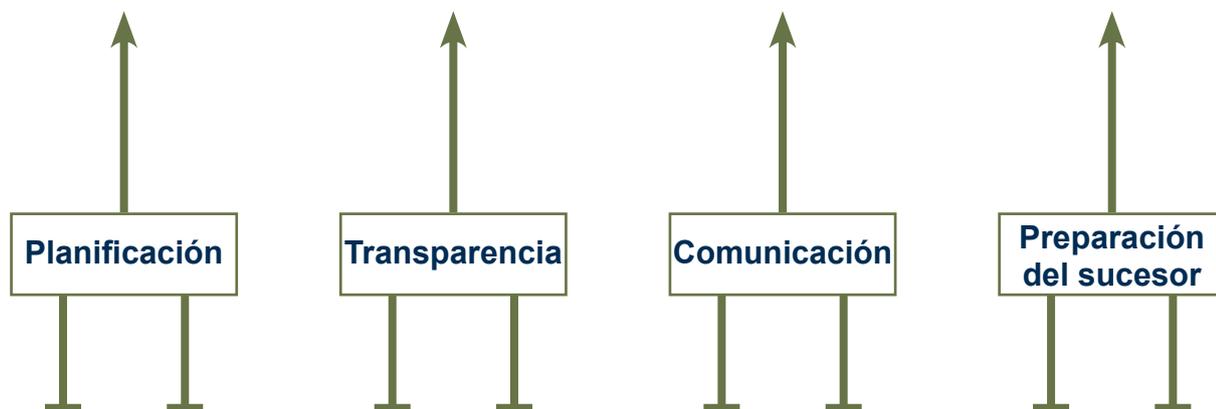
Muy frecuentemente, la génesis de los conflictos que se producen en el seno de las empresas familiares tienen su origen en la complicada interacción que en este tipo de empresas se produce entre propiedad, dirección y familia. Gestionar de manera eficaz estos conflictos resulta clave para el mantenimiento 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 pactará 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 registrará 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 conductores 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 desee 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.

## 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.

