



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ***LA EMPRESA FAMILIAR: TRIBUTACIÓN.***

Trabajo Final de Grado.  
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

**Autor:** Borja Gromaz Roig  
**Tutor:** Pedro Antonio García Galiana

*Valencia, septiembre de 2017.*



***Resumen:*** Con el presente trabajo se pretende realizar un estudio, desde un punto de vista tanto teórico como práctico, de las ventajas fiscales de las que pueden beneficiarse las empresas familiares en España. Las empresas familiares representan aproximadamente el 85% del tejido empresarial español, producen un 60% de la riqueza nacional y generan siete de cada diez empleos del sector privado. Durante su desarrollo se va a realizar el estudio de algún caso práctico en el que sea de aplicación el actual sistema de tributación para empresas familiares.

***Palabras clave:*** Impuesto sobre sucesiones, Impuesto sobre patrimonio, Impuesto sobre sociedades, empresa familiar, régimen fiscal.



***Abstract:*** With the present project we intend to perform a study, from both a theoretical and practical point of view, to the tax advantages those family businesses in Spain can take advantage off. This type of business represents 85% of the Spanish business fabric, produces 60% of the national wealth and generates 7 out of 10 private sector jobs. During the development of this project, a series of practical case studies have been carried out in existing entities in which the current system of taxation of family business is being applied.

***Keywords:*** “Inheritance tax, wealth tax, corporate tax, family business, tax system.”



## **Agradecimientos**

Al finalizar este trabajo, es necesario agradecer la confianza y el apoyo recibido.

En primer lugar, a mi familia y amigos, los cuales han sido un apoyo fundamental durante todo este largo proceso que ha supuesto la realización del presente trabajo y sobre todo por el apoyo recibido durante los 4 años del transcurso del grado.

Por otra parte, a Pedro, mi tutor, por la confianza y el apoyo recibido durante estos últimos meses. Sus conocimientos y su profesionalidad me han ayudado a desarrollar mis conocimientos sobre el sistema tributario español.



***“El éxito no se logra sólo  
con cualidades especiales.  
Es sobre todo un trabajo de  
constancia, de método y  
de organización.”***

***Víctor Hugo***



## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Justificación</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Motivación</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4. Metodología</b> .....	<b>2</b>
<b>2. La empresa familiar</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Definición de empresa familiar</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Modelos de empresa familiar</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Etapas de la evolución de la empresa familiar</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4. Gobierno y propiedad de la empresa familiar</b> .....	<b>9</b>
2.4.1. El gobierno familiar.....	13
2.4.2. El protocolo familiar.....	13
2.4.3. La Asamblea Familiar.....	14
2.4.4. El Consejo de Familia.....	15
<b>2.5. La importancia de la empresa familiar en la economía</b> .....	<b>16</b>
<b>3. El Sistema Tributario en la Empresa Familiar</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1. El Impuesto sobre Sociedades y el IRPF</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2. El impuesto sobre el Patrimonio</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3. El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones</b> .....	<b>41</b>
<b>4. Caso Práctico</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1. Estructura organizativa</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2. Análisis económico – financiero</b> .....	<b>52</b>
4.2.1. Análisis sectorial de la sociedad.....	52
4.2.2. Análisis de la situación patrimonial.....	54
4.2.3. Análisis de la situación de liquidez.....	57
4.2.4. Análisis de la situación de endeudamiento.....	60
4.2.5. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	61
4.2.6. Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera.....	63
4.2.7. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo.....	65
4.2.8. Análisis del Estado de Cambios del Patrimonio Neto.....	68
<b>4.3. Valoración de la sociedad</b> .....	<b>70</b>
<b>4.4. Supuesto práctico</b> .....	<b>76</b>
<b>1: Transmisión de acciones entre familiares</b> .....	<b>76</b>
<b>5. Desafíos Actuales de la Empresa Familiar</b> .....	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>89</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Porcentaje de Empresas Familiares en Europa. ....	<b>16</b>
<b>Tabla 2.</b> Empresas familiares por tamaño del establecimiento (%).....	<b>17</b>
<b>Tabla 3.</b> Empresas familiares por grupo de actividad (%) .....	<b>19</b>
<b>Tabla 4.</b> Consejo de Administración Inditex S.A. ....	<b>21</b>
<b>Tabla 5.</b> Evolución volumen de ventas (Millones de euros).....	<b>22</b>
<b>Tabla 6.</b> Evolución número tiendas. ....	<b>23</b>
<b>Tabla 7.</b> Evolución número empleados Inditex.....	<b>24</b>
<b>Tabla 8.</b> Consejo de Administración de Mercadona S.A. ....	<b>25</b>
<b>Tabla 9.</b> Evolución cifra de negocios Mercadona S.A. ....	<b>26</b>
<b>Tabla 10.</b> Evolución Número de Tiendas.....	<b>27</b>
<b>Tabla 11.</b> Evolución Número Empleados .....	<b>27</b>
<b>Tabla 12.</b> Probabilidad de superar la transición generacional en la empresa familiar. ....	<b>29</b>
<b>Tabla 13:</b> Tabla tramos IRPF (Asepyme).....	<b>37</b>
<b>Tabla 14.</b> Comparación del tipo de gravamen por CC.AA.....	<b>39</b>
<b>Tabla 15:</b> Sucesión 800.000 euros por CC.AA.....	<b>45</b>
<b>Tabla 16.</b> Donación 800.000 euros por CC.AA.....	<b>47</b>
<b>Tabla 17.</b> Comparación tipos aplicables UE (Categoría 1).....	<b>49</b>
<b>Tabla 18.</b> Principales Empresas Competidoras. ....	<b>53</b>
<b>Tabla 19.</b> Ordenación del balance. ....	<b>55</b>
<b>Tabla 20.</b> Ratios de Liquidez.....	<b>58</b>
<b>Tabla 21.</b> Ratios de Endeudamiento.....	<b>60</b>
<b>Tabla 22.</b> Estructura analítica de Pérdidas y Ganancias.....	<b>61</b>
<b>Tabla 23.</b> Rentabilidad económica.....	<b>63</b>
<b>Tabla 24.</b> Rentabilidad financiera. ....	<b>64</b>
<b>Tabla 25.</b> Estructura analítica EFE.....	<b>65</b>
<b>Tabla 26.</b> Estructura analítica EIGR.....	<b>68</b>
<b>Tabla 27.</b> Análisis Patrimonio Neto. ....	<b>69</b>
<b>Tabla 28.</b> Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto .....	<b>69</b>
<b>Tabla 29.</b> Principales valores para el cálculo de los múltiplos.....	<b>70</b>
<b>Tabla 30.</b> Cálculo de los principales múltiplos.....	<b>72</b>
<b>Tabla 31.</b> Valores de empresa obtenidos mediante los múltiplos.....	<b>73</b>
<b>Tabla 32.</b> Comparación de las rentabilidades.....	<b>74</b>
<b>Tabla 33.</b> Rango de valores de empresa. ....	<b>75</b>
<b>Tabla 34.</b> Cálculo cuota tributaria (Escenario Optimista) .....	<b>77</b>
<b>Tabla 35.</b> Cálculo cuota tributaria (Escenario Neutro) .....	<b>78</b>
<b>Tabla 36.</b> Cálculo cuota tributaria (Escenario Pesimista).....	<b>79</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Modelo de crecimiento empresarial.....	<b>8</b>
<b>Gráfico 2:</b> Modelo de los tres círculos.....	<b>10</b>
<b>Gráfico 3:</b> Organización del Gobierno de una Empresa Familiar.....	<b>12</b>
<b>Gráfico 4:</b> Empresas familiares por tamaño de establecimiento (%).....	<b>17</b>
<b>Gráfico 5:</b> Ocupados en empresas familiares por tamaño de establecimiento (%).....	<b>18</b>
<b>Gráfico 6:</b> Facturación de las empresas familiares por tamaño de establecimiento (%).....	<b>18</b>
<b>Gráfico 7:</b> Evolución ventas (Millones €) .....	<b>22</b>
<b>Gráfico 8:</b> Evolución número de tiendas.....	<b>23</b>
<b>Gráfico 9:</b> Evolución número empleados.....	<b>24</b>
<b>Gráfico 10:</b> Evolución cifra de negocios.....	<b>26</b>
<b>Gráfico 11:</b> Evolución Número de Tiendas.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 12:</b> Evolución Número Empleados.....	<b>28</b>
<b>Gráfico 13:</b> Sucesión.800.000€ por CC.AA.....	<b>46</b>
<b>Gráfico 14:</b> Donación 800.000 euros por CC.AA.....	<b>47</b>
<b>Gráfico 15:</b> Estructura organizativa Maicerías Españolas S.A.....	<b>52</b>
<b>Gráfico 16:</b> Balance del sector. ....	<b>54</b>
<b>Gráfico 17:</b> Estructura patrimonial 14-15 .....	<b>57</b>
<b>Gráfico 18:</b> Intervalo valor de la sociedad. ....	<b>75</b>
<b>Gráfico 19:</b> Comparación Cuota Integra a pagar por donación (Escenario Optimista) .....	<b>81</b>
<b>Gráfico 20:</b> Comparación Cuota Integra a pagar por donación (Escenario Neutro).....	<b>82</b>
<b>Gráfico 21:</b> Comparación Cuota Integra a pagar por donación (Escenario Pesimista) .....	<b>83</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

<b>Ilustración 1.</b> Recaudación del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.....	<b>44</b>
<b>Ilustración 2.</b> Mapa comparativo ISD en las CC.AA.....	<b>46</b>
<b>Ilustración 3:</b> Principales problemas de la empresa familiar en España y Europa (2016).....	<b>86</b>
<b>Ilustración 4.</b> Cambios que impulsarían las perspectivas de crecimiento de la empresa.....	<b>87</b>

# CAPÍTULO 1

## 1. Introducción.

1.1. Justificación.

1.2. Motivación.

1.3. Objetivos.

1.4. Metodología.



## 1.Introducción

### 1.1. Justificación.

Actualmente, las empresas familiares son fundamentales en el sistema económico español ya que representan aproximadamente el 85% del total del tejido empresarial, consiguiendo una facturación del 60% del Producto Interior Bruto en el ejercicio de 2016, además de dar trabajo a más de diez millones de personas en España. La creación de riqueza y empleo ponen de manifiesto la gran importancia de este tipo de empresas en la actividad económica española. Por otra parte, las sociedades de índole familiar están representando cada vez más un papel fundamental en la economía española debido a las aportaciones que realizan tanto en materia de innovación como de emprendimiento.

Ante el papel que desempeña este tipo de sociedades en el tejido empresarial español es evidente que dichas sociedades dispongan de ciertas ventajas en materia tributaria. Así pues, en lo referente al sistema tributario de este tipo de sociedades, se debe indicar que para la realización del presente trabajo se va a tratar a la empresa familiar como si de una PYME se tratase, ya que la gran mayoría de estas sociedades son empresas de reducida dimensión (García Galiana C.P), por lo que para poder realizar un mejor estudio de las características tributarias de estas sociedades se les va a tratar como tal, sabiendo en todo momento que existe un gran número de empresas familiares que no cumplen las características para ser consideradas de reducida dimensión.

### 1.2. Motivación.

La presentación del trabajo de Fin de Grado supone la finalización de una etapa muy importante en la formación de cualquier estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas y, en definitiva, de cualquier estudiante, ya que se brinda la oportunidad de poder desarrollar los conocimientos obtenidos durante este periodo de aprendizaje que ha sido la consecución del grado.

Después de estudiar en profundidad tanto de forma teórica como práctica la asignatura de Gestión Fiscal de la Empresa, llamándome está especialmente la atención, me resulto muy interesante el poder ir más allá y realizar un estudio del sistema tributario en las Empresas Familiares en España, ya que son parte fundamental de nuestra economía. La realización de este trabajo conlleva el privilegio de rodearse con profesionales con los que aprender más sobre el tema objeto del estudio.

Por último, cabe destacar que la elección de este trabajo se ha debido en gran parte al especial interés sobre la materia elegida, la gestión de las empresas de naturaleza familiar y sobre todo a la problemática a la que están sometidas a la hora de realizar los cambios generacionales y en la aplicación de tributos por parte de este tipo de sociedades.

### **1.3. Objetivos.**

El objetivo principal de este trabajo es realizar un estudio en profundidad de las sociedades de naturaleza familiar en España, poniendo especial atención en el estudio del sistema tributario y las posibles ventajas fiscales a las que están sujetas dichas sociedades.

### **1.4. Metodología**

Para el desarrollo de este trabajo se va a seguir una estructura dividida en varias partes, como se va a detallar a continuación.

En primer lugar, se expondrá el planteamiento teórico sobre las empresas familiares. Para ello se procederá a definir dicho concepto, así como a explicar sus principales características, los modelos existentes de esta tipología de empresas, las diferentes etapas por las que pasan estas empresas a lo largo de su vida, su gobierno y propiedad y por último la incidencia de las empresas familiares en la economía española.

En segundo lugar, se va a llevar a cabo el desarrollo del sistema tributario al que están sujetos las empresas de naturaleza, centrandó especial atención en el Impuesto de Sociedades, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto de Sucesiones y Donaciones y de Transmisiones Patrimoniales.

En tercer lugar, se va a aplicar el marco teórico estudiado en los puntos anteriores en el desarrollo de un caso práctico de una empresa familiar real, incluyéndose aquí un análisis económico – financiero, así como una valoración de la sociedad y la explicación de un caso práctico con los datos extraídos de dichos análisis.

Por último, se va a prestar especial atención a los retos actuales a los que se exponen las empresas familiares en España, a partir de los cuales se obtendrán las conclusiones sobre el presente trabajo.



# CAPÍTULO 2.

## 2. La Empresa Familiar.

2.1. Definición.

2.2. Modelos de empresa familiar.

2.3. Etapas de la evolución de la Empresa Familiar.

2.4. Gobierno y propiedad.

2.4.1. El Gobierno familiar.

2.4.2. El protocolo familiar

2.4.3. La asamblea familiar.

2.4.4. El consejo familiar.

2.5. La importancia de la empresa familiar en la economía española.



## 2. La empresa familiar.

### 2.1. Definición de empresa familiar.

Debido a que las sociedades de naturaleza familiar no presentan un modelo claramente definido, es una tarea bastante compleja llevar a cabo una explicación de las características de este tipo de sociedades que las englobe de una manera generalizada. Así pues, el Instituto de la Empresa Familiar proporciona cuatro elementos característicos de las sociedades familiares, los cuales marcan la diferencia con el resto de compañías. Dichos elementos son: la propiedad accionarial, el control, los derechos de voto y la participación en los órganos de gobierno.

- ✓ **Propiedad accionarial:** el miembro o los miembros de la familia fundadora de la compañía deben poseer la mayoría de las acciones/participaciones con derecho de voto, o bien, dichos títulos son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus cónyuges, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).
- ✓ **Control:** es posible obtener la mayoría de los votos de forma directa o indirecta.
- ✓ **Gobierno:** existe la necesidad de que la familia gobierne la sociedad, aunque esto no implica que la empresa se gestione directamente por la familia o por alguno de sus miembros, sino que es suficiente con el hecho de que el gobierno estratégico y de control resida en manos de familiares.
- ✓ **Derecho de voto:** a las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Debido a las características que poseen las empresas familiares puede distinguirse una serie de elementos culturales que diferencian a las empresas de naturaleza familiar con el resto de modelos empresariales.

Entre los elementos culturales que diferencian a las sociedades familiares, en primer lugar, cabe destacar el que posiblemente es el rasgo más característico de este tipo de sociedades, la vocación a largo plazo. Esta visión o vocación a largo plazo viene a referirse al cambio generacional. En España, el concepto de empresa familiar se percibe como un legado el cual debe ser preservado con el objetivo de que las generaciones futuras lo reciban en mejores condiciones que en las que la recibieron. De esta manera, el objetivo principal en las empresas familiares reside en la maximización del valor creado a largo plazo de las generaciones sin otorgar mucha importancia a las presiones a corto plazo.

Así pues, esta vocación a largo plazo se ve plasmada en la gestión de la empresa, dando como resultado una mayor estabilidad laboral, debido a que las sociedades familiares se caracterizan por tener una gran capacidad para retener el talento y generar reservas de lealtad entre sus empleados. Dicha estabilidad, tanto en la gestión como en los equipos o grupos de trabajo proporciona dinámicas de trabajo más eficientes y productivas además de culturas de trabajo con menos propensión a la creación de conflictos.

El segundo elemento cultural que es importante destacar es el compromiso por el territorio, el cual, a diferencia de otras compañías, las cuales toman sus decisiones de localización de acuerdo con razones relacionadas con el tamaño y la cercanía al mercado objetivo, las empresas familiares nacen en la mayoría de los casos en el lugar de nacimiento del empresario, originando un vínculo emocional entre el lugar de nacimiento y el territorio donde desarrolla sus actividades. De esta manera, el empresario es vecino de sus empleados y de la comunidad donde opera, lo cual influye de manera significativa en el modo en el que se toman las decisiones en la organización.

El tercer y último elemento característico de las sociedades familiares es el espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia, factor clave en la longevidad de las empresas, ya que el objetivo principal es que se conserve el espíritu emprendedor del fundador de la compañía con el paso de las generaciones siguientes.

## 2.2. Modelos de empresa familiar.

Según los autores (Morten Bennesen y Joseph Fan, 2014)<sup>1</sup>, en su libro titulado *The Family Business Map*, cabe destacar 4 modelos existentes en el ámbito de los negocios familiares.

Dichos autores destacan en primer lugar un “Modelo Clásico”, en la propia familia es la que conserva tanto la propiedad como la gestión. Un ejemplo claro de este modelo son los miembros de la *Henokiens Association* (Morten Bennesen y Joseph Fan, 2014), asociación formada por 44 empresas familiares que combinan la propiedad y la gestión. Este modelo es posiblemente el más habitual entre las empresas familiares españolas e internacionales, sobre todo en sus primeras etapas.

Por otra parte se propone el modelo “Capital Riesgo”. En este modelo, la familia asume tanto el desarrollo del negocio tradicional como un papel de fondo de capital riesgo, cuyo objetivo es ayudar a impulsar las ideas sobre el negocio que puedan surgir de los propios familiares. Un ejemplo es el de la familia Mulliez, familia propietaria de uno de los principales grupos minoristas franceses, Auchan.

El tercer modelo que indican dichos autores es el modelo “Propiedad sin gestión”. En dicho modelo, la familia conserva la participación de control sobre la sociedad, pero en este caso, son unos profesionales los que llevan a cabo las tareas relacionadas con la gestión. Un ejemplo claro de este modelo es la compañía Walmart, corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. Está considerada la tercera mayor compañía del mundo, según la revista *Fortune Global 500*.

El último modelo propone que la familia no controle la compañía en términos de los derechos políticos pero sin embargo desempeña un papel importante en la gestión al contar con la confianza del resto de propietarios. Este es el llamado modelo, “Gestión sin control”.

---

<sup>1</sup> Morten Bennesen y Joseph Fan, 2014. *The Family Business Map*

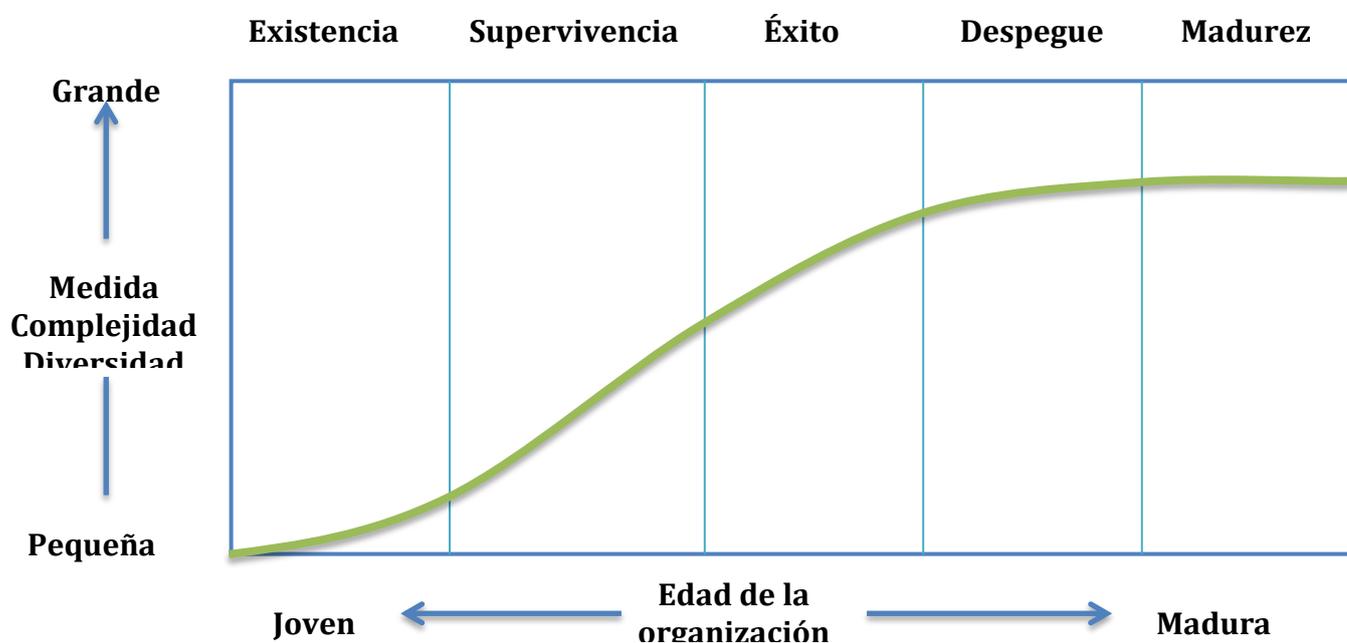
### 2.3. Etapas de la evolución de la empresa familiar.

Las empresas de índole familiar, como cualquier otro tipo de sociedades, presenta un sistema dinámico en cuanto a su evolución se refiere, en el cual pueden observarse cambios entre niveles temporales (M.D. Camacho, 2016, 2016)<sup>2</sup>:

- Cambios en su estructura (parte más estable).
- Cambios evolutivos, propiedades fluctuantes a largo plazo, pero estables a corto.
- Cambios de funcionamiento, en aquellas dimensiones que se ven alteradas de forma continua.

Así pues, las empresas familiares se encuentran continuamente en una situación de evolución y cambio. Debido a la magnitud de las evoluciones y cambios a los que están sometidas las empresas familiares que la comprensión de estos ritmos de cambio supone un conocimiento esencial para asegurar su continuidad.

Gráfico 1: Modelo de crecimiento empresarial.



Fuente: (Neil Churchill; Virginia Lewis, 1983)

<sup>2</sup> M.D.Camacho,2016.

Como se observa en el gráfico 1, Modelo de crecimiento empresarial (Neil Churchill; Virginia Lewis, 1983)<sup>3</sup> se destacan 5 etapas en el crecimiento de las empresas familiares: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez, las cuales dependen de dos factores, la edad de la organización por un lado y por otro, la medida, complejidad o diversidad de la empresa.

Para dichos autores, el éxito o fracaso del desarrollo del crecimiento de la compañía estará condicionado por 8 factores, 4 de los cuales dependen de la organización y los otros 4 restantes del propietario.

Los factores relacionados con la organización son:

- Recursos financieros y capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Recursos humanos.
- Recursos de sistemas de información, planificación y control.
- Recursos de negocio, relaciones con los clientes, proveedores...

Mientras que los factores relacionados con el propietario de la empresa son:

- Objetivos personales y para el negocio del propietario.
- Habilidades del propietario en el desarrollo de tareas esenciales como marketing, la innovación y la producción.
- Habilidades estratégicas del propietario, a largo plazo, orientadas a aprovechar las fortalezas de la empresa.

#### **2.4. Gobierno y propiedad de la empresa familiar.**

Según el proyecto “Buen gobierno de la empresa familiar” (Gascó, C.; Segurado, Jose Luis; Quintana, Javier, 2005)<sup>4</sup>, una de las principales características de las empresas familiares es la convivencia de distintos grupos de interés los cuales ejercen su influencia durante largos periodos de la vida de la empresa. En ellos se implica a la familia, la propiedad y el equipo gestor. Estos tres elementos – Empresa, familia y propiedad – son fuente de retos y situaciones emocionales que pueden afectar a la planificación o toma de decisiones de la empresa.

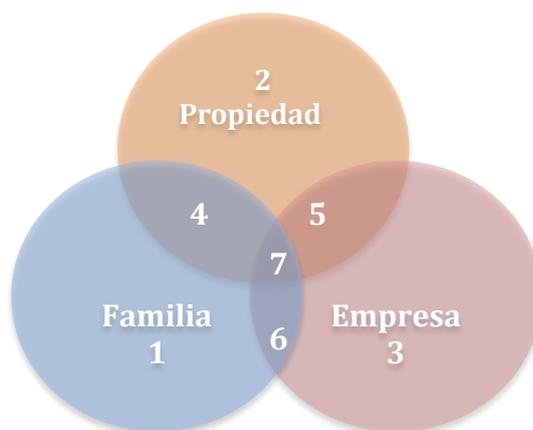
---

<sup>3</sup> Neil Churchill; Virginia Lewis, 1993

<sup>4</sup> Gascó, C.; Segurado, Jose Luis; Quintana, Javier, 2005) Buen Gobierno de la E.F.

Dados estos tres elementos, cabe destacar el modelo de los 3 círculos (Tagiuri, Renato; Davis, Jhon;, 1982)<sup>5</sup>. Dichos autores muestran las distintas formas en las que pueden sobreponerse los tres elementos que configuran los distintos grupos de interés existentes en las empresas – Propiedad, empresa y familia – así como el lugar que ocupan cada uno de ellos. Dicho modelo trata de explicar la relación existente dentro de este tipo de sociedades, mostrando la interacción entre los tres círculos de influencia que forman la propiedad, la empresa y la familia.

**Gráfico 2. Modelo de los tres círculos.**



**Fuente:** (Tagiuri, Renato; Davis, Jhon;, 1982)

Así pues, el círculo Familia está formado por aquellos miembros del mismo grupo familiar. Por otra parte, el círculo Propiedad nos muestra quienes son los propietarios de las participaciones de la empresa, cuya posesión genera una serie de derechos y deberes sobre esta. Por último, el círculo Empresa está formado por el conjunto de individuos que desarrollan actividades profesionales dentro de ella obteniendo por ello una remuneración o beneficio económico directo.

Como se observa en el gráfico 2, las relaciones entre los tres elementos que conforman el modelo dan lugar a 7 puntos de encuentro. De este modo, la empresa ira en la dirección correcta siempre y cuando los intereses de los distintos grupos fluyan en la misma dirección, por el contrario, si dichos intereses son divergentes, originará la posible creación de tensiones y problemas entre ellos lo que repercutirá de forma negativa en la empresa.

---

<sup>5</sup> Tagiuri ,Renato; Davis, Jhon; 1982. Modelo de los 3 círculos.

Los siete grupos en los que se dividen los tres círculos según el modelo son los siguientes:

1. **Miembros de la familia:** no tienen ninguna relación con la empresa, no son propietarios ni trabajan para la misma.
2. **Propietarios de la empresa:** no forman parte de la familia y no trabajan para la empresa.
3. **Trabajadores de la empresa:** no son miembros de la familia ni tampoco propietarios.
4. Miembros de la familia propietarios, pero no trabajan para la misma.
5. Propietarios que trabajan en la entidad, pero no forman parte de la familia.
6. Miembros de la familia, que son propietarios y además trabajan en la entidad.

La principal ventaja del modelo de los 3 círculos radica en que es muy fácil de comprender y ante problemas en la organización es fácil que cada una de las personas se plantee cuál es su papel en la compañía y cuál es su verdadero rol, ya que en la mayoría de ocasiones, los problemas en este tipo de organizaciones vienen dados por la confusión que se origina entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

Para lograr el mayor grado de satisfacción y compromiso por parte de los accionistas con la empresa, es necesario que existan una serie de plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, empresa y los propios accionistas puedan ser gestionados de forma constructiva y por separado, por lo que surge la necesidad de establecer unos mecanismos que deben permitir:

- Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores.
- Generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse.
- Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos de la organización.

## Capítulo 2. La empresa familiar

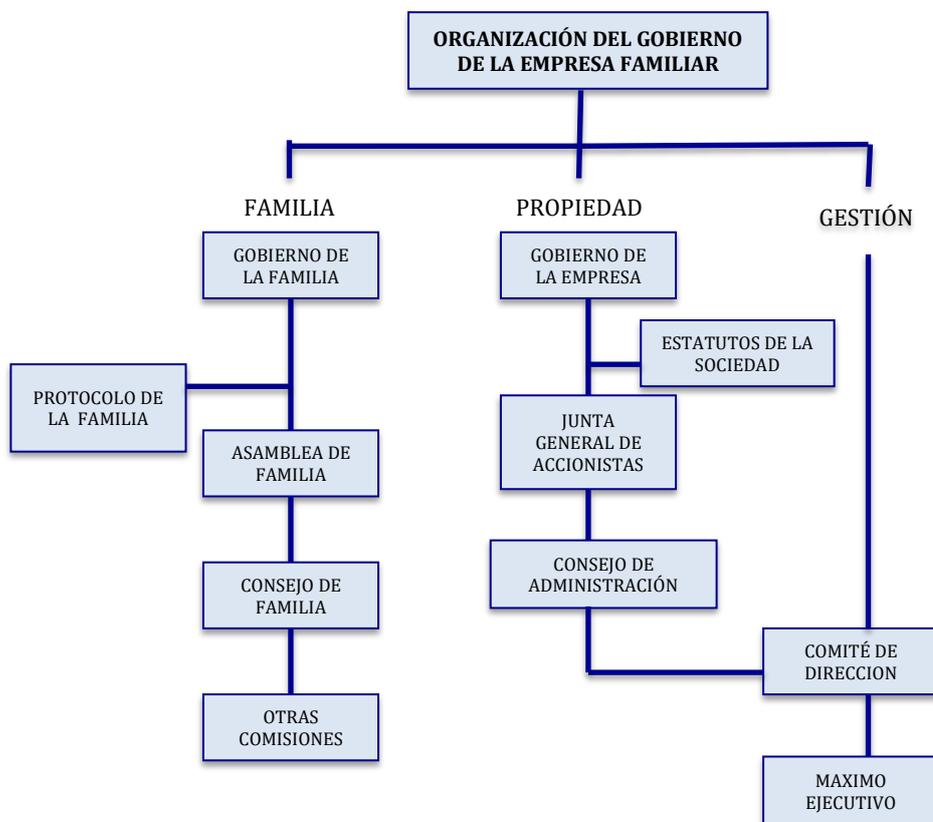
Esos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien pueden requerir el desarrollo de estructuras más formales como pueden ser el Consejo de Administración, el Consejo de Familia, la Asamblea Familiar...).

Existe la necesidad de que cada uno de los grupos existentes en las sociedades familiares tengan perfectamente definidos sus roles para conseguir de esta manera un modelo de gobierno más eficiente.

La mera existencia de una estructura formal en la que queden claramente definidas las funciones y roles de cada uno de los grupos de interés que existen en las empresas familiares puede contribuir a la reducción de tensiones y conflictos entre ellos.

De esta manera podemos resumir la organización del gobierno de la empresa familiar con el siguiente gráfico:

**Gráfico 3: Organización del Gobierno de una Empresa Familiar.**



**Fuente:** (Maseda, Amaia; Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin., 2007)

### 2.4.1. El gobierno familiar.

Según (Gascó, C.; Segurado, Jose Luis; Quintana, Javier, 2005)<sup>6</sup>, los objetivos principales del gobierno familiar son los siguientes:

- ✓ Materializar la Misión que desde el punto de vista de la familia tiene la sociedad.
- ✓ Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- ✓ Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos.
- ✓ Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- ✓ Potenciar la comunicación entre accionistas familiares.
- ✓ Impulsar el desarrollo de liderazgo en las generaciones futuras.

Por otra parte, dependiendo del tamaño de la empresa y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto, el gobierno familiar podrá desarrollarse a través de mecanismo formales o informales, siendo aconsejable que a medida que las empresas vayan creciendo y vayan apareciendo nuevas generaciones, el Gobierno familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y el Consejo de familia, materializándose en estos casos documentalmente mediante el protocolo familiar.

### 2.4.2. El protocolo familiar.

Una vez establecido un mecanismo formal mediante el cual llevar a cabo de una manera más profesionalizada el gobierno de una sociedad familiar es aconsejable que se desarrolle un protocolo familiar, el cual consiste en un documento en el que se fijan todos los aspectos de los cuales se pretende tener una reglamentación consensuada. El estudio Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno (Maseda, Amaia; Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin, 2007)<sup>7</sup> define el protocolo familiar como *“un acuerdo de voluntades consensuado cuyo objetivo es conseguir un código de conducta que regule las relaciones profesionales y*

---

<sup>6</sup> (Gascó, C.; Segurado, Jose Luis; Quintana, Javier, 2005)

<sup>7</sup> (Maseda, Amaia; Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin, 2007)

*económicas entre los distintos miembros de la familia*". A la hora de desarrollar dicho documento es aconsejable que colaboren conjuntamente todos los miembros implicados, debatiendo todo lo necesario sobre los temas a incluir y contando con el consenso de todos ellos. Así pues, queda demostrado que el uso del protocolo familiar resulta muy eficaz para prevenir conflictos, por lo que resulta aconsejable desarrollar dicho documento en el momento en el que no existan problemas familiares y la situación de la empresa no sea conflictiva.

Por otra parte, es aconsejable que el protocolo sea revisado anualmente, con el fin de reformar aquellos aspectos que no hayan funcionado correctamente, así como profundizar en aquellos que hayan dado resultado y actualizarlos a la nueva situación de la entidad.

Como bien sabemos, a diferencia de los estatutos, que son de aplicación obligatoria en todo tipo de sociedad, el protocolo familiar no es obligado en las empresas familiares. No obstante, el desarrollo y su posterior publicación en el Registro Mercantil, provoca que el documento gane cierta credibilidad y que a través de su aplicación nazcan una serie de obligaciones entre los distintos grupos de interés de la entidad.

A pesar de que el protocolo familiar es un documento aparentemente necesario en cualquier empresa de índole familiar, esto no se traduce en un uso habitual por las empresas familiares, ya que son muy pocas empresas las que llevan a cabo el desarrollo y la posterior utilización de dicho documento.

#### **2.4.3. La Asamblea Familiar.**

Dentro de la estructura del gobierno en la empresa familiar, también es importante destacar el papel de la Asamblea Familiar, la cual constituye un foro de comunicación entre accionistas/socios familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional. Así pues, el objetivo de la asamblea familiar es fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal.

De este modo, los principales objetivos de la reunión de una Asamblea Familiar serán:

- ✓ Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- ✓ Propiciar un mejor conocimiento entre los miembros familiares que participen y,
- ✓ Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del protocolo familiar en caso de existir este.

Por último, cabe destacar que la asamblea familiar tiene un papel fundamental en el seno de las empresas familiares, desarrollando entre otras las siguientes funciones:

- ✓ Comunicar y promover la visión familiar y empresarial.
- ✓ Informar de la marcha de la empresa.
- ✓ Dar la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista.
- ✓ Canalizar la vitalidad familiar hacia los mismos objetivos familiares y empresariales.

#### **2.4.4. El Consejo de Familia.**

Además de la Asamblea Familiar, para los autores citados anteriormente, (Maseda, Amaia; Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin, 2007)<sup>8</sup>, el Consejo de Familia desempeña también un papel fundamental en la gestión de las sociedades familiares. Para ellos, el Consejo de Familia se define como una delegación de personas de la Asamblea Familiar, los cuales pasan a tener unas funciones específicas a desarrollar dentro de la estructura de la sociedad. Cabe destacar que los miembros del Consejo de Familia serán elegidos por la Asamblea Familiar, teniendo como objetivo conseguir el mayor grado de consenso posible y obtener la mayor representación de los distintos grupos de accionistas presentes en la organización.

---

<sup>8</sup> (Maseda, Amaia; Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin, 2007)

Para poder establecer de una manera óptima el tamaño y la correcta composición del Consejo de Familia es importante tener bien determinado tanto el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa como el tamaño de la familia.

Así pues, como funciones principales del Consejo de Familia es importante destacar que dicho órgano sirve como vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la Empresa. Además, trata de establecer y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo, a la vez que intenta mantener la disciplina familiar y protegerla de las interferencias familiares. Por último, el Consejo de Familia desempeña un papel fundamental a la hora de llevar a cabo la sucesión familiar, ya que es el encargado de desarrollar planes para realizar la transición generacional.

## 2.5. La importancia de la empresa familiar en la economía.

Desde el punto de vista económico cabe destacar la gran importancia que tienen las empresas de naturaleza familiar dentro del tejido empresarial mundial, siendo fuente tanto del crecimiento económico como laboral. Cabe destacar que las empresas familiares tienen un gran peso en los principales países europeos, siendo en la mayoría de estos la forma empresarial dominante en sus tejidos empresariales

**Tabla 1. Porcentaje de Empresas Familiares en Europa.**

País	Porcentaje Empresas Familiares.
Alemania	93%
Austria	83 %
España	83 %
Reino Unido	76%
Francia	60 %

**Fuente: *Elaboración propia.***

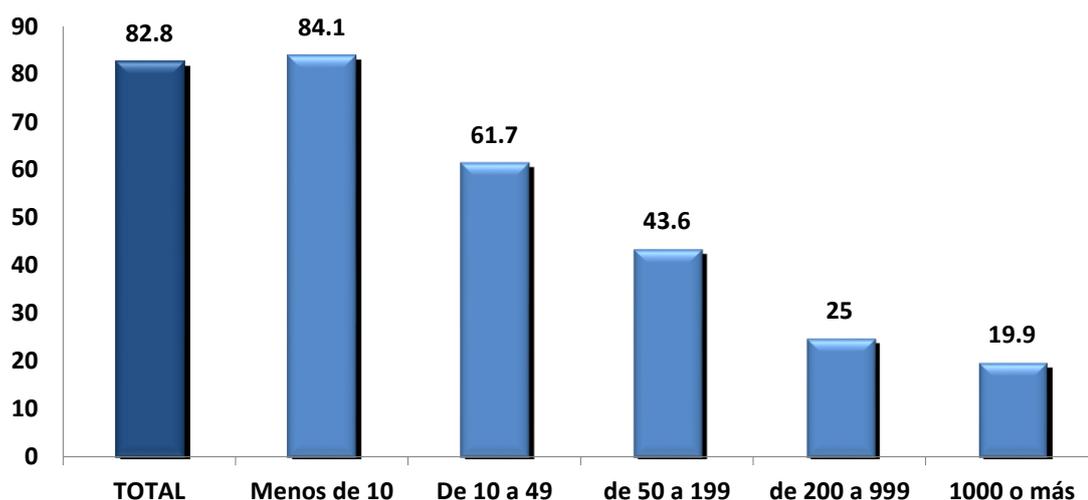
Al centrarse en el caso de España, según el Estudio piloto sobre empresas familiares (Instituto Nacional de Estadística, 2015)<sup>9</sup>, se ha obtenido que aproximadamente el 82% del total de las empresas españolas se corresponde con empresas de índole familiar. También es importante destacar que el 49,9% de los ocupados y el 38% de la facturación provienen de este modelo de negocio

**Tabla 2. Empresas familiares por tamaño del establecimiento (%)**

Nº de ocupados	Empresas	Ocupados	Facturación
<b>TOTAL</b>	82,8	49,9	38,0
<b>Menos de 10</b>	84,1	79,1	57,9
<b>De 10 a 49</b>	61,7	58,4	54,6
<b>De 50 a 199</b>	43,6	42,3	39,1
<b>De 200 a 999</b>	25,0	23,7	20,4
<b>De 1.000 o más</b>	19,9	19,8	15,1

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística.

**Gráfico 4. Empresas familiares por tamaño de establecimiento (%)**

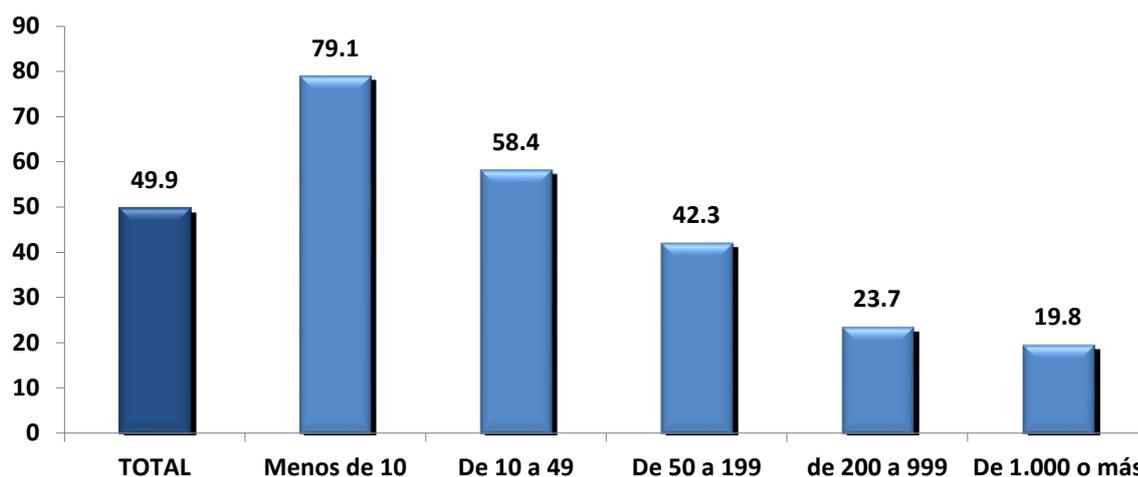


**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística.

<sup>9</sup> Estudio Piloto sobre empresas familiares (Instituto Nacional de Estadística, 2015)

Como bien se puede observar en el gráfico 4, aproximadamente el 84% de las empresas que tienen menos de 10 trabajadores se consideran empresas familiares, mientras que menos del 20% de las empresas que cuentan con más de 1.000 empleados se identifican con este tipo de sociedades.

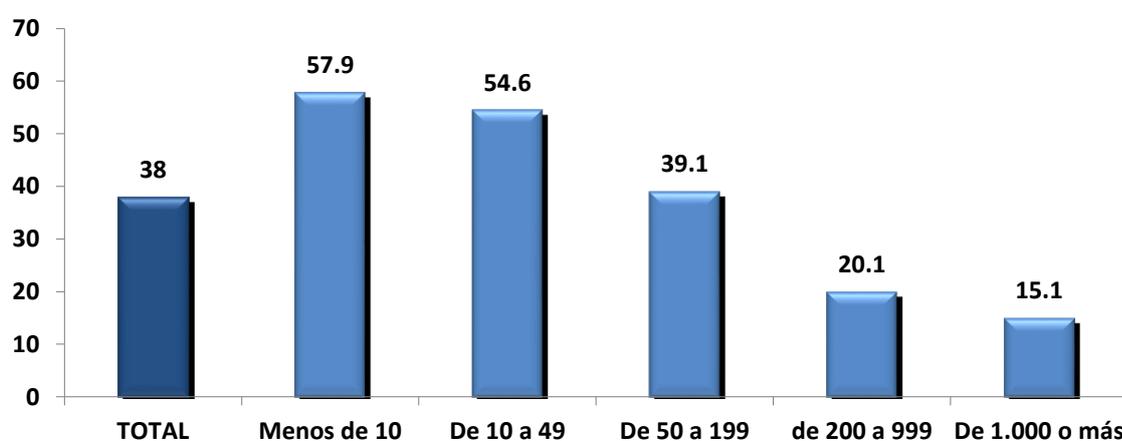
**Gráfico 5. Ocupados en empresas familiares por tamaño de establecimiento (%)**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

En el gráfico anterior se muestra como las empresas familiares de menos de 10 ocupados representan casi el 80% de la ocupación de las empresas de ese tamaño. Por su parte, en las empresas de más de 1.000 trabajadores, este porcentaje ronda el 20%.

**Gráfico 6. Facturación de las empresas familiares por tamaño de establecimiento (%)**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

Por último, en el gráfico 6 se puede observar como de la facturación total de empresas con menos de 10 ocupados, el 57,9 % proviene de empresas familiares. Así mismo, el 15,1% de la facturación de empresas de 1.000 ocupados o más, procede de las empresas de naturaleza familiar.

Siguiendo con los datos extraídos del estudio nombrado anteriormente, puede extraerse cuál es la proporción de empresas familiares según la actividad a la que se dedican, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 3. Empresas familiares por grupo de actividad (%)**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Empresas</b>	<b>Ocupados</b>	<b>Facturación</b>
<b>TOTAL</b>	82,8	49,9	38,0
<b>Transp. y hostelería</b>	90,6	61,5	52,9
<b>Comercio</b>	86,2	66,3	49,2
<b>Construcción</b>	80,9	68,5	63,5
<b>Resto de servicios</b>	80,0	37,9	20,4
<b>Industria</b>	74,1	47,5	32,2

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística.

Dados los datos de la Tabla 3 es destacable que las empresas familiares tienen una mayor presencia en el sector de Transporte y Hostelería, abarcando un 90,6% del mercado, seguido de cerca por el Comercio, en el cual dichas sociedades representan el 86,2%, mientras que, por otra parte, el sector de la Industria es el sector con menor número de empresas de esta naturaleza (74,1%).

Además, el autor Laureano Turienzo en un estudio realizado sobre el Retail español, destaca el papel fundamental de las sociedades de índole familiar en la sociedad española, considerándolas el pulmón del retail español, ya que dicho modelo de negocio genera aproximadamente el 70% del PIB español. Dicho autor indica que el 60% de las empresas de la Unión Europea son de carácter familiar, aproximadamente un total de 17 millones de empresas.

## *Capítulo 2. La empresa familiar*

Cabe destacar que dentro del mundo del retail, en nuestro país se encuentran grandes empresas como es el caso de TOUS, MERCADONA, INDITEX o EL CORTE INGLÉS.

Llegados a este punto, es importante destacar la trayectoria y la evolución de dos de las empresas familiares más importantes de España, como son el caso del grupo Inditex S.A. y Mercadona S.A., las cuales han ido desarrollándose de una manera perfecta consiguiendo de este modo llegar a la situación privilegiada en la que se encuentran en la actualidad.

### **EJEMPLO 1. INDITEX S.A.**

El grupo Inditex S.A. es un grupo distribuidor textil español que empezó a operar en el año 1963, de la mano de Amancio Ortega Gaona, el cual empezó su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir, abriendo su primera tienda propia en 1975 en La Coruña (Galicia). En la actualidad, el grupo Inditex S.A. es uno de los principales distribuidores textiles del mundo, con 8 formatos comerciales (ZARA, PULL&BEAR, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, OYSHO, ZARA HOME y UTERQÜE) representados en 7.292 tiendas distribuidas en los cinco continentes (Grupo Inditex).<sup>10</sup> (Datos 2016).

Respecto al consejo de administración del grupo, está formado de la siguiente manera:

**Tabla 4. Consejo de Administración Inditex S.A.**

#### **COMPOSICIÓN DEL CONSEJO**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>NATURALEZA</b>	<b>FECHA PRIMER NOMBAMIENTO</b>	<b>FECHA ÚLTIMO NOMBAMIENTO</b>
D. Pablo Isla	Presidente	Ejecutivo	09/06/2005	14/07/2015
D. José Arnau Sierra	Vicepresidente	Dominical	12/06/2012	17/07/2012
D. Amancio Ortega Gaona	Vocal	Dominical	12/06/1985	14/07/2015
Pontegadea Inversiones S.L.	Vocal	Dominical	10/12/2015	19/07/2016
Dña. Denise Patricia Kingsmill	Vocal	Independiente	19/07/2016	19/07/2016
D. José Luis Durán Schulz	Vocal	Independiente	14/07/2015	14/07/2015
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Vocal	Independiente	15/07/2014	15/07/2014
D. Carlos Espinosa de los Monteros Bernaldo de Quirós	Vocal	Otro externo	30/05/1997	15/07/2014

**Fuente:** (Grupo Inditex)

<sup>10</sup> Grupo Inditex, 2016

Por otra parte, es importante observar la evolución que se ha producido tanto en términos de ventas, como en número de tiendas y de empleados en los últimos años, para de esta manera tener una concepción más clara del crecimiento que está experimentando el grupo.

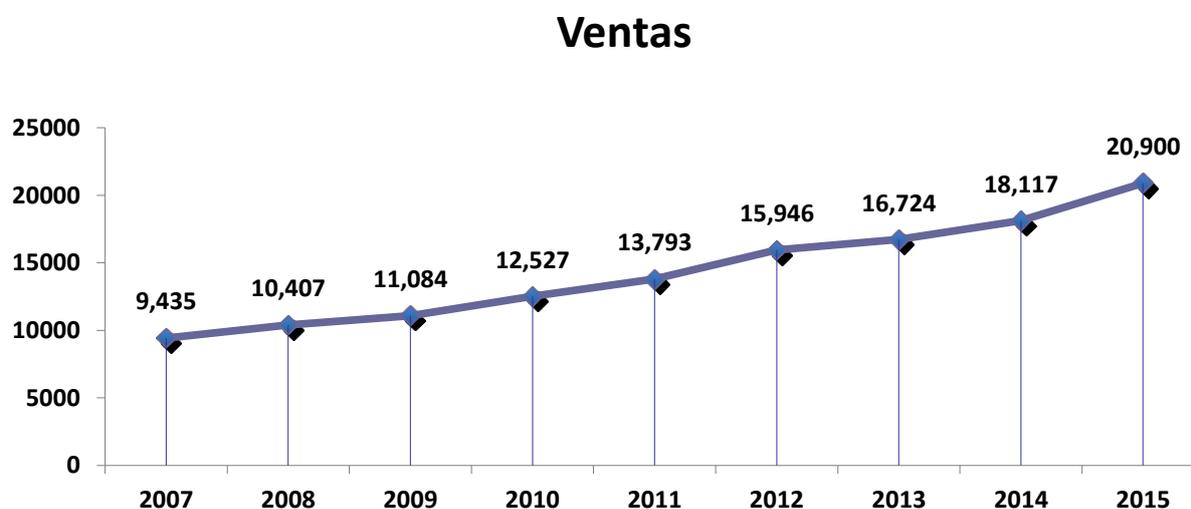
En primer lugar, se puede observar como las ventas del grupo han ido incrementándose de manera exponencial a lo largo de los últimos 9 años de actividad, situándose en el ejercicio de 2015 en 20.900 millones de euros.

**Tabla 5. Evolución volumen de ventas (Millones de euros)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>MILLONES DE EUROS</b>								
<b>Ventas</b>	9.435	10.407	11.084	12.527	13.793	15.946	16.724	18.117	20.900

Fuente: (Grupo Inditex)

**Gráfico 7. Evolución ventas (Millones €)**



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, respecto a la situación del número de tiendas en España se puede observar que a pesar de que en el año 2015 se incrementó el número de tiendas en 4, sigue una tendencia desfavorable ya que desde el año 2010, a excepción del ejercicio 2015, se ha estado produciendo una reducción en el número de tiendas. Esta situación contrasta con la situación que se está produciendo en el

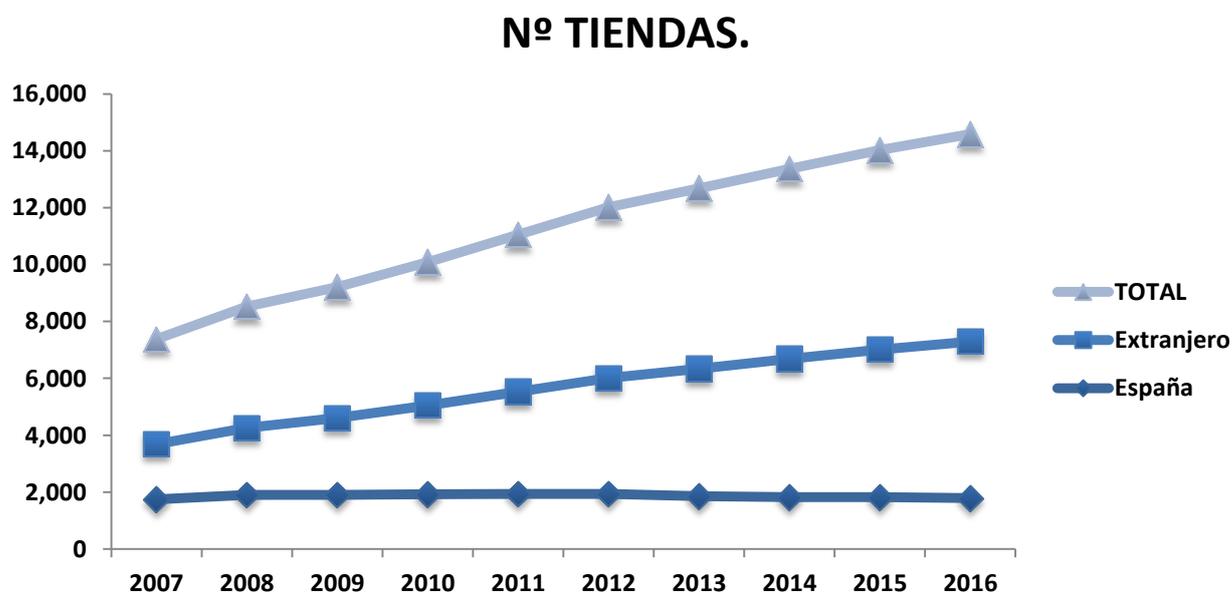
extranjero ya que excepto en el ejercicio 2014 en el cual se produjo una reducción del número de tiendas en 21, se está produciendo una tendencia favorable desde el año 2007, incrementándose desde este ejercicio al actual en 3.561 unidades.

**Tabla 6. Evolución número tiendas.**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>TOTAL</b>	<b>3.691</b>	<b>4.264</b>	<b>4.607</b>	<b>5.044</b>	<b>5.527</b>	<b>6.009</b>	<b>6.340</b>	<b>6.683</b>	<b>7.013</b>	<b>7.292</b>
<b>España</b>	1.747	1.896	1.900	1.925	1.932	1.930	1.858	1.822	1.826	1.787
<b>Extranjero</b>	1.944	2.368	2.707	3.119	3.595	4.079	4.482	4.861	5.187	5.505

Fuente: (Grupo Inditex)

**Gráfico 8. Evolución número de tiendas.**



Fuente: Elaboración propia.

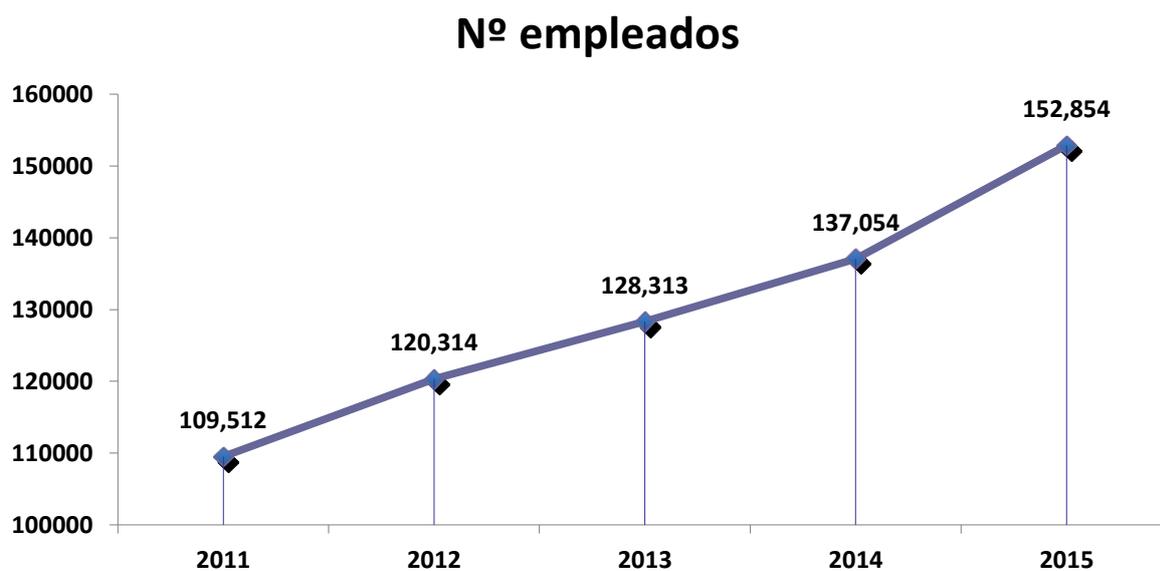
Por último, en cuanto a la evolución de empleados se refiere, se observa como sigue una tendencia muy favorable ya que en los últimos años ha experimentado un crecimiento de la plantilla de un 40%.

Tabla 7. Evolución número empleados Inditex.

	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Empleados	109.512	120.314	128.313	137.054	152.854

Fuente: (Grupo Inditex)

Gráfico 9. Evolución número empleados



Fuente: Elaboración propia.

**EJEMPLO 2: MERCADONA S.A.**

El segundo de los casos que se va a desarrollar es la sociedad Mercadona S.A., empresa familiar valenciana fundada en 1977 de la mano del matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester y D<sup>a</sup> Trinidad Alfonso Mocholí, los cuales iniciaron la actividad del hoy conocido Mercadona dentro del Grupo Carnicas Roig, las cuales pasaron a transformarse en ultramarinos.

Es entonces en el año 1981 cuando Juan Roig junto con su esposa y sus hermanos adquieren el control de la sociedad en detrimento de su padre, contando en ese momento con 8 tiendas. Es en este momento cuando Juan Roig asume la dirección de la compañía.

La sociedad Mercadona S.A. es un claro ejemplo de cómo una sociedad familiar ha conseguido adaptarse a los avances tecnológicos que han ido surgiendo con el paso de los años, creando un modelo pionero en cuanto al uso de tecnologías se refiere. La sociedad ha conseguido llevar este proceso de una forma muy óptima ya que en el año 1982 se convierte en la primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en sus puntos de ventas. También es importante destacar la inauguración del bloque logístico de Riba Roja de Turia (Valencia) en el año 1988, el cual fue pionero en España por estar totalmente automatizado.

En cuanto a su modelo de gestión, la sociedad presenta la siguiente estructura en su consejo:

**Tabla 8. Consejo de Administración de Mercadona S.A.**

<b>PRESIDENTE</b>	JUAN ROIG ALFONSO
<b>VICEPRESIDENTE</b>	HORTENSIA M <sup>a</sup> HERRERO CHACÓN
<b>SECRETARIA DEL CONSEJO</b>	CAROLINA ROIG HERRERO
<b>VOCALES</b>	HORTENSIA ROIG HERRERO
	AMPARO ROIG HERRERO
	JUANA ROIG HERRERO
	RAFAEL GÓMEZ GÓMEZ
	FERNANDO ROIG ALFONSO

**FUENTE:** (Mercadona S.A.)

A continuación, se va a proceder a realizar un análisis sobre la evolución que se ha producido tanto en la cifra de negocios como en el número de tiendas y de empleados en los últimos años.

Respecto a la evolución de la cifra de negocios se observa como esta se ha incrementado en un 39% en los últimos 9 años, siendo este incremento constante durante los 9 años, ya que no se observa la existencia de una caída de la cifra de negocios en ninguno de los años de la muestra.

**Tabla 9. Evolución cifra de negocios Mercadona S.A.**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<b>MILLONES DE EUROS</b>								
<b>Cifra negocios</b>	14.248	14.402	15.243	16.448	17.522	18.034	18.441	19.059	19.802

**Fuente:** (El País - Cristina Delgado, 2017)

**Gráfico 10. Evolución cifra de negocios**



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otra parte, respecto al número de tiendas se observa un incremento total de 404 tiendas en los últimos 9 años siguiendo en cada uno de estos años una tendencia creciente.

Tabla 10. Evolución Número de Tiendas.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tiendas	1.210	1.264	1.310	1.356	1.411	1.467	1.521	1.574	1.614

FUENTE: (El País - Cristina Delgado, 2017)

Gráfico 11. Evolución Número de Tiendas.



Fuente: Elaboración propia

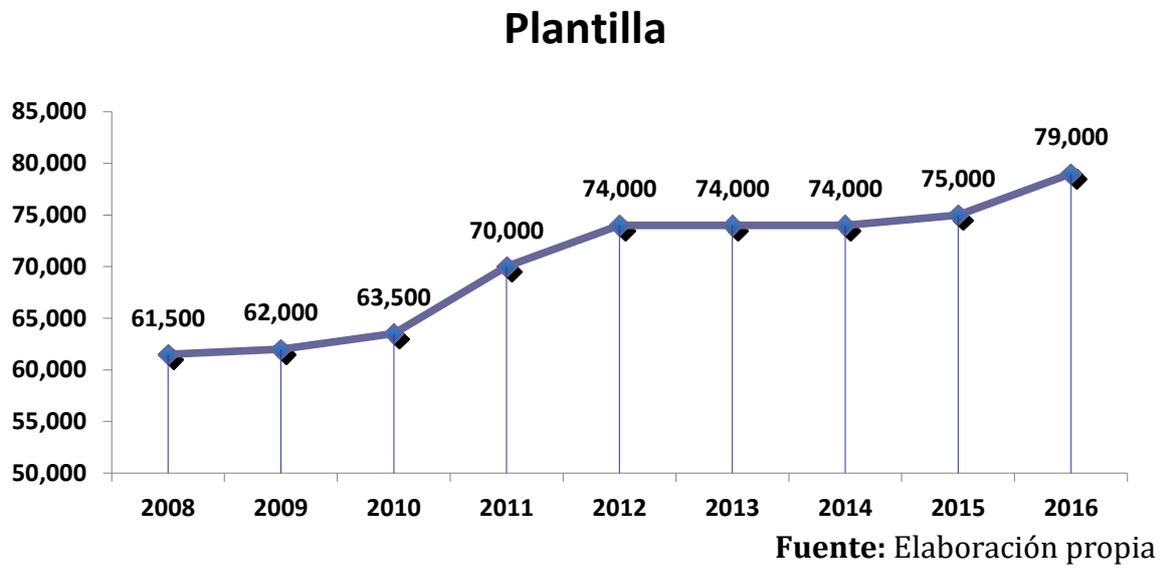
Por último, respecto a la evolución del número de empleados también puede observarse una tendencia muy favorable ya que en los últimos 9 años se ha producido un incremento en el número de empleados de 17.500 contrataciones.

Tabla 11. Evolución Número Empleados

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tiendas	61.500	62.000	63.500	70.000	74.000	74.000	74.000	75.000	79.000

FUENTE: (El País - Cristina Delgado, 2017)

Gráfico 12. Evolución Número Empleados.



No cabe duda alguna de la gran importancia que tienen las empresas familiares dentro del sistema económico español, las cuales han llegado a convertirse en uno de los pilares fundamentales del tejido empresarial español, contribuyendo de una manera notable tanto en la producción total como en la creación de empleo, pero, a pesar de la clara importancia que tienen las empresas familiares en nuestra economía, existe un problema evidente y es que la longevidad empresarial es un valor escaso y en retroceso, lo que ha originado una disminución de la vida media de las grandes empresas, situándola en una fracción de la de hace cincuenta años.

A continuación, se muestra una tabla en la que se compara la transición entre generaciones en España, Europa y Estados Unidos.

**Tabla 12. Probabilidad de superar la transición generacional en la empresa familiar.**

Transición entre generaciones	ESPAÑA		EUROPA		EE.UU	
	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1ª generación	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1ª generación	Respecto al final de la etapa anterior	Respecto al final de la 1ª generación
1ª a 2ª generación	10-15%	10-15%	20-25%	20-25%	30-40%	30-40%
2ª a 3ª generación	30-35%	4%	50%	11%	50%	15%
3ª a 4ª generación y siguientes	50%	2%	70%	8%	70%	11%

**FUENTE.** (César Camisón Zornoza, 2014)

La evidente pérdida de longevidad que están experimentando las compañías en España tiene un efecto negativo sobre todo en las empresas familiares, y es que de acuerdo al Blog (Ramón y Asociados, 2016)<sup>11</sup>, solo un 15% de las compañías familiares sobreviven hasta la tercera generación, mientras que un 4% de estas compañías logra sobrevivir hasta la cuarta generación. Cada nueva generación hace más complicada la supervivencia de la empresa debido a que son muchos los cambios que debe afrontar la empresa con la llegada de los nuevos socios.

<sup>11</sup> Blog (Ramón y Asociados, 2016)

Entrando en la incidencia de las sociedades familiares en el ámbito territorial, cabe destacar las palabras de Jose Bernardo Noblejas, presidente de la asociación de empresa familiar de Valencia. En dicha entrevista, se destacan las repercusiones negativas que se originarán como consecuencia de la nueva legislación fiscal, la cual provocará una merma en la creación de empleo en las empresas familiares, ya que un aumento en el pago de impuestos originará que se disponga de menos recursos para realizar inversiones. Como bien indica José en dicha entrevista: *"El 91% de las empresas de la Comunidad Valenciana son familiares, y la mayoría de ellas, tienen un tamaño pequeño, por lo que su patrimonio está afectado por la propia empresa". Es así que José hace especial hincapié en que: "el aumento de impuestos impide que estas empresas se desarrollen y por tanto que crezcan, y que creen empleo"*.

Es así que para el presidente de IVEFA, *"el primer obstáculo con el que se encuentran las empresas familiares es el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, el cual es especialmente gravoso, y aunque existen ciertos beneficios fiscales, son de aplicación con ciertos requisitos, que resultan demasiado estrictos desde el punto de vista de facilitar el proceso del relevo generacional"*. Por otra parte, otro de los impuestos que preocupa a IVEFA, es el impacto en el IRPF que puede tener la donación de la empresa familiar, *"cuyo coste podría ser mayor que el del impuesto sobre sucesiones y donaciones"*, señala José Bernardo Noblejas.

# CAPÍTULO 3

## 3. El Sistema Tributario en la Empresa Familiar.

3.1. El Impuesto de Sociedades y el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

3.2. El Impuesto sobre el Patrimonio

3.3. El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.



### 3. El Sistema Tributario en la Empresa Familiar.

#### 3.1. El Impuesto sobre Sociedades y el IRPF.

El Impuesto sobre Sociedades es un impuesto personal y directo, el cual grava la obtención de la renta por parte de sociedades y el resto de entidades jurídicas (con personalidad jurídica) que residan en territorio español (asociaciones, fundaciones...), en contraprestación al IRPF que grava las obtenidas por las personas físicas.

Se debe indicar que en el Impuesto sobre Sociedades no existe ninguna regulación específica para las empresas de naturaleza familiar, pero si para las empresas de reducida dimensión, por lo que para llevar a cabo una mejor explicación del sistema tributario en las empresas familiares, se va a partir de la premisa de que las sociedades familiares son empresas de reducida dimensión, quedando constancia de que muchas de estas compañías no lo son, ya que superan los límites establecidos para ser denominadas ERD. *(Impuesto sobre sociedades: Título VII Capítulo XII TRLIS, artículos 108 a 114)*<sup>12</sup>

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el principal pilar sobre el que se sustenta el desarrollo económico español. Las Pymes son las principales generadores de empleo, ya que según los datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, las PYMES ocupan a 12,7 millones de personas, de un total de 17,5 millones, aproximadamente un 70%, teniendo además ciertas facilidades para adaptarse tanto a los cambios como a los ciclos económicos, creando de esta forma, un mecanismo de transmisión óptimo para que las medidas de la política económica alcancen la máxima eficacia. Es debido a esto por lo que la política tributaria referente al Impuesto sobre Sociedades se encuentra en una situación favorable, quedando enmarcada en el régimen especial de Empresas de Reducida Dimensión (ERD), la cual hace referencia desde el artículo 101 al 105 inclusive de la Ley 27/2014, del 27 de noviembre del impuesto sobre Sociedades.

---

<sup>12</sup> Impuesto Sobre Sociedades: Título VII Capítulo XII TRLIS, artículos 108 a 114)

De la normativa citada anteriormente es destacable la finalidad que tienen, ya bien sea económica o de cualquier otro tipo, los beneficios fiscales respecto de la empresa familiar. Por ejemplo, cuando se hace referencia a la libertad de amortización de los bienes nuevos con creación de empleo, la medida “política” que persigue es la creación de empleo y la inversión en equipamiento, siendo esto medidas que fomentan el crecimiento de España.

Dicho esto, cualquier sociedad podrá acogerse a la normativa citada anteriormente, es decir, podrá ser considerada Empresa de Reducida Dimensión, siempre y cuando la cifra de negocios en el periodo impositivo inmediato anterior sea inferior a diez millones de euros (Artículo 101). Dichos incentivos fiscales serán de aplicación en los tres primeros periodos impositivos inmediatos y siguientes a aquel periodo impositivo en el que las entidades alcancen la referida cifra de negocios siempre que las mismas hayan cumplido las condiciones para ser consideradas de reducida dimensión, tanto en el periodo en el que se encuentre como en los dos periodos impositivos anteriores al último.

En lo relativo a dicho régimen fiscal, cabe destacar como una de las principales características es el uso de unas normas relativas de amortización, las cuales van a suponer que pueda llevarse a cabo una aceleración en el ritmo de las mismas.

Cabe subrayar el artículo 102 de la Ley del impuesto sobre Sociedades, el cual informa sobre la posibilidad de realizar libertad de amortización en inversiones en las cuales se cree y se mantenga el empleo. Esto supone la posibilidad de diferir el pago del impuesto con el objetivo de que las empresas beneficiadas puedan aplicar dicha libertad de amortización en aquellas inversiones en activos materiales nuevos que supongan una creación de empleo. Para poder llevar a cabo este incentivo fiscal, deberán de cumplir una serie de requisitos.

- a) Necesidad de que la sociedad este reconocida como Empresa de Reducida Dimensión en el periodo en el que va a llevarse a cabo la inversión.

- b) Los bienes obtenidos en la inversión deben de ser puestos en funcionamiento por primera vez, es decir, debe de tratarse de activos materiales nuevos, los cuales sean puesto en funcionamiento en el periodo en el que la empresa este reconocida como Empresa de Reducida Dimensión.
  
- c) La inversión debe ir acompañada de un incremento de la plantilla media de la empresa referida a los 24 meses siguientes al inicio del período impositivo en que los bienes entren en funcionamiento en relación a la plantilla media de los 12 meses anteriores. Este incremento debe mantenerse durante un período de otros 24 meses.
  
- d) La cuantía de la inversión que puede beneficiarse del régimen de libertad de amortización es la que resulta de multiplicar la cifra de 120.000 euros por el referido incremento.
  
- e) Las sociedades consideradas ERD podrán aplicar una aceleración de la amortización en los elementos nuevos del inmovilizado material e intangible y de las inversiones inmobiliarias puestos a disposición en el periodo impositivo en el que la sociedad cumpla las condiciones para ser considerada empresa de reducida dimensión. Esta aceleración en la amortización consiste en llevar a cabo las amortizaciones mediante el coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo indicado en las tablas de amortización.
  
- f) Por último es importante destacar la reserva de nivelación de bases imponibles, la cual produce una reducción en la base imponible del impuesto sobre Sociedades con la que compensar bases imponibles negativas futuras, que se generen en un plazo de 5 años. El importe de dicha reducción será de un 10% de la base imponible, teniendo un límite de 1.000.000 de €.

### **Exención de dividendos.**

Dentro de este tributo es importante destacar la exención recogida en el artículo 21 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, cuya finalidad es evitar la doble imposición sobre dividendos y rentas derivadas de la transmisión de valores representativos de los fondos propios. El objetivo principal de dicha exención es tratar de evitar la doble imposición que se produce cuando los beneficios generados, además de tributar por el IS, vuelven a tributar en la persona del socio. En dichos supuestos, se aplicará la exención del 100% cuando la participación en la sociedad que distribuye el dividendo, ya sea directa o indirecta, sea al menos del 5% o bien el valor de adquisición de la participación sea superior a 20 millones de euros. Por otra parte, es necesario que dicha participación se haya mantenido al menos el año anterior al día en que sea exigible el beneficio que se distribuya.

### **Empresa Holding.**

Llegado este punto, es significativo explicar las posibilidades que le da a la empresa familiar las características de una empresa Holding.

Como se ha indicado durante este mismo trabajo, a la hora de producirse el cambio generacional en una sociedad familiar puede encontrarse por una parte con familiares que desarrollan su actividad profesional dentro de la sociedad y por otra, familiares no gestores que no desarrollan ninguna actividad profesional dentro de la sociedad. Estas dos situaciones accionariales pueden conllevar a la aparición de conflictos los cuales se traducen en que la actividad y los resultados de la sociedad se vean afectados por una serie de conflictos familiares, lo que pondría en riesgo la continuidad del negocio. Es ante esta situación donde cobra especial importancia la existencia de un protocolo familiar. Es en este momento, en el que cobra valor el papel de una Sociedad Holding, la cual consiste en un modelo de reestructuración de empresas cuyo objetivo es planificar la continuidad de la empresa mediante la creación de un protocolo empresarial de la misma, para conseguir reorganizar estructural y patrimonialmente a las empresas familiares.

Así pues, el hecho de emplear como cabecera de un grupo empresarial a una sociedad Holding conlleva a que surjan una serie de ventajas tanto societarias como fiscales y patrimoniales:

- **SOCIETARIO:**

Es posible que al producirse el cambio generacional de segunda y tercera generación, y ante la entrada de futuros sucesores y la existencia de accionistas gestores y no gestores se produzca un incremento de las posibilidades de conflictos entre los socios y familiares. Es aquí donde aparece la Sociedad Holding. El uso de este modelo de sociedades origina que los socios gestores y no gestores pierdan la propiedad directa que poseían sobre las sociedades operativas, es decir, las sociedades que generan riqueza empresarial y familiar. Así pues, la Sociedad Holding pasa a ser propietaria del 100% de las sociedades, convirtiéndose en la única responsable en el proceso de toma de decisiones en las sociedades operativas. Con este cambio en la gestión de la sociedad operativa se garantiza la sostenibilidad y supervivencia de la empresa en el futuro, ya que es la Sociedad Holding la encargada de la toma de decisiones sobre la sociedad que genera la riqueza empresarial.

Dicho esto, puede indicarse que la función principal de la Sociedad Holding es actuar como “Buen Padre” de familia empresarial de las sociedades participadas, con el objetivo de conseguir el mejor funcionamiento de la misma, centrándose sobre todo, en la supervisión de las participaciones empresariales, prestando además, asesoramiento contable, fiscal, legal y administrativo.

**(II) FISCALES Y PATRIMONIALES:**

La Sociedad Holding goza de grandes ventajas fiscales y la gran mayoría de ellas van a depender de la posibilidad de que la Sociedad Holding pueda acogerse al régimen de consolidación fiscal. Esto será posible siempre y cuando la sociedad matriz ostente al menos el 75% de la participación accionarial, siendo a partir de este momento cuando pasará a ser tratada fiscalmente como una única unidad de cara al Impuesto sobre Sociedades. En caso de cumplir con dicho requisito, la sociedad tendrá la oportunidad de acogerse a las siguientes ventajas fiscales:

- **Compensación de pérdidas.** Existe la posibilidad de que las posibles pérdidas que pueda tener una determinada sociedad sean compensadas por otra que aporte beneficios en el mismo ejercicio fiscal. La compensación por pérdidas implicaría un aplazamiento del pago a Hacienda Pública, lo que origina que la sociedad disponga de una mayor liquidez.
- **Documentación de operaciones.** De cara a la administración, la inversión de una sociedad a otra o cualquier tipo de compraventa son consideradas como operaciones vinculadas, con lo que las empresas incluidas en el régimen de consolidación fiscal no están obligadas a documentar cada una de ellas lo que origina un importante ahorro administrativo y de costes.
- **Disminución del riesgo mercantil,** lo que permite limitar los recursos propios de cada sociedad a los estrictamente necesarios para sus fines.
- **Reinversión de los excedentes** de una sociedad en otra del mismo grupo, mediante la distribución de dividendos a la Holding, sin la necesidad de efectuar retenciones.
- **Exención en la Tributación del Impuesto sobre el Patrimonio**
- **Reducción en la tributación en el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones** en las transmisiones “inter – vivos” o “mortis – causa”

Siguiendo con la materia tributaria y tras la explicación realizada sobre las Sociedades Holding, las cuales se han convertido en herramientas muy importantes para las sociedades familiares debido a las ventajas que les reporta su gestión, como puede ser el ahorro de importantes cantidades de dinero en impuestos, mayor control organizativo y estructural y la dotación de mayor flexibilidad fiscal y económica, se va a proceder a explicar el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Por otra parte es importante destacar las retenciones aplicables en materia del IRPF tanto para trabajadores autónomos como para empleados de una empresa, incluidos los directivos. Así pues, todas las empresas están obligadas a practicar retenciones del IRPF sobre los rendimientos del trabajo, siendo estas retenciones establecidas por la Agencia tributaria mediante el uso de unos porcentajes.

Para llevar a cabo la declaración de la renta en el ejercicio actual, año 2017, se utilizarán las escalas de aplicación del impuesto del IRPF que estableció la Agencia Tributaria en el año 2016, la cual es adjuntada a continuación:

**Tabla 13: Tabla tramos IRPF (Asepyme)**

<b>TABLA TRAMOS IRPF</b>		
<b>DE</b>	<b>A</b>	<b>RETENCIÓN</b>
0,00€	12.450,00€	19,00 %
12.450,00€	20.200,00€	24,00 %
20.200,00€	35.200,00 €	30,00 %
35.200,00 €	60.000,00 €	37,00 %
60.000,00 €		45,00 %

**Fuente:** (IRPF.EU/2017)

Por otra parte en cuanto a las retenciones que resultan de aplicación en el ejercicio de 2017 se destaca las siguientes:

- Los rendimientos percibidos por los administradores y consejeros de aquellas sociedades cuyo importe neto de su cifra de negocios en el último periodo impositivo finalizado con anterioridad al pago de los rendimientos sea superior al 100.000€, estarán sometidos a una retención en el IRPF del 35% por el desarrollo de su actividad laboral.
- Además, los rendimientos percibidos por los administradores y consejeros de entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios en el último periodo impositivo finalizado con anterioridad al pago de los rendimientos sea inferior a 100.000 euros, estarán sometidos a una retención de dichos rendimientos de un 19%.

En lo que respecta a la tributación de los socios profesionales en el IRPF cabe destacar que serán sometidos a una retención del 7% los rendimientos percibidos

por el desarrollo de actividades profesionales realizadas por aquellos contribuyentes que inicien sus actividades profesionales, siempre y cuando en el año anterior no hayan realizado ninguna actividad profesional. Esta retención será aplicable en el año de inicio de la actividad y en los dos ejercicios posteriores.

### **3.2. El impuesto sobre el Patrimonio.**

El impuesto sobre el Patrimonio es un tributo de carácter directo y personal que grava el patrimonio neto de las personas físicas, entendiendo como patrimonio neto, el conjunto de bienes y derechos de contenido económico de los que sea titular. La normativa referida a este impuesto está recogida en la Ley 19/1991, 6 de junio. El valor de las empresas familiares, siempre y cuando sean Sociedades con responsabilidad Limitada, Sociedades Anónimas o Sociedades Limitadas y cumplan una serie de características, podrán quedar exentas de dicho impuesto:

- De este modo, el primer requisito para que los socios/ accionistas puedan obtener la exención de dicho tributo es que la organización deberá de tratarse de una sociedad operativa, entendiéndose como operativa aquella sociedad que realiza alguna actividad industrial o de servicios.
- Por otra parte, el segundo requisito que debe cumplir la sociedad es que la participación debe ser, como mínimo del 5% si se trata de un único miembro de la familia, o bien, el 20% si las acciones o participaciones están en poder de un grupo familiar, entendiéndose como tal, los cónyuges (marido, esposa), los ascendientes (padres, abuelos), descendientes (hijos, nietos) o los colaterales de segundo grado, por consanguinidad, afinidad o adopción (hermanos, yerno/nuera).
- Así pues, el socio o al menos uno de los miembros del grupo familiar, deberá realizar funciones de dirección en la entidad que supongan más del 50% de sus rendimientos netos profesionales.

El impuesto sobre el Patrimonio es un tributo cedido en su totalidad a las Comunidades Autónomas, pudiendo éstas que asumir competencias normativas sobre el mínimo exento, tipo de gravamen y bonificaciones y deducciones sobre la cuota. De este modo, se puede señalar que Andalucía, Asturias, Cataluña, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, Madrid y Murcia han hecho uso de sus potestades normativas, siendo Madrid el caso más significativo, puesto que dicho tributo se encuentra bonificado en un 100%.

A continuación, se muestra una tabla comparativa del tipo de gravamen aplicable para cada uno de los importes a considerar en la escala de la base liquidable por Comunidad Autónoma.

**Tabla 14. Comparación del tipo de gravamen por CC.AA.**

Base Liquidable (€)	TIPO APLICABLE (%)				
	General	Andalucía	Asturias	Baleares	Cantabria
0,00	0,2	0,24	0,22	0,28	0,2
167.129,45	0,3	0,36	0,33	0,41	0,3
668.499,75	0,9	1,09	1,02	1,24	0,9
1.336.999,51	1,3	1,57	1,48	1,79	1,3
2.673.999,01	1,7	2,06	1,97	2,35	1,7
5.437.998,03	2,1	2,54	2,48	2,90	2,1
10.695.996,06	2,5	3,03	3,00	3,45	2,5

Fuente: Rankia.com

Base Liquidable (€)	TIPO APLICABLE (%)				
	Cataluña	Extremadura	Galicia	Murcia	C. Valenciana
0,00	0,21	0,3	0,24	0,24	0,25
167.129,45	0,315	0,45	0,36	0,36	0,37
334.252,88	0,525	0,75	0,61	0,60	0,62
668.499,75	0,945	1,35	1,09	1,08	1,12
1.336.999,51	1,365	1,95	1,57	1,56	1,62
2.673.999,01	1,785	2,55	2,06	2,04	2,12
5.437.998,03	2,205	3,15	2,54	2,52	2,62
10.695.996,06	2,750	3,75	3,03	3,00	3,12

Fuente: Rankia.com

### *Capítulo 3. El sistema tributario en la empresa familiar*

Como puede observarse en la tabla anterior, Extremadura es la Comunidad Autónoma que presenta el tipo más alto, siendo este del 3,75%.

Otro dato a destacar es que como puede observarse, tanto Asturias como Murcia, presentan el mismo tipo máximo, 3%, pero la diferencia radica en que cada una de las autonomías se aplica de forma distinta. No ocurre lo mismo en los casos de Andalucía y de Galicia, las cuales presentan el mismo tipo máximo y además lo aplican de la misma manera para cada uno de los niveles de la escala.

Es importante destacar que tanto la Comunidad Autónoma del País Vasco, como la Comunidad Foral de Navarra están sujetas a un régimen propio, el Régimen Foral, lo que origina que dichos territorios dispongan de potestad para mantener, establecer y regular su propio Régimen Tributario. Dicho esto, el sistema tributario y de financiación del País Vasco, se encuentra regulado por la Ley 12/2002, de 23 de mayo, residiendo en las Instituciones de sus tres territorios históricos, Álava, Vizcaya Y Guipúzcoa la competencia tributaria de dicha autonomía. Por otro lado, el Reino de Navarra ostenta también la potestad para mantener, establecer y regular su propio régimen tributario. Así pues, la Hacienda Pública de Navarra dispone de las mismas dificultades que la Hacienda Pública del Estado. Dicho territorio se encuentra regulado por su propia norma general tributaria, la Ley foral 13/2000, de 14 de diciembre.

Debido al carácter de estos regímenes forales, desde la implantación del Concierto Económico ha existido cierta litigiosidad entre la Administración central del Estado y los Territorios Forales, incluso podemos indicar que dicha situación ha ido incrementándose debido a que dichos territorios, tanto el País Vasco como Navarra, han ido adquiriendo mayores competencias en materia tributaria.

### 3.3. El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es un tributo de carácter directo que grava las transmisiones de bienes y/o derechos por personas físicas, obtenidos a título lucrativo, siempre que la causa sea la adquisición de dichos bienes y/o derechos por herencia o legado, o cualquier otro título sucesorio, por donación u otros negocios jurídicos a título gratuito e inter vivos. En España el tipo de gravamen llega hasta el 34% y además hay que considerar que para la obtención de la cuota tributaria, se le debe aplicar unos coeficientes multiplicadores a la cuota íntegra en función del patrimonio preexistente del adquirente y del grado de parentesco.

Cabe destacar de dicho impuesto que, a pesar de que tenga dos hechos imponibles distintos básicamente, como son las sucesiones “mortis causa” por una parte, y las donaciones “inter vivos” por otra, se considera una única figura impositiva, la cual abarca las transmisiones mortis causa, en el caso de la sucesión, e inter vivos en el caso de la donación. Así pues, podemos concluir que el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es un tributo que afecta a la sucesión de la empresa familiar.

En lo referente a las transmisiones Mortis Causa, es importante destacar que afectan directamente a la adquisición por los cónyuges, descendientes o adoptados del causante y en su defecto, por ascendientes, adoptantes y colaterales de hasta tercer grado. Por otro lado, para poder llevar a cabo una transmisión inter vivos, es necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

- **Requisitos del donante:**
  - 65 años o más de incapacidad permanente o gran invalidez.
  - Dejar de ejercer labores de dirección y de percibir remuneración de las mismas.
- **Requisitos del donatarios:**
  - Cónyuge, descendientes y adoptados.
  - Mantenimiento durante 10 años salvo fallecimiento.

### Capítulo 3. El sistema tributario en la empresa familiar

- Tener derecho a la exención en Impuesto de Patrimonio.
- No realizar actos de disposición ni operaciones que den lugar a una minoración sustancial del valor de adquisición.

Acerca del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es importante destacar que la Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo publicó dos sentencias a fecha del 23/08(2016 (sentencia número 1204/2016, de 26 de mayo y 1776/2016, de 14 de julio), las cuales han provocado un gran alivio para el sistema fiscal de las empresas familiares, debido a que el Tribunal Supremo rechazaba que los herederos de una entidad debieran tener parte del capital de la misma para poder obtener la exención fiscal del 95% en el Impuesto sobre Sucesiones. En su lugar, solo deben figurar como directos, además de tener el oportuno parentesco con los propietarios.

Como bien sabemos, el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es un tributo cedido parcialmente a las Comunidades Autónomas, y es aquí donde surge la mayor problemática referida a dicho tributo, pues existe una gran diferencia entre cada una de las Comunidades Autónomas españolas.

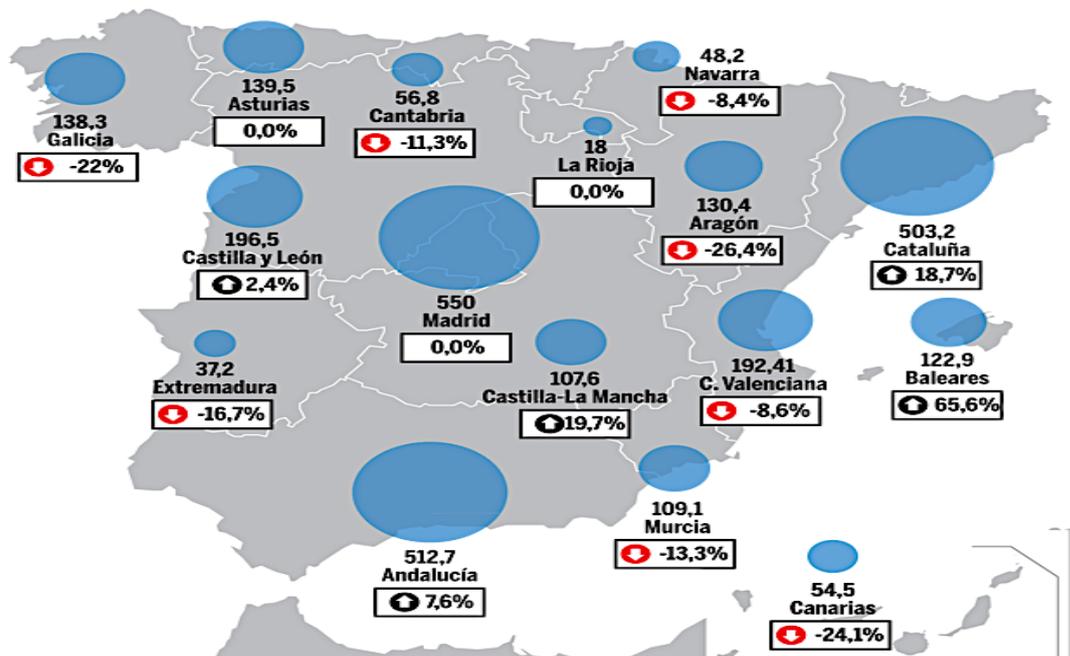
En lo que respecta a la Comunidad Valenciana, las modificaciones recogidas por la comunidad autónoma en la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos para el 2017, encarecen tanto las herencias como las donaciones que se realicen a partir de este mismo año, debido a la subida fiscal que se ha llevado a cabo en dicha comunidad. Así bien, en el año 2013 ya se llevó a cabo una reforma de dicho impuesto de forma que los primeros 100.000 euros estaban exentos en ambos casos y se redujo la bonificación del 99% al 75%. Dicho esto, tras la entrada en vigor de las nuevas modificaciones realizadas por el *Consell*, dicha bonificación del 75% en herencias solo se mantendrá para hijos menores de 21 años, mientras que para los mayores de 21 años, la bonificación quedará reducida al 50%. También cabe destacar que en las donaciones realizadas de padres a hijos, se elimina la bonificación en cuota por parentesco del 75%.

Por otra parte, respecto a la sucesión en la empresa familiar, se van a producir una serie de beneficios para los parientes de tercer grado que hereden participaciones de la empresa. En la actualidad se aplica la reducción del 95% del valor de la empresa por vía autonómica o estatal. Esta reducción del 90-95% en base imponible por transmisión de participaciones queda limitada únicamente a las Empresas de Reducida Dimensión.

Entrando de lleno en la comparación entre las distintas comunidades autónomas, puede observarse como Canarias se ha convertido en la mejor comunidad para recibir una herencia, pues ha fijado una bonificación tanto para sucesiones como donaciones del 99,9% lo que se traduce en que en dicha comunidad se paga únicamente un 0,1%. En segundo lugar se encuentra la Comunidad de Madrid, en la cual se paga un 1%. La Rioja ocupa el tercer lugar, la cual obtiene una deducción del 98% para bases imponibles superiores a 500.000 euros y del 99% si se sitúan por debajo. Por otro lado, Andalucía, Asturias y Extremadura son las comunidades autónomas que más pagan a la hora de recibir una herencia.

Así pues, la disminución de ingresos por parte de las comunidades autónomas con este impuesto, ha provocado que muchas de ellas lleven a cabo actuaciones de comprobación e inspección de este tributo, acentuándose así en los últimos años un incremento de la litigiosidad.

Ilustración 1. Recaudación del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.



**Fuente:** Consejo de Economistas Asesores Fiscales (Reaf – Regaf) y Ministerio de Hacienda.

Como puede observarse en la Ilustración 1, son varias las Comunidades Autónomas que han disminuido su recaudación de impuestos en el año 2016 en comparación con el año 2015. Este es el caso de Aragón, Canarias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Extremadura, Galicia, Murcia y Navarra. Por otro lado, se puede ver como Andalucía, Baleares, Castilla y León, Cataluña, Castilla la mancha han incrementado sus ingresos provenientes del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en el último año. Por último cabe destacar que tanto Madrid, como Asturias y La Rioja, no han experimentado ninguna variación en lo que se refiere a los ingresos provenientes de este tributo.

Siendo evidente la existencia de diferencias significativas entre las distintas Comunidades Autónomas, a continuación se van a desarrollar varios ejemplos para ver más claras las diferencias existentes a la hora de recibir una herencia.

**Ejemplo 1: Sucesiones. Soltero/a de 30 años hereda 800.000€ (2016)**

*Un joven soltero de 30 años, el cual recibe una herencia de 800.000 euros por parte de su padre residente en Jaén, de los cuales 200.000 corresponden a la vivienda del fallecido, deberá pagar por dicha herencia un total de 164.109,3 euros. En cambio, si el progenitor residiera en Ciudad Real, la factura fiscal ascendería a 7.939 euros, mientras que en el caso de que residiera en las Islas Canarias, solo pagaría 134 euros, debido a la bonificación existente en dicha Comunidad de un 99,99%. (S. Alacelay, M. Cuesta, 2017) <sup>13</sup>.*

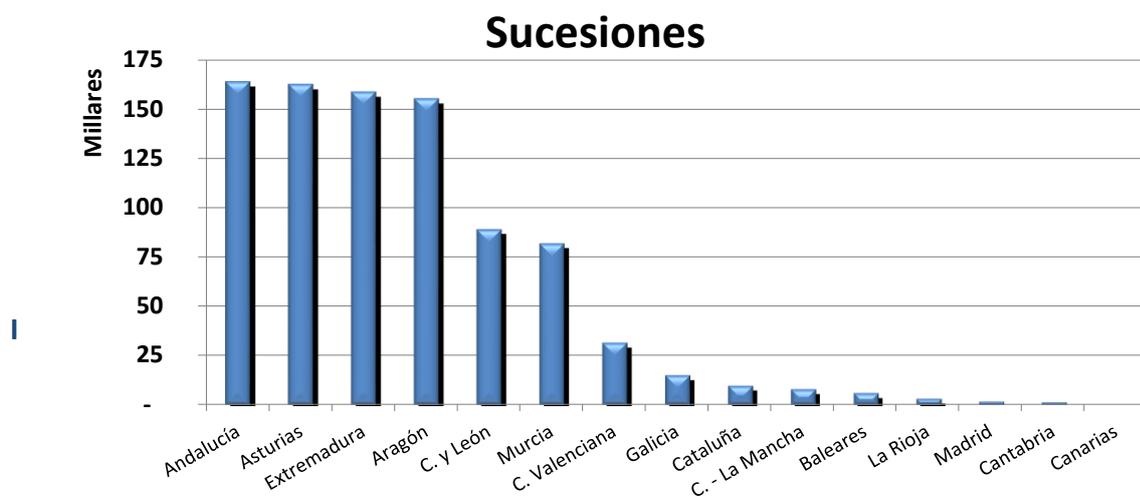
**Tabla 15: Sucesión 800.000 euros por CC.AA.**

<b>C. Autónoma</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Euros</b>
Andalucía	20,51%	164.049 €
Asturias	20,33%	162.618€
Extremadura	19,85%	158.796 €
Aragón	19,42%	155.393 €
C. y León	11,15%	89.168 €
Murcia	10,25%	82.024 €
C. Valenciana	3,95%	31.596 €
Galicia	1,88%	15.040 €
Cataluña	1,22%	9.796 €
C. - La Mancha	0,99%	7.939 €
Baleares	0,74%	5.950 €
La Rioja	0,39%	3.152 €
Madrid	0,20%	1.586 €
Cantabria	0,16%	1.262 €
Canarias	0,02%	134 €

**Fuente:** (S. Alacelay, M. Cuesta, 2017)

<sup>13</sup> S.Alacelay, M. Cuesta,2017

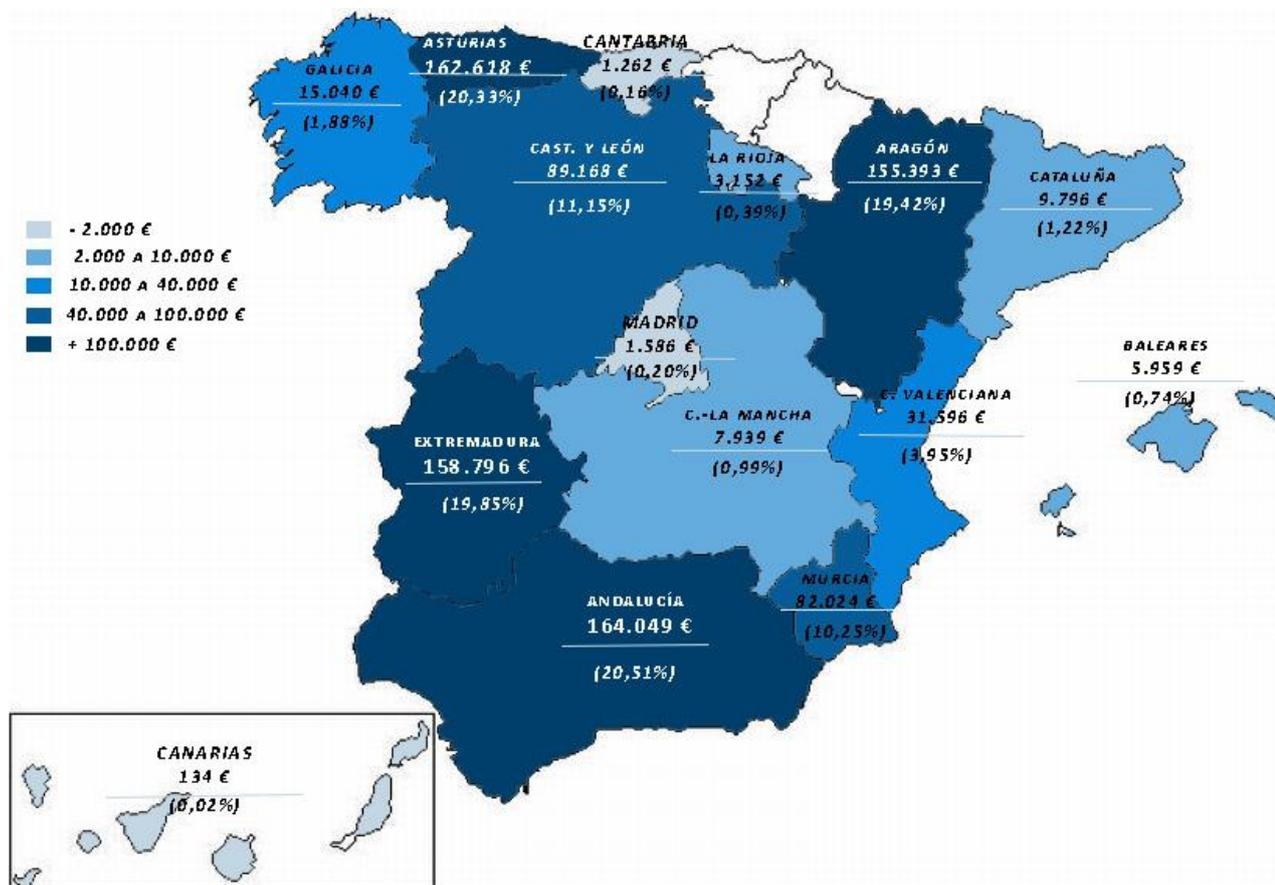
Gráfico 13. Sucesión.800.000€ por CC.AA.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Mapa comparativo ISD en las CC.AA.

Joven mayor de 30 años hereda 800.000 euros.



Fuente: Elaboración propia.

**Ejemplo 2: Hijo/a recibe de su padre/madre 800.000€ en metálico (2016)**

*Un hijo de 30 años que reside en Andalucía recibe de su padre 800.000 euros en efectivo, por los que deberá pagar más de 200.000 euros por el impuesto sobre donaciones, cifra similar a la que debería de pagar en Asturias, y exactamente 200.000 euros en Cantabria, Castilla y León, Extremadura y la Rioja. Por el contrario, nos encontramos con que un canario debería de pagar sobre 200 euros, mientras que un madrileño debería de abonar 2.000 euros. (S. Alacelay, M. Cuesta, 2017).*

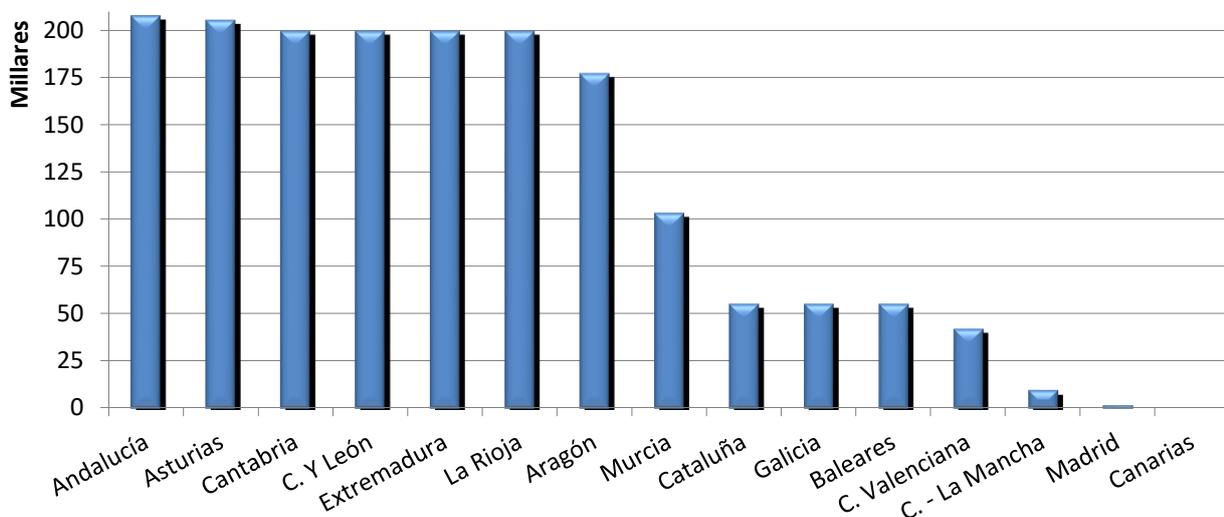
**Tabla 16. Donación 800.000 euros por CC.AA.**

C. Autónoma	Porcentaje (%)	Euros (€)
Andalucía	26,02%	208.159 €
Asturias	25,74%	205.929 €
Cantabria	25,02%	200.122 €
C. Y León	25,02%	200.122 €
Extremadura	25,02%	200.122 €
La Rioja	25,02%	200.122 €
Aragón	22,21%	177.706 €
Murcia	13,01%	104.079 €
Cataluña	7,00%	56.000 €
Galicia	7,00%	56.000 €
Baleares	7,00%	56.000 €
C. Valenciana	5,34%	42.753 €
C. - La Mancha	1,25%	10.006 €
Madrid	0,25%	2.000 €
Canarias	0,03%	200 €

Fuente: (S. Alacelay, M. Cuesta, 2017)

**Gráfico 14. Donación 800.000 euros por CC.AA.**

### Impuesto sobre Donaciones



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de las significativas diferencias existentes entre comunidades autónomas, son cada vez más las empresas que deciden emigrar a otras comunidades autónomas con mejor situación fiscal. Esta situación de pérdida de compañías se acentúa sobre todo en aquellas comunidades que poseen régimen fiscal propio, como es el caso de Canarias, Euskadi, y Navarra, en el que el proceso de deslocalización empresarial está cada vez más acentuado. Cabe indicar que la causa de dicha deslocalización se debe a dos factores principales, por un lado los efectos producidos por la crisis y por otro, la competencia existente entre las autonomías para poder atraer sociedades y fortunas mediante la regulación de gravámenes sobre todo en materia del Impuesto de Sucesiones, Donaciones y Transmisiones patrimoniales.

Por otra parte, cabe indicar que el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones no existe en todos los países de la Unión Europea, de hecho, Italia procedió a su abolición, convirtiéndose así en el primer país europeo que no tiene impuesto sobre Sucesiones ni Impuesto de Patrimonio..

En cuanto a las características de dicho impuesto se debe destacar que es bastante común que en todas las legislaciones europeas, el tipo de gravamen sea determinado por el grado de parentesco con el causahabiente. Dicho esto, un estudio realizado por la AMEF (Asociación Madrileña de la Empresa Familiar), muestra los diferentes tipos de gravámenes máximos aplicables a cada uno de los países de la Unión Europea para la Categoría 1, la cual está formada por los tipos aplicables a cónyuges y padres e hijos.

**Tabla 17. Comparación tipos aplicables UE (Categoría 1)**

**I. sobre Sucesiones: Empresas Familiares**

País	Tipo máx. (%)	Exención (%)
Italia	0	100
Luxemburgo	5	-
Austria <sup>1</sup>	15	Reducción
Dinamarca	15	
Finlandia	16	100 %
Irlanda	20	90 %
<b>Media UE</b>	<b>23</b>	
Portugal	24	100 %
Grecia	25	-
Bélgica	27	100 %
Holanda <sup>2</sup>	27	Aplazar pago
Alemania	30	40 %
Suecia	30	70 %
Reino Unido	40	100 %
Francia	40	50 %
España	41	95 %

**Fuente:** Asociación Madrileña de la Empresa Familiar

Como se puede observar en la tabla 17, España ocupa el último puesto en el listado, con un tipo medio aplicable del 41%, el doble de la media del resto de países de la Unión Europea, lo que nos indica que es el país de la UE que más paga en concepto de Impuesto de Sucesiones, en comparación con el resto de países europeos.

<sup>1</sup> Para participaciones superiores al 25%.

<sup>2</sup> Aplazamiento de pago durante 10 años. Cuando el causahabiente ostente directamente el 5% del capital y el heredero ejerza funciones de dirección al menos durante 5 años.



# CAPÍTULO 4

## 4 . Caso práctico.

4.1. Sistema organizativo de la sociedad.

4.2. Análisis económico – financiero.

4.2.1. Análisis sectorial de la sociedad.

4.2.2. Análisis de la situación patrimonial.

4.2.3. Análisis de la situación de liquidez.

4.2.4. Análisis de situación de endeudamiento.

4.2.5. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.

4.2.6. Análisis rentabilidad económica y financiera.

4.2.7. Análisis del estado de flujos de efectivo.

4.2.8. Análisis del estado de cambios en el patrimonio neto.

4.3. Valoración de la sociedad.

4.4. Supuesto práctico 1. Donación de acciones entre familiares.



## 4. Caso Práctico.

A continuación, se va a proceder a realizar un estudio de la empresa familiar valenciana Maicerías Españolas S.A, fundada en 1968 y cuya actividad principal es la producción de sémolas de maíz para la industria cervecera, convirtiéndose en la actualidad en uno de los mayores productores de arroz de España, gracias a su marca Arroz Dacsa. Dicho estudio va a consistir en primer lugar en una breve explicación de su estructura organizativa y de un análisis económico financiero para poder conocer de primera mano cual es la situación actual de la sociedad. Para ello, se va a utilizar un trabajo realizado para la asignatura de Análisis y Consolidación Contable (Gromaz Roig, Borja; Calzada Herguido, Dulce; Amutio Cerdá, Ángel; Lencina Calatayud, Daniel, 2016)<sup>14</sup>. Seguidamente se va a proceder a realizar una valoración de la sociedad con el objetivo de obtener una valoración lo más aproximada posible a través de la cual poder desarrollar el caso practico propuesto. Dicho caso práctico va a consistir en el desarrollo de un estudio comparativo entre 3 comunidades autónomas, en caso de producirse una donación de acciones de dicha sociedad por parte de un padre a cada uno de sus tres hijos.

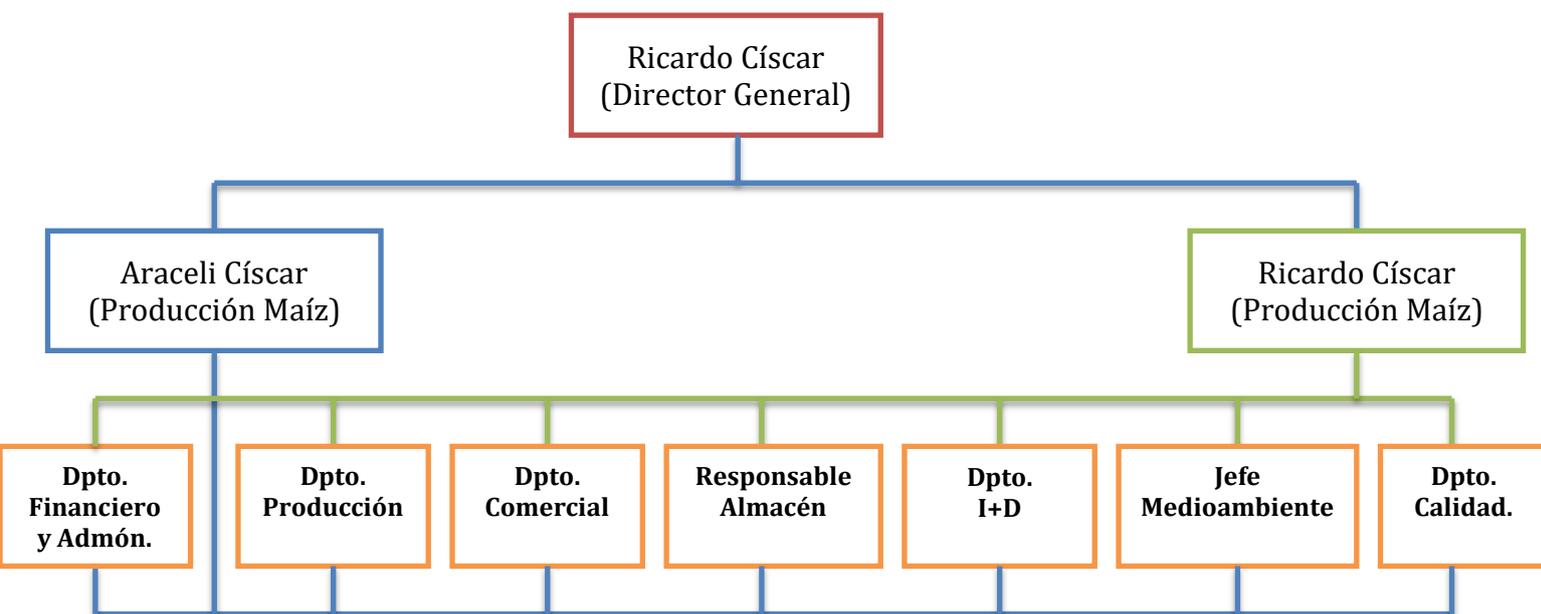
### 4.1. Estructura organizativa

La sociedad Maicerías Españolas S.A. es una sociedad familiar valenciana, la cual presenta la siguiente estructura organizativa:

---

<sup>14</sup> (Gromaz Roig, Borja; Calzada Herguido, Dulce; Amutio Cerdá, Ángel; Lencina Calatayud, Daniel). Análisis Económico Financiero Maicerias Españolas.

Gráfico 15. Estructura organizativa Maicerías Españolas S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2. Análisis económico – financiero.

### 4.2.1. Análisis sectorial de la sociedad.

La empresa Maicerías Españolas, S.A. pertenece al sector, según el número del CNAE, 4621: Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales.

La actividad principal, según consta en la memoria de sus cuentas anuales, consiste en el comercio al por mayor de cereales y piensos y de otros productos de recuperación, la elaboración de arroz, fabricación de harinas y sémolas de maíz, otros servicios independientes y control y dirección de participaciones de sociedades con porcentaje mayoritario.

La sociedad es dominante de un grupo de sociedades de acuerdo con la legislación vigente. El domicilio social de la sociedad se encuentra en Almàssera y actualmente opera a nivel mundial en España, Portugal, Reino Unido y Polonia.

A partir de la referencia del CNAE, se realiza una búsqueda en la herramienta SABI, para la cual se utilizan los siguientes 4 parámetros:

- **CNAE:** 4621 → Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales [L]  
[SEP]
- **Región:** España. [L]  
[SEP]
- **Ingresos explotación (mil. Euros):** Último año, top 10. [L]  
[SEP]
- **Último número de empleados:** 154 [L]  
[SEP]

Para obtener la muestra del sector con el que comparar la situación de la sociedad, se ha escogido las 5 empresas con mayores beneficios de ejercicio y las 4 empresas posteriores a Maicerías Españolas S.A. en cuanto a beneficios, según la herramienta SABI. De esta forma se obtiene una media adecuada del sector.

**Tabla 18. Principales Empresas Competidoras.**

1.	CARGILL SLU
2.	NIDERA AGROCOMERCIAL SA.
3.	GLENCORE ESPAÑA SA
4.	COMPAÑÍA GENERAL DE COMPRAS AGROPECUARIAS SL
5.	<b>MAICERIAS ESPAÑOLAS S.A.</b>
6.	SOC. COOP LTDA BAJO DUERO
7.	SYNGENTA ESPAÑA SA
8.	LEONESA ASTUR DE PIENSO – LESA SA.
9.	BERNABE CAMPAL SL

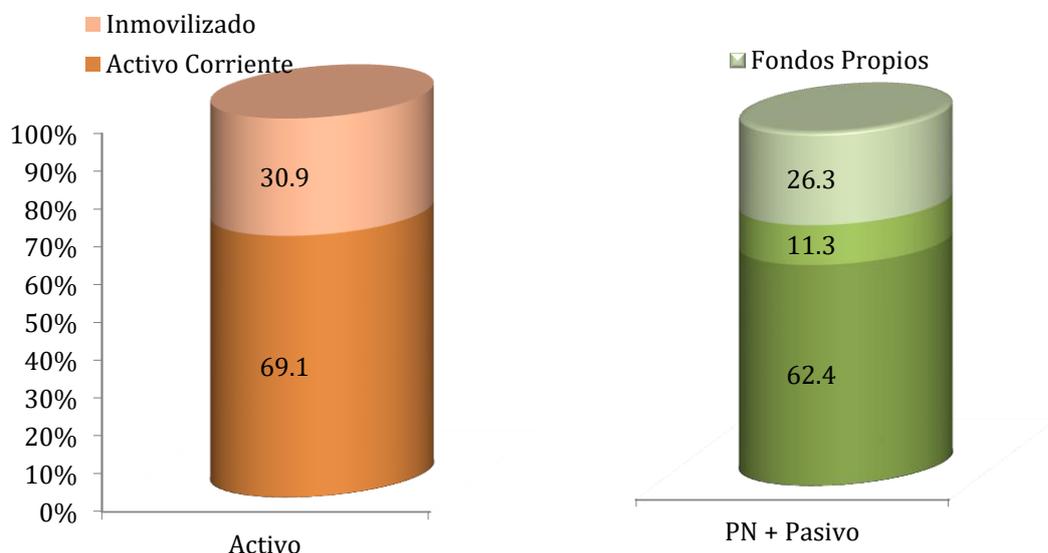
**Fuente:** Elaboración propia.

A través de la herramienta de búsqueda SABI se ha obtenido la cifra de negocios de las empresas más representativas del comercio al por mayor en España, la cual es de 4.380.921 (miles euros). Cabe destacar que Maicerías Españolas S.A. representó ese mismo año un 6,15% de dicho importe. Por otra parte, mediante el uso del mismo, se observa que el sector presenta un incremento en los ingresos de explotación, del año 2014 a 2015, de un 17% aproximadamente. Por último, indicar que el fondo de maniobra del sector, en el año 2015 fue de 107.753 (miles de euros), el cual representó un 6,7% del activo total.

## Capítulo 4. Caso práctico

A continuación, adjuntamos el gráfico del balance del sector, más concretamente de las 9 empresas seleccionadas:

**Gráfico 16. Balance del sector.**



Elaboración

**Fuente:**  
propia.

Observando el gráfico del balance del sector, es importante destacar que es propio de este tipo de empresas utilizar financiación ajena como demuestra el peso que tiene el pasivo líquido en ellas. Esto implica un incremento de la deuda con proveedores a corto plazo y una financiación en su mayoría de esta manera, dejando en segundo plano a la financiación propia que representa aproximadamente un tercio del modo de financiación usado por las mismas. A su vez analizando brevemente el activo puede observarse el predominio de activo corriente el cual proporcionara liquidez en el corto plazo cubriendo de esta forma las deudas a corto plazo más fácilmente.

### 4.2.2. Análisis de la situación patrimonial.

En primer lugar, respecto al análisis de la situación patrimonial se va a proceder a realizar un breve análisis de la ordenación que presentaba el balance de la sociedad a fecha 31/12/2015.

Tabla 19. Ordenación del balance.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>				
	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	44.970.998	31%	42.794.633	30%
<b>EXISTENCIAS</b>	39.290.934	27%	48.136.828	34%
<b>REALIZABLE</b>	59.081.038	40%	51.149.114	36%
<b>EFFECTIVO</b>	3.570.865	2%	623.150	0,44%
<b>TOTAL</b>	<b>146.913.835</b>	<b>100%</b>	<b>142.703.725</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	96.436.593	66%	95.191.652	67%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	7.352.849	5%	5.538.987	4%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	43.124.393	29%	41.973.086	29%
<b>TOTAL</b>	<b>146.913.835</b>	<b>100%</b>	<b>142.703.725</b>	<b>100%</b>
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>58.818.444</b>		<b>57.936.006</b>	

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

En cuanto a la estructura económica, puede observarse un predominio del activo corriente (69%), es decir, de las inversiones a corto plazo. Dentro de la misma destaca el gran peso de la inversión en empresas del grupo, que suponen en este caso un 16% del total del activo no corriente. Por otra parte, llama la atención que a pesar de tratarse de una empresa comercializadora, las existencias, con un 27% del activo total, no son la partida con mayor peso, sino el realizable, el cual representa un 40% de este, destacando, la importancia de la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, los cuales representan un 94% aproximadamente del total del realizable. A su vez cabe destacar también el peso de las inversiones en empresas del grupo y asociadas, dado que aunque en este caso supone solamente un 2% del total de esta partida, unido a las inversiones a largo plazo en empresas del grupo suponen un 18%, lo que demuestra el interés de la misma en trabajar en conjunto con otras empresas que formen parte de la misma. Así pues, a pesar de ser empresas del grupo el tipo de interés que se les aplica es el que existe en el mercado. En cuanto al efectivo, tan solo representa el 2% del activo total, siendo la partida con menor peso en la estructura económica.

#### Capítulo 4. Caso práctico

Por otra parte, en lo que respecta a la estructura financiera, se observa un predominio del patrimonio neto, el cual representa un 66%, por lo que puede afirmarse que se trata de una empresa capitalizada, destacando el peso de los fondos propios, más concretamente de la partida de otras reservas. Respecto al pasivo, se puede observar el escaso peso del pasivo no corriente, el cual representa un 5%, mientras que el pasivo corriente representa un 29% del pasivo total, por lo que la empresa se financia en gran parte a corto plazo.

Dicho esto puede concluirse que existe una concordancia entre la estructura económica y financiera de la compañía, ya que la empresa obtiene en mayor parte financiación a corto plazo, la cual destina a inversiones a corto plazo.

Respecto al análisis dinámico, se observa un incremento del valor total de la empresa. Esto es debido a que, a pesar la disminución considerable de las existencias, este efecto se ve contrarrestado por un incremento del realizable y del efectivo. También es significativo el aumento que presenta dentro del realizable los deudores comerciales, más concretamente los clientes de las empresas del grupo y asociadas pasando a ser esta partida mucho más elevada que en el año 2014. Esto podría ser debido a la disminución de las existencias, que han pasado a formar parte del realizable.

Por último, es importante destacar que la estructura financiera prácticamente permanece constante. La variación de las masas patrimoniales de esta ha sido en la mayoría de casos muy pequeña. Por ello puede considerarse que las diferencias no son significativas.

Para concluir con el análisis de la situación patrimonial, se va a llevar a cabo el análisis del fondo de maniobra de la sociedad.

#### **2014**

$$FM = AC - PC = 99.909.092 - 41.973.086 = 57.936.006 \text{ euros}$$

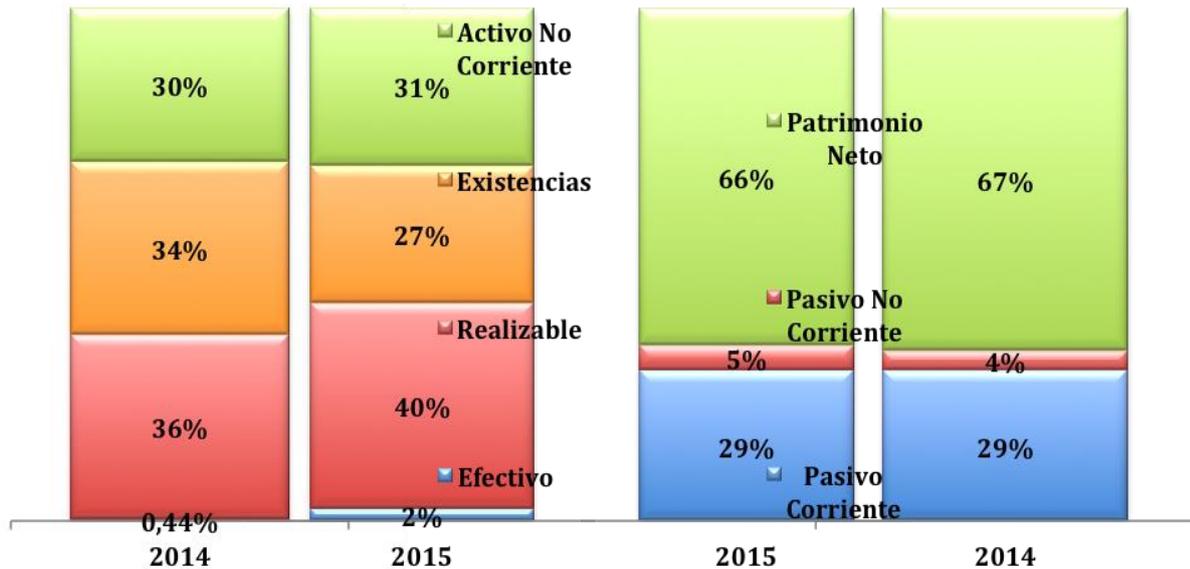
$$FM = (PN + PNC) - ANC = (95.191.652 + 5.538.987) - 42.794.633 \\ = 57.936.006 \text{ euros}$$

**2015**

$$FM = AC - PC = 101.942.837 - 43.124.393 = 58.818.444 \text{ euros}$$

$$FM = (PN + PNC) - ANC = (96.436.593 + 7.352.849) - 44.970.998 = 58.818.444 \text{ euros}$$

**Gráfico 17. Estructura patrimonial 14-15**



**Fuente:** Elaboración propia.

Mediante el análisis del Fondo de Maniobra se puede afirmar que la sociedad se encuentra en una situación de posible ociosidad debido a que en ambos años presenta un fondo de maniobra superior al pasivo corriente, siendo este FM superior al del sector. También es destacable el predominio de financiación a corto plazo en el sector, mientras que nuestra empresa, por el contrario, basa su estrategia en la autofinanciación siendo la mayor parte de su estructura financiera (66%) patrimonio neto.

**4.2.3. Análisis de la situación de liquidez.**

Mediante la utilización de los ratios que se muestran en la siguiente tabla se va a llevar a cabo un estudio de la situación de liquidez en la que se encuentra la sociedad.

Tabla 20. Ratios de Liquidez.

RATIOS DE LIQUIDEZ	2015	2014	Sector <sup>1</sup>
R.LIQUIDEZ	2,36	2,38	1,13
R.TESORERIA	1,45	1,23	0,62
R.DISPONIBILIDAD	0,08	0,01	0,025
R.FM SOBRE ACTIVO	0,40	0,41	0,41
R.FM SOBRE PC	1,36	1,38	0,66

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

<sup>1</sup> Ratios calculados mediante los datos del balance agregado obtenido por las 9 principales empresas. Se trata de una aproximación.

Los ratios obtenidos confirman la posible ociosidad en la que se encuentra la sociedad, debido a que tanto el ratio de liquidez como de tesorería presentan unos valores superiores al valor óptimo, lo que origina que la empresa disponga de un fondo de maniobra aparentemente elevado.

Los valores anteriores indican que la sociedad presenta suficiente activo corriente para hacer frente a todas sus deudas a corto plazo. Ante esta situación de posible ociosidad y pérdida de rentabilidad la empresa podría disminuir la partida de realizable. La aparente diferencia entre los ratios de liquidez y tesorería nos indica el gran peso que presenta la partida de existencias en dicha compañía, algo obvio pues se trata de una empresa comercial.

Por otra parte, deteniéndonos a comparar los ratios de tesorería y de disponibilidad encontramos la gran importancia que tiene la partida de realizable en la sociedad.

Respecto al ratio de FM sobre activo, a pesar de que la empresa haya aumentado su activo, la reducción que ha experimentado dicho ratio es debido a que se produce un mayor aumento del activo respecto al aumento producido en el fondo de maniobra.

En cuanto al análisis horizontal, se puede observar que la situación de liquidez empeora ligeramente debido a que se produce un aumento mayor del

pasivo corriente respecto al activo corriente, pero debe indicarse que dicha pérdida de liquidez es mínima. De otro modo, se observa que el ratio de tesorería aumenta debido a que a pesar de que se produce un incremento del pasivo corriente, el incremento de la suma del realizable y del efectivo es superior al incremento del pasivo corriente. Para finalizar, indicar que el ratio de disponibilidad mejora debido a que el incremento producido en el efectivo es superior al producido en el pasivo corriente.

Por último, indicar que tanto el ratio de fondo de maniobra sobre activo y sobre pasivo corriente disminuyen debido a que se produce una variación del activo y del pasivo corriente mayor que la variación producida en el fondo de maniobra.

En comparación con el sector la sociedad presenta una situación de liquidez demasiado elevada que le puede llevar a ociosidad como ya se ha comentado anteriormente, lo que supone una contradicción con la tónica que sigue el sector la cual revela una situación de liquidez ajustada dado que esta dependerá de la capacidad de hacer frente a los cobros y pagos por parte de las empresas. En cuanto al ratio de tesorería la diferencia es significativa pero es algo esperado debido a la diferente estructura financiera que presenta nuestra empresa y el gran peso que tiene el realizable para la misma. Por su parte aunque de una manera menos acentuada que en el sector, la sociedad también presenta una leve falta de disponible, siendo esta contrarrestada con el gran peso del realizable. Y como cierre concluir en que la empresa sigue la línea del sector en el peso del fondo de maniobra sobre activo, pero una acentuada superioridad en lo que hace referencia al fondo de maniobra sobre pasivo corriente, esto puede ser debido otra vez a la diferente estructura financiera de nuestra empresa.

4.2.4. Análisis de la situación de endeudamiento.

Tabla 21. Ratios de Endeudamiento.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2015	2014
R.ENDEUDAMIENTO	0,34	0,33
R.DE AUTONOMÍA	1,91	2,00
R. DE SOLVENCIA	2,91	3,00
R.DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,85	0,88
R. DE GFº SOBRE VENTAS	0,001425	0,002800
R.DE COSTE DE LA DEUDA	0,02	0,05
CON TERCEROS	0,03	0,06
CON EMPRESAS DEL GRUPO	0,19	0,29
COBERTURA DE GFº	0,74	6,43

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos extraídos de las CC.AA. de Maicerías Españolas S.A.

A la vista de los resultados obtenidos puede concluirse que se trata de una sociedad poco endeudada o capitalizada. Dicha empresa presenta una autonomía financiera elevada, por lo que opta por una política de financiación propia, sin tener la necesidad de recurrir a financiación ajena. Esto indica que ambos ratios tienen concordancia, debido a que es lógico que al tratarse de una sociedad poco endeudada, disponga de una gran autonomía. Por otra parte, se trata de una empresa solvente ya que dispone de activos totales suficiente para hacer frente al total de sus deudas.

En cuanto a la calidad de la deuda se observa que se trata en gran parte de deuda a corto plazo, ya que esta representa un 85% de la deuda total, sobre todo con acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

Por otra parte, es importante destacar que la sociedad presenta unos gastos financieros casi inexistentes, algo lógico ya que se trata de una empresa capitalizada y la mayor parte de su financiación es con recursos propios, la cual no lleva consigo gastos financieros. El coste de la deuda muestra un valor adecuado en ambos años

comparado con los intereses del mercado, debido a que se financia principalmente de los proveedores (26 mill. €), por lo que los intereses son casi inexistentes. Destaca por un lado, el poco peso que tiene la financiación con terceros, más concretamente con entidades de crédito. Por otra parte cabe destacar que la sociedad financia a las empresas del grupo como se puede observar en el activo corriente, en la partida de inversiones en empresas del grupo.

Para concluir, debemos indicar que en cuanto a la cobertura de gastos financieros, en 2014 la empresa presenta una situación óptima, ya que podía cubrir 6 veces los gastos financieros con sus beneficios antes de interés e impuestos, mientras que en el ejercicio 2015 la compañía no puede cubrir los gastos financieros con el resultado de explotación.

#### 4.2.5. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

**Tabla 22. Estructura analítica de Pérdidas y Ganancias.**

	Cuenta de Perdidas y Ganancias					
	2015	%	2014	%	Ratio Expansión	
<b>Ventas</b>	269.315.197 €	100%	262.195.842 €	100%	<b>Ventas</b>	1,03
<b>Margen Bruto</b>	22.896.925 €	8,50%	26.828.904 €	10,23%	<b>Margen Bruto</b>	0,85
<b>VAB</b>	9.151.242 €	3,40%	12.659.905 €	4,83%	<b>VAB</b>	0,72
<b>EBITDA</b>	1.348.506 €	0,50%	6.305.968 €	2,41%	<b>EBITDA</b>	0,21
<b>BAII</b>	284.441 €	0,11%	4.722.391 €	1,80%	<b>BAII</b>	0,06
<b>BAI</b>	1.313.723 €	0,49%	11.622.168 €	4,43%	<b>BAI</b>	0,11
<b>Resultado</b>	1.145.673 €	0,43%	10.702.101 €	4,08%	<b>Resultado</b>	0,11

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

- **Análisis estático:**

En primer lugar, la empresa presenta un resultado positivo pero reducido en comparación con el importe de las ventas totales. En cuanto a la estructura de los costes, puede observarse que el 91,50 % de las ventas corresponde con costes variables (costes de ventas). Esta situación es óptima para la empresa, ya que la sociedad presenta una estructura de costes flexible debido a que dicho porcentaje representa con diferencia el mayor concepto de gasto de la cuenta de resultado. Este

hecho supone un aspecto positivo para la empresa, ya que le resultaría más fácil adaptarse a cambios en los gastos.

- **Análisis dinámico:**

Analizando la variación de la cuenta de pérdidas y ganancias de un ejercicio a otro, se observa que se ha producido un aumento de las ventas de un 3%.

Por otra parte, si se observa el ratio de expansión del margen bruto, podemos concluir que dicho ratio disminuye en un 15%, disminución causada debido a que se produce un incremento del coste de ventas superior al producido en las ventas.

En cuanto al ratio de expansión del VAB, se observa que se produce una disminución del 28%. Esto se debe sobre todo a la variación negativa que se ha producido en el margen bruto, ya que como podemos observar, tanto los ingresos como gastos de explotación se mantienen más o menos constantes.

Por otra parte, en referencia al ratio de expansión del EBITDA, se observa que los gastos de personal se han incrementado además de que se ha producido una reducción del resultado (VAB). A pesar del aumento de los gastos de personal, y de la disminución del VAB, la empresa tiene capacidad para cubrir estos gastos.

Analizando el ratio de expansión del BAI, se puede observar que dicho ratio disminuye, debido principalmente al incremento que se produce en los costes de ventas. Por otro lado esta variación negativa puede deberse, en menor medida, a la disminución del deterioro por enajenación del inmovilizado y al aumento de la amortización.

Por último, tanto el ratio de expansión del BAI como el del resultado, disminuyen en un 89%. A pesar de esta disminución, ambos valores siguen teniendo un valor positivo. En referencia a la disminución del ratio de expansión del BAI, cabe destacar que se debe principalmente a la disminución de los ingresos financieros, que esto es debido a que en 2015 los dividendos procedentes de la sociedad Dacsá, Ltd. disminuyeron alcanzando un valor de 6 millones, 6.5 millones de euros menos que en el ejercicio anterior.

A modo de conclusión, se puede indicar que el principal problema detectado es el gran aumento que se produce en el coste de ventas de un ejercicio a otro, lo que origina que se produzca una disminución en el resto de ratios de expansión. Esta gran disminución, provoca que en el ejercicio 2015 la sociedad obtenga un resultado del ejercicio bastante inferior al del año anterior, aunque este sigue siendo positivo.

#### 4.2.6. Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera.

**Tabla 23. Rentabilidad económica.**

<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>		
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Rentabilidad económica</b>	0,0019	0,0331
<b>Margen de ventas</b>	0,0011	0,0180
<b>Rotación de Activo</b>	1,83	1,84
<b>R. Coste de la deuda</b>	0,02	0,05

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

En primer lugar indicar que la empresa presenta una rentabilidad económica insuficiente, debido a que el ratio del coste de la deuda es superior a la rentabilidad económica obtenida. Cabe destacar que dicho valor de la rentabilidad se puede deber a lo comentado anteriormente durante el análisis, esto es, debido a la situación de ociosidad en la que se encuentra la sociedad lo cual puede conllevar a que se produzca una pérdida de rentabilidad económica.

Se observa una tendencia desfavorable en la rentabilidad económica de un ejercicio a otro, debido sobre todo a la disminución producida en el margen de ventas, concretamente a que se produce una disminución del BAI y un aumento de las ventas.

Cabe destacar que la estrategia llevada a cabo por Maicerías Españolas S.A. está basada en la rotación de activos, es decir, trata de conseguir un gran nivel de ventas en lugar de buscar una maximización del beneficio obtenido por unidad monetaria vendida.

**Tabla 24. Rentabilidad financiera.**

	2015	2014
<b>R. de activo</b>	1,833	1,837
<b>Margen ventas</b>	0,001	0,018
<b>Apalancamiento</b>	7,036	3,689
<b>ACTIVO/NETO</b>	1,523	1,499
<b>BAI/BAII</b>	4,619	2,461
<b>Efecto fiscal</b>	0,872	0,921
<b>Rent. Fra.</b>	0,012	0,112

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

Evaluando la rentabilidad financiera, se detecta que la empresa presenta una rentabilidad financiera positiva, por lo que la empresa podría cubrir las necesidades de los accionistas pero no muy holgadamente.

En cuanto a la situación de la rentabilidad financiera debe indicarse que se produce una disminución entre ambos ejercicios debido a la reducción producida en el margen de ventas, ya que a pesar de que el apalancamiento aumenta en una cantidad considerable, esta disminución en el margen de ventas es mayor que dicho incremento, lo que origina que la rentabilidad financiera disminuya.

Cabe destacar que la situación del apalancamiento financiero es positiva para la sociedad, debido a que presenta un valor positivo. Esto indica que el uso de la deuda es positivo para la empresa, ya que de esta manera el uso de dicha deuda incrementaría la rentabilidad de la sociedad.

Finalmente, la disminución del ratio del efecto fiscal muestra que la empresa está sometida a una mayor presión fiscal pero no excesiva, ya que los valores en ambos años son próximos a la unidad.

4.2.7. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo.

Tabla 25. Estructura analítica EFE

<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>				
	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
BAI	1.313.723	<b>44,57%</b>	11.622.168	<b>44745%</b>
+/- AJUSTES (RPO)	39.605	<b>1,34%</b>	-5.168.556	<b>-19899%</b>
<b>(RPO)</b>	<b>1.353.328</b>	<b>45,91%</b>	<b>6.453.612</b>	<b>24846,43%</b>
+/- VARIACION DELC.C	10.499.258	<b>356,2%</b>	4.910.235	<b>18904,42%</b>
+/- OTROS FLUJOS DE EF. DE EXPLOT (FTO)	-1.009.979	<b>34,26%</b>	7.101.008	<b>27338,91%</b>
<b>(FTO)</b>	<b>10.842.607</b>	<b>367,83%</b>	<b>18.464.855</b>	<b>71089,76%</b>
FTI PRODUCTIVO	-3.740.713	<b>126,9%</b>	-3.478.580	<b>13392,55%</b>
FTI NO PRODUCTIVO	-4.095.214	<b>138,9%</b>	-108.822	<b>-418,97%</b>
<b>(FTI)</b>	<b>-7.835.927</b>	<b>265,8%</b>	<b>-3.587.402</b>	<b>-13811,51%</b>
<b>(FTF-P)</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
+COBROS OBTENCION PRESTAMOS	4.851.189	<b>164,6%</b>	6.867.254	<b>26438,95%</b>
-PAGOS REEMBOLSOS PAGADOS	-5.084.191	<b>172,5%</b>	-21.718.733	<b>-83617,21%</b>
<b>(FTF-A)</b>	<b>-233.002</b>	<b>-7,90%</b>	<b>-14.851.479</b>	<b>-57178,25%</b>
<b>(FTF)</b>	<b>-233.002</b>	<b>-7,90%</b>	<b>-14.851.479</b>	<b>-57178,25%</b>
+/- REVALORIZACIÓN FLUJO M. EXT. (FTO+FTI+FTF)	174.037	<b>5,90%</b>		<b>0,00%</b>
<b>(FTO+FTI+FTF)</b>	<b>2.947.715</b>	<b>100%</b>	<b>25.974</b>	<b>100%</b>
+EFECTIVO Y MMLL INICIO	623.150		597.176	
<b>EFECTIVO Y MMLL AL FINAL</b>	<b>3.570.865</b>		<b>623.150</b>	

Fuente: Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

El análisis del EFE indica que la empresa en 2015 ha generado una importante cantidad de efectivo, un 573% más. Las actividades generadoras de efectivo han sido las actividades de explotación (FTO) más concretamente por las variaciones del capital circulante, frente a las actividades de inversión y de financiación que presentan saldos negativos.

#### Capítulo 4. Caso práctico

Por otra parte, existe una ligera diferencia entre el BAI y el RPO, esto es debido al ajuste positivo existente como consecuencia de la compensación entre los ingresos financieros y los deterioros principalmente.

En cuanto a los FTO, indicar que son los únicos generadores de efectivo en este ejercicio, debido principalmente a la variación positiva producida en el Fondo de Maniobra, provocado por un incremento producido en el activo.

El valor negativo del FTI nos indica que la empresa está invirtiendo tanto en inmovilizado como en activos financieros.

Respecto al valor negativo de FTF, cabe destacar que, a pesar de ser negativo, su valor es no es muy representativo por lo que cabe explicar en primer lugar, la empresa ha recurrido a la financiación ajena para poder obtener efectivo mediante entidades de crédito, lo que incurre en un coste implícito para la empresa. Y, en segundo lugar, dicho valor es negativo, por los pagos por reembolsos.

Llama la atención, respecto al FTF que, en 2014 su valor fuera de -14.851.479 y en 2015 sea de 233.002€, esto es provocado por la disminución de deuda con empresas del grupo principalmente, donde en 2014 ascendía a 13M de euros aproximadamente y en 2015 es 0.

#### **RATIOS RPO Y FTO.**

<b>RATIOS RPO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Ratio generar recursos</b>	0,027	0,136
<b>Ratio generar rec. ingresos</b>	0,005	0,025
<b>RATIOS FTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Ratio cob. gastos Fº</b>	29,252	26,148
<b>Ratio cap. generar tesorería</b>	0,215	0,389
<b>Ratio cap. gen. Cap. Tesor.</b>	0,040	0,070
<b>Ratio rec. liquidez</b>	0,074	0,129

El ratio de capacidad de generar recursos indica la capacidad de la empresa de generar recursos frente a los fondos ajenos. En este caso, se puede observar que en solo un ejercicio la empresa genera recursos por importe del 2,7%, capacidad que se ve reducida de un ejercicio a otro debido a la disminución del BAI.

Analizando la capacidad de la empresa para generar recursos a través de los ingresos, se observas que de cada 100 unidades vendidas, 0,5 se han convertido en recursos en 2015 y en 2,5 en 2014. Este descenso es debido tanto a la reducción de los RPO generados como al incremento de las ventas.

En relación con el ratio de cobertura de gastos financieros, se obtiene que la empresa genera tesorería más que suficiente para cubrir los pagos de los intereses de la deuda: por cada euro de interés la empresa genera 29,25 euros en 2015 siendo este algo inferior en 2014.

Por último, en cuanto al ratio de liquidez, por cada euro invertido en activo obtenemos un 0,07 euros, situación que empeora de un ejercicio a otro.

**Fase del ciclo de vida de la empresa.**

Ciclo de vida	2014	2013
<b>FTO</b>	+	+
<b>FTI</b>	-	-
<b>FTF</b>	-	-

A través del análisis mediante la fase del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa puede concluirse que la sociedad se encuentra en una fase de madurez, algo lógico ya que es una empresa consolidada en el mercado.

Mediante esta estructura se observa que existe una concordancia con los resultados obtenidos y la fase en la que se encuentra la sociedad. Al tratarse de una sociedad consolidada en el mercado, es obvio que obtenga la mayoría de sus recursos a través de las operaciones de explotación, lo cual, lo utiliza para actividades de inversión y para autofinanciar

4.2.8. Análisis del Estado de Cambios del Patrimonio Neto.

Tabla 26. Estructura analítica EIGR

EIGR ANALÍTICO	2015	%	2014	%
<b>A) RESULTADO DE LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>1.145.673</b>	<b>92,03%</b>	<b>10.702.101</b>	<b>99,90%</b>
<b>I. por valoración de instrumentos financieros</b>				
II. Por cobertura de flujos de efectivo	107.621	8,64%	0,00	0,00%
III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes.	0,00	0,00%	32.323	0,30%
V. efecto impositivo	0,00	0,00%	-9.718	-0,09%
<b>B) TOTAL INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS A PN</b>	<b>107.821</b>	<b>8,66%</b>	<b>22.605</b>	<b>0,21%</b>
VIII. Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-11.599	-0,93%	-16.428	-0,15%
IX. Efecto impositivo	3.246	0,26%	4.928	0,05%
<b>C) TOTAL TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>-8.353</b>	<b>-0,67%</b>	<b>-11.500</b>	<b>-0,11%</b>
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A+B+C)</b>	<b>1.244.941</b>	<b>100 %</b>	<b>10.713.206</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

El análisis vertical del EIGR, revela que se ha generado riqueza, pero es significativo el descenso importante en la cantidad de riqueza producida de un ejercicio a otro. Este descenso, como bien explicamos anteriormente es debido al incremento producido en el coste de ventas, causado por el incremento producido en el consumo de materias primas. Esto es debido a que la sociedad ante el incremento de la producción, debido a su expansión internacional, necesita adquirir más materia prima. De un año a otro presenta una situación desfavorable ya que presenta una disminución del 860%.

**Tabla 27. Análisis Patrimonio Neto.**

<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>A1) FONDOS PROPIOS</b>	<b>96.265.745</b>	<b>99,82%</b>	<b>95.120.072</b>	<b>99,92%</b>
Capital	8.750.560	9,07%	8.750.560	9,19%
Prima de emisión	2.340.676	2,43%	2.340.676	2,46%
Reservas	84.028.835	87,13%	73.326.735	77,03%
Resultado del ejercicio	1.145.673	1,19%	10.702.101	11,24%
<b>A2) AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR</b>	<b>107.621</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>A3) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS REC.</b>	<b>63.227</b>	<b>0,07%</b>	<b>71.580</b>	<b>0,08%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>96.436.593</b>	<b>100%</b>	<b>95.191.652</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

La principal partida del PN son las reservas que representan el 87,13%. Llama la atención, la gran disminución sufrida por el resultado del ejercicio de un ejercicio a otro, siendo dicha disminución del 10%.

Finalmente el análisis de las variaciones totales producidas en el patrimonio neto revela un aumento de un 1,29% en relación al patrimonio al inicio del mismo. Esta variación no es muy destacable.

**Tabla 28. Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto**

<b>ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO</b>	<b>UM</b>	<b>%</b>
<b>A) SALDO FINAL 2013</b>	<b>84.478.446</b>	
<b>B) SALDO AJUSTADO INICIO 2014</b>	<b>84.478.446</b>	<b>88,75%</b>
Total ingresos y gastos reconocidos	10.713.206	11,25%
<b>C) SALDO FINAL 2014</b>	<b>95.191.652</b>	<b>100,00%</b>
<b>D) SALDO AJUSTADO INICIO 2015</b>	<b>95.191.652</b>	<b>98,71%</b>
Total ingresos y gastos reconocidos	1.244.941	1,29%
<b>E) SALDO FINAL 2015</b>	<b>96.436.593</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia. (Datos extraídos de las CCAA de Maicerías Españolas S.A.)

### 4.3. Valoración de la sociedad.

Para poder realizar una correcta valoración de una sociedad no cotizada en bolsa, existen una variedad de métodos con los que obtener una valoración precisa. Así pues, para realizar la valoración de la sociedad Maicerías Españolas S.A. se ha optado por realizarlo mediante el método de los múltiplos. Dicho método consiste en valorar una empresa con objeto de hallar su valor de mercado por analogía con el valor de mercado de otras compañías comparables. Dicha metodología, al igual que otras similares, permite determinar el valor de empresas no cotizadas en bolsa.

Es importante destacar que debido a que los datos más recientes de la compañía MAICERIAS ESPAÑOLAS S.A. En la herramienta de búsqueda SABI son a fecha 31/12/2015, se va a realizar el cálculo de los múltiplos necesarios con los datos obtenidos a esta fecha, para poder realizar el correcto estudio comparativo entre ambas sociedades en la misma fecha. Aunque a partir de los múltiplos históricos podemos obtener una valoración, lo más lógico es comparar los múltiplos de nuestra compañía con los de otras empresas comparables o del mismo sector. En este supuesto, vamos a comparar nuestra sociedad con el grupo Ebro Foods, teniendo en cuenta en todo momento la cantidad de diferencias existentes entre ambas sociedades, sobre todo en tamaño y en actividad.

Dicho esto, los datos necesarios para el cálculo de los principales múltiplos en los que basar nuestro estudio son los siguientes:

**Tabla 29. Principales valores para el cálculo de los múltiplos.**

2015	MAICERIAS ESPAÑOLAS	EBRO FOODS
<b>BENEFICIO NETO</b>	1.145.673	23.220.000
<b>BPA</b>	-	0,15
<b>EBIT</b>	284.439	24.193.000
<b>EBITDA</b>	1.379.209	24.848.000
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	2.240.443	23.875.000
<b>VALOR LIBROS</b>	96.436.593	830.446.000
<b>VALOR CAPITAL</b>	-	2.793.426.000
<b>VALOR EMPRESA</b>	-52.465.564	767.731.000
<b>DEUDA NETA</b>	-52.465.564	767.731.000
<b>DPA</b>	-	0,19

<sup>1</sup> **Valor capital:** será calculado más adelante para cada uno de los múltiplos seleccionados en nuestro modelo

<sup>2</sup> **Deuda neta:** es el resultado de restar a la suma de la Deuda a c/p deuda a l/p el importe del activo circulante.

<sup>3</sup> **DPA:** el dividendo por acción de Ebro Foods ha sido extraído de la web corporativa de dicha sociedad.

Por otra parte, es importante destacar que para poder llevar a cabo el cálculo de los múltiplos se han utilizado tanto el valor del precio como del número de acciones del grupo Ebro Foods, facilitados ambos por la página web Bolsas y Mercados españoles, siendo esos valores los siguientes:

2015	
capitalización * (Miles de Euros)	2.793.426
Nº de acciones (x 1.000)	153.865
Precio cierre período (euros)	18,1550

**Fuente:** Web Bolsas y Mercados Españoles.

Tabla 30. Cálculo de los principales múltiplos.

PRINCIPALES MÚLTIPLOS	2016	Maicerías Españolas	Ebro Foods	Valor Capital (€)	Valor de la empresa (€)
PER	PRECIO/BENEFICIO		120,27	137.789.122,18	85.323.558,18
P/S	PRECIO/VENTAS	-	71,27	19.194.135.738,58	19.141.670.174,58
P/CF	PRECIO/CASH FLOW	-	116,97	262.063.773,15	209.598.209,15
PTR	CAPITALIZACION/RECURSOS PROPIOS	-	3,36	324.390.130,41	271.924.566,41
EV/EBITDA	VALOR EMPRESA/EBITDA	-38,04	143,32	197.664.994,56	145.199.430,56
EV/BIT	VALOR EMPRESA/EBIT	-184,45	147,20	203.016.566,15	150.551.002,15
EV/S	VALOR EMPRESA/VENTAS	-0,19	90,88	24.476.155.967,79	24.423.690.403,79
EV/CF	VALOR EMPRESA/C FLOW	-23,42	149,16	334.180.911,94	281.715.347,94

**Fuente:** Bolsas y Mercados Españoles.

Una vez calculados los múltiplos del grupo Ebro Foods, se procede a calcular el valor capital de la sociedad Maicerías Españolas, a partir del cual va a obtenerse el valor de la empresa mediante la suma de este valor capital y la deuda neta.

Para obtener un valor razonable del valor de nuestra sociedad se recomienda obtener un rango basado en los valores de la empresa que se han obtenido en función de los distintos múltiplos utilizados

No obstante, no todos los valores de la empresa obtenidos van a resultar útiles a la hora de realizar la valoración. Por este motivo, se va a proceder a explicar cuáles de ellos no van a ser tomados en cuenta debido a las circunstancias y estructura, tanto de la sociedad Maicerías Españolas como de la empresa con la cual estamos llevando a cabo la comparación.

Ordenando de forma descendente los valores de la sociedad Maicerías Españolas S.A., puede extraerse el siguiente rango de datos a partir de los cuales se llevara a cabo la eliminación de aquellos que desde mi punto de vista no son adecuados para el estudio:

**Tabla 31. Valores de empresa obtenidos mediante los múltiplos**

Múltiplo	Valor empresa (€)
EV/S	24.423.690.403,79
P/S	19.141.670.174,58
EV/CF	281.715.347,94
PTR	271.924.566,41
P/CF	209.598.209,15
EV/BIT	150.551.002,15
EV/EBITDA	145.199.430,56
PER	85.323.558,18

**Fuente:** Elaboración Propia

Vistos los distintos valores de la empresa calculados con los diferentes múltiplos, se puede observar que se ha obtenido un intervalo muy amplio de valores por lo que se va a proceder a eliminar ciertos valores que debido a las características de los datos utilizados para su cálculo no son del todo convenientes para nuestro análisis.

El PER es un múltiplo que se ve muy influenciado por el nivel de apalancamiento. De esta forma, extrayendo los valores de deuda de la empresa objetivo y de aquella de la cual se pretende comparar se puede concluir que MAICERIAS ESPAÑOLAS S.A. tiene mucho menos deuda que el grupo EBRO FOODS por lo que el valor de capital de la empresa objetivo será menor. No obstante se considera la posibilidad que esta circunstancia distorsione los resultados a la hora del cálculo del valor de la empresa objetivo, por lo que se decide obviar este valor.

El múltiplo P/CF, a grandes rasgos, es un ajuste o una corrección del PER ya que trata de ofrecer unos resultados más reales de los ingresos que pueda generar una empresa para sus accionistas. Además, utilizando los flujos de caja se eliminan aspectos contables como amortizaciones o depreciaciones, concentrándose tan solo en el flujo dinerario real. No obstante, debido a que Maicerías Españolas S.A. no cotiza en bolsa se considera que es mejor excluir también este múltiplo para el cálculo del valor de la empresa. Ocurre una circunstancia semejante en el múltiplo del PTR, ya que se basa en precios de mercado calculados con el número de acciones que cotizan en bolsa. Por ese motivo se procede a tomar la misma decisión en este caso.

Del mismo modo, se va a rechazar el valor que proporciona el múltiplo EV/S. Lo que motiva a tomar esta decisión es que las rentabilidades de las dos empresas en las que se está trabajando son muy variables, lo que puede provocar que los valores que obtengamos disten de la normalidad y por tanto el uso de este múltiplo sea inadecuado en este caso.

**Tabla 32. Comparación de las rentabilidades.**

	EBRO FOODS		MAICERIAS ESPAÑOLAS	
	2015	2014	2015	2014
<b>Rentabilidad Económica (ROA) (%)</b>	1,5*	2,44*	0,19	3,31
<b>Rentabilidad Financiera (ROE) (%)</b>	2,25*	4,31*	1,2	11,2

**FUENTE:** <http://www.eleconomista.es/empresa/EBRO-FOODS/perfil>

En cuanto a los múltiplos que si se van a tener en cuenta para hallar el valor de la sociedad uno de ellos es el EV/CF ya que es idóneo para empresas que no tengan un elevado crecimiento como ocurre en las empresas que estamos comparando.

Los restantes múltiplos basados en el valor de la empresa, el EV/EBITDA y el EV/BIT, también van a tenerse en cuenta. La principal razón que lleva a tomar esta decisión está muy relacionada con el múltiplo PER, ya que en estos dos múltiplos puede evitarse el grado de apalancamiento de las empresas y por consiguiente, a la obtención de unos valores distorsionados de la realidad.

En definitiva, una vez desechados aquellos múltiplos que podrían distorsionar el cálculo real de la empresa objetivo Maicerias Españolas, y habiendo seleccionado aquellos que pueden mostrar de forma muy aproximada el valor real de la sociedad puede concluirse que dicho valor estará entre el siguiente rango de valores:

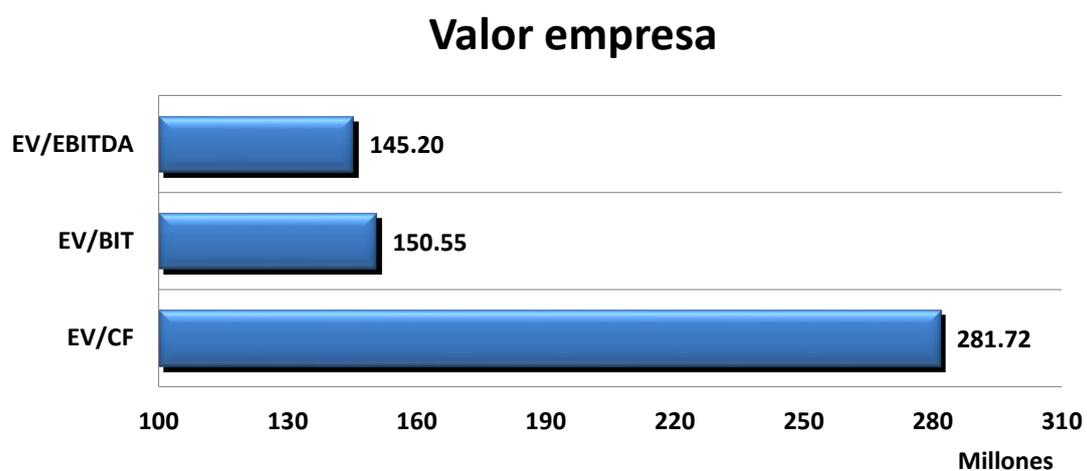
Tabla 33. Rango de valores de empresa.

Valor Empresa (€)	
EV/CF	281.715.347,94
EV/EBIT	150.551.002,15
EV/EBITDA	145.199.430,56

Fuente: Elaboración Propia.

Dado que se han obtenido tres valores de la empresa objeto del análisis se puede concluir que la sociedad Maicerías Españolas presenta un valor que oscila entre los 145 y los 280 millones de euros, por lo que pueden utilizarse dichos valores para fijar tres escenarios en los que basar el caso práctico, siendo estos los siguientes: en el caso de que la sociedad presente aproximadamente un valor de 145 millones de euros se va a indicar que la sociedad se encuentra en un escenario pesimista. Por otro lado, se entenderá como escenario optimista aquel en el que el valor de la sociedad se encuentre en 281 millones de euros. Por último, en el escenario neutro, la sociedad presenta un valor de aproximadamente 150 millones de euros.

Gráfico 18. Intervalo valor de la sociedad.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Supuesto práctico.

Una vez obtenida la valoración de la sociedad Maicerías Españolas, y teniendo en cuenta los 3 escenarios de los cuales se dispone debido a que se han obtenido 3 valores distintos de la sociedad se va a proceder a realizar un caso práctico, el cual se va a desarrollar para cada uno de los escenarios propuestos.

*Entre los socios de la sociedad Maicerías Españolas destacamos la situación de uno de ellos. Es el caso de Alberto Subirats de 65 años con DNI: 24876543-J residente en Valencia*

##### 1: Transmisión de acciones entre familiares.

*En el caso de Alberto Subirats, íntimo amigo de la familia administradora de la sociedad, posee un 9% de las participaciones de la misma y llegado el momento se plantea la posibilidad de donar sus participaciones a sus tres hijos. Ante esta situación Don Alberto Subirats considera oportuno realizar un previo análisis de esta situación y que le supondría a cada uno de sus tres hijos la transmisión de dichas participaciones puesto que residen en tres territorios diferentes, teniendo cada uno de ellos unas características fiscales propias. El primero de sus hijos, Juan Subirats de 40 años reside en la ciudad de Valencia. Por otra parte, Elena Subirats, de 35 años, la cual reside en Madrid y por último nos encontramos al pequeño de sus hijos, Rafael Subirats de 30 años, el cual se encuentra residiendo en Sevilla. Es importante destacar que la transmisión de las participaciones va a ser equitativa, recibiendo cada uno de los hijos un 33,33% del total.*

*Ante tal situación, se va a proceder a realizar un análisis comparativo de las diferencias en la tributación existentes en cada uno de los tres territorios en cada uno de los tres escenarios señalados anteriormente.*

**Solución:**

Tabla 34. Cálculo cuota tributaria (Escenario Optimista)

**ESCENARIO OPTIMISTA:** Valoración de la sociedad → 281.715.347'45 euros

- **Participación Don Alberto Subirats (9%) = 25.354.381,1 euros**

	JUAN SUBIRATS (VALENCIA)		ELENA SUBIRATS (MADRID)		RAFA SUBIRATS (SEVILLA)	
<b>VALORACIÓN</b>	8.450.615,26 (33%)		8.450.615,26 (33%)		8.450.615,26 (33%)	
<b>BASE IMPONIBLE</b>	8.450.615,26		8.450.615,26		8.450.615,26	
- <b>Reducción por parentesco Art. 20.1 Ley 29/1987</b>	-100.000,00					
- <b>Reducción por transmisión de Participaciones.</b>						
<b>ES - Art 10 bis Ley 13/1997</b>	-8.028.084,50		-8.028.084,50		-8.028.084,50	
<b>CV - Art 20.6 Ley 29/1987</b>						
<b>BASE LIQUIDABLE</b>	322.530,76		422.530,76		422.530,76	
<b>CUOTA INTEGRAL</b>	61.623,60		87.659,02		88.196,73	
- <b>Art 11 Ley 13/1997</b>	234.695,23	39.225,54	399.408,59	80.780,17	398.777,54	80.655,08
<b>Hasta</b>	87.835,53	25,5%	22.398,06	23.122,17	29,75%	6.878,85
<b>Resto</b>				23.753,22	31,75%	7.541,65
	<b>TOTAL</b>	61.623,60	<b>TOTAL</b>	87.659,02	<b>TOTAL</b>	88.196,73
<b>COEFICIENTE MULTIPLICADOR</b>	1,00		1,00		1,00	
<b>CUOTA TRIBUTARIA</b>	<b>61.623,60</b>		<b>87.659,02</b>		<b>88.196,73</b>	

Tabla 35. Cálculo cuota tributaria (Escenario Neutro)

**ESCENARIO NEUTRO:** Valoración de la sociedad → 150.551.002 euros

- **Participación Don Alberto Subirats (9%) = 13.549.590,18 euros**

	JUAN SUBIRATS (VALENCIA)		ELENA SUBIRATS (MADRID)		RAFA SUBIRATS (SEVILLA)	
<b>VALORACIÓN</b>	4.516.078,41 (33%)		4.516.078,41 (33%)		4.516.078,41 (33%)	
<b>BASE IMPONIBLE</b>	4.516.078,41		4.516.078,41		4.516.078,41	
- <b>Reducción por parentesco Art. 20.1 Ley 29/1987</b>	-100.000,00					
- <b>Reducción por transmisión de Participaciones.</b>						
<b>ES - Art 10 bis Ley 13/1997</b>	- 4.290.274'49		- 4.290.274'49		- 4.290.274'49	
<b>CV - Art 20.6 Ley 29/1987</b>						
<b>BASE LIQUIDABLE</b>	125.803'92		225.803,92		225.803,92	
<b>CUOTA INTEGRAL</b>	16.868'98		37.104'55		37.124'18	
- <b>Art 11 Ley 13/1997</b>						
<b>Hasta</b>	117.407'71	15.298'89	159.888'45	23.097'51	159.634'83	23.063'25
<b>Resto</b>	8.396'21	1.570'09	65.915'47	14.007'04	66.169'09	14.060'93
	18'70%		21'25%		%	
<b>TOTAL</b>	16.868'98	<b>TOTAL</b>	37.104'55	<b>TOTAL</b>	37.124'18	
<b>COEFICIENTE MULTIPLICADOR</b>	1,00		1,00		1,00	
<b>CUOTA TRIBUTARIA</b>	<b>16.868'98</b>		<b>37.104'55</b>		<b>37.124'18</b>	

Tabla 36. Cálculo cuota tributaria (Escenario Pesimista)

**ESCENARIO PESIMISTA:** Valoración de la sociedad → 145.199.430'56 euros

- **Participación Don Alberto Subirats (9%) = 13.067.948'75 euros**

	<b>JUAN SUBIRATS (VALENCIA)</b>		<b>ELENA SUBIRATS (MADRID)</b>		<b>RAFA SUBIRATS (SEVILLA)</b>	
<b>VALORACIÓN</b>	4.355.547'31 (33%)		4.355.547'31 (33%)		4.355.547'31 (33%)	
<b>BASE IMPONIBLE</b>	4.355.547'31		4.355.547'31		4.355.547'31	
- <b>Reducción por parentesco Art. 20.1 Ley 29/1987</b>	-100.000,00					
- <b>Reducción por transmisión de Participaciones.  ES - Art 10 bis Ley 13/1997</b>	- 4.137.769'94		- 4.137.769'94		- 4.137.769'94	
<b>CV - Art 20.6 Ley 29/1987 95%</b>						
<b>BASE LIQUIDABLE</b>	117.777'37		217.777'37		217.777'37	
<b>CUOTA INTEGRAL</b>	15.368'02		35.398'90		35.452'80	
- <b>Art 11 Ley 13/1997</b>	117.407'71	15.298'89	159.888'45	23.097'51	159.634'83	23.097'51
<b>Hasta</b>	369,66	69,13	57.888,92	12.301'39	58.142'54	12.355'29
<b>Resto</b>	18'70%		21'25%		%	
<b>TOTAL</b>	15.368'02		<b>TOTAL</b>	35.398'90	<b>TOTAL</b>	35.452'80
<b>COEFICIENTE MULTIPLICADOR</b>	1,00		1,00		1,00	
<b>CUOTA TRIBUTARIA</b>	<b>15.368'02</b>		<b>35.398'90</b>		<b>35.452'80</b>	

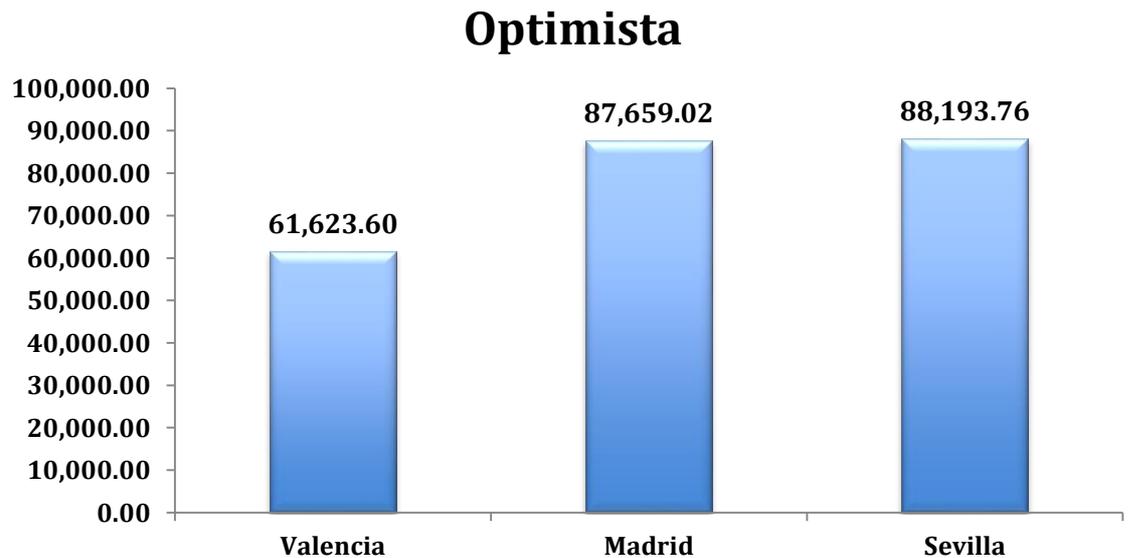


**Conclusión.**

Tras obtener los distintos resultados para cada uno de los escenarios propuestos en el caso práctico, a continuación se va a proceder a extraer las conclusiones pertinentes

1. Teniendo en cuenta el escenario optimista en el que la sociedad Maicerías Españolas presenta un valor de 281.715.347 euros, para Juan, el hijo de Don Alberto, y residente en la ciudad de Valencia, la cuota íntegra a pagar por recibir la donación de su padre de 8.450.615,26 euros sería de 61.623'60 euros. Por otra parte, Elena, hija de Don Alberto, residente en Madrid, pagaría por recibir la donación de la misma cuantía por parte de su padre, 87.659'02 euros, mientras que el hijo menor, Rafael, residente en la ciudad de Sevilla, pagaría por recibir la misma donación que sus hermanos 88.193'76 euros.

**Gráfico 19. Comparación Cuota Intgra a pagar por donación (Escenario Optimista)**

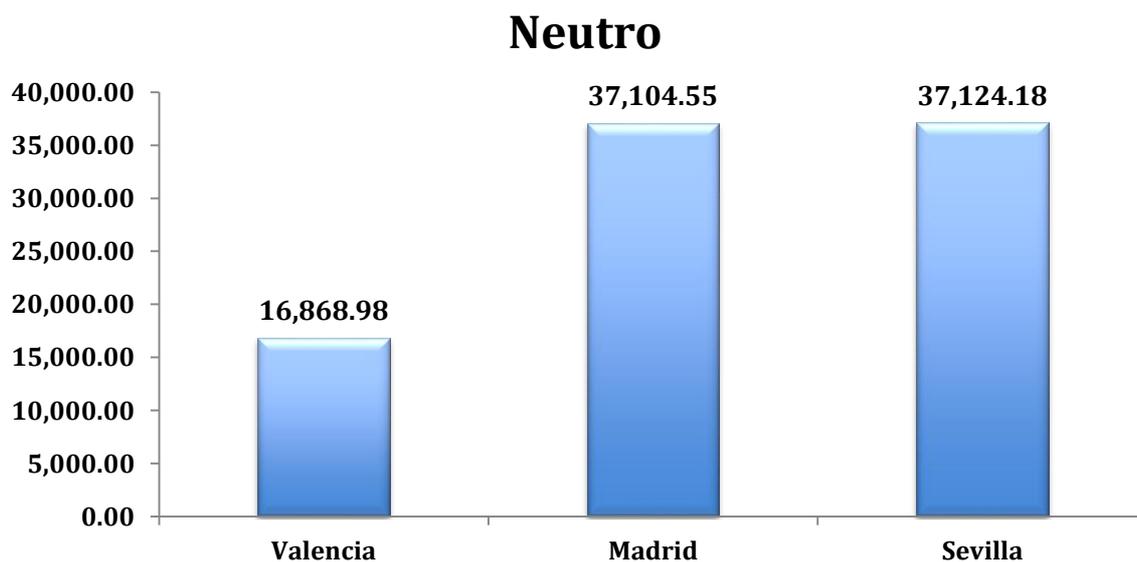


**Fuente:** Elaboración propia.

2. Por otra parte, en cuanto al análisis de los datos obtenidos referidos al escenario neutro del valor de la sociedad, 150.551.002 euros, para Juan, el hijo de Don Alberto, y residente en la ciudad de Valencia, la cuota íntegra a pagar por recibir la donación de su padre de 4.516.078,41 euros sería de 16.868'98

euros. Por otra parte, Elena, hija de Don Alberto, residente en Madrid, pagaría por recibir la donación de la misma cuantía por parte de su padre, 37.104'55 euros, mientras que el hijo menor, Rafael, residente en la ciudad de Sevilla, pagaría por recibir la misma donación que sus hermanos 37.124'18 euros.

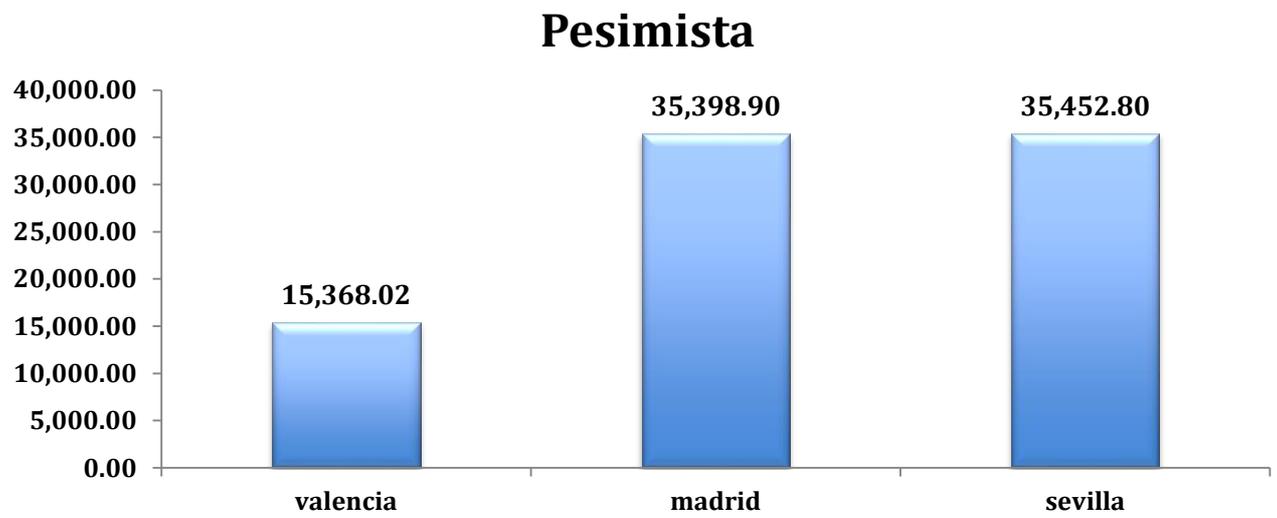
**Gráfico 20. Comparación Cuota Integra a pagar por donación (Escenario Neutro)**



**Fuente:** Elaboración propia.

3. Por último, en cuanto al análisis de los datos obtenidos referidos al escenario pesimista del valor de la sociedad 145.199.430 euros, para Juan, el hijo de Don Alberto, y residente en la ciudad de Valencia, la cuota íntegra a pagar por recibir la donación de su padre de 4.355.547'31 euros sería de 15.368,02 euros. Por otra parte, Elena, hija de Don Alberto, residente en Madrid, pagaría por recibir la donación de la misma cuantía por parte de su padre, 35.398,90 euros, mientras que el hijo menor, Rafael, residente en la ciudad de Bilbao, pagaría por recibir la misma donación que sus hermanos tan solo 35.452'80 euros.

Gráfico 21. Comparación Cuota Integra a pagar por donación (Escenario Pesimista)



**Fuente:** Elaboración propia.



# CAPÍTULO 5

## 5. Desafíos Actuales De La Empresa Familiar.



## **5. Desafíos Actuales de la Empresa Familiar.**

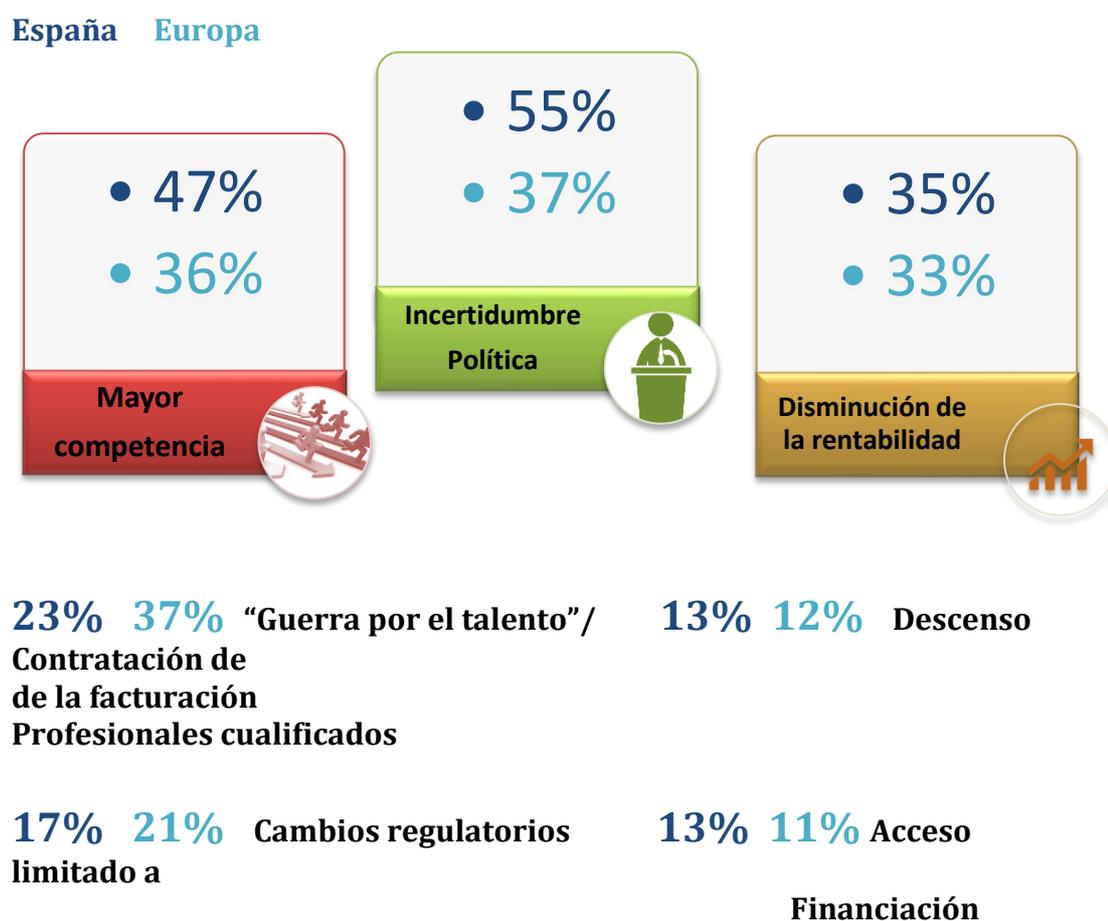
Observando los últimos datos macroeconómicos los cuales revelan que se ha superado la peor crisis económica de los últimos setenta años, puede afirmarse que la empresa familiar se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales en la economía española.

Ante el nuevo contexto económico, surge la necesidad de identificar los principales retos que van a tener que afrontar en el futuro las empresas familiares para lograr de esta forma su objetivo de supervivencia en el largo plazo.

Así pues, la compañía KPMG desarrolla anualmente el Barómetro de la Empresa familiar, del cual se pueden extraer las siguientes conclusiones en cuanto a los retos a los que se enfrenta la empresa familiar en España. Dicho Barómetro refleja las respuestas de 266 empresas familiares españolas recogidas entre mayo y junio de 2016. Este estudio forma parte del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA (Europa, Oriente Medio y África), el cual refleja las respuestas de 959 empresas familiares europeas en 23 países. (KPMG, 2016)

Aunque existan ciertas incertidumbres sobre todo en el entorno económico y social de dichas compañías y a pesar de los incrementos masivos de competencia y la disputa por obtener los socios con más talento, las empresas familiares se encuentran en una situación optimista de cara al futuro, ya que a pesar de dichas trabas, estas empresas continúan creciendo y obteniendo resultados positivos año tras año. Pero a pesar de que estas se encuentran en una situación de optimismo, las dificultades encontradas en el entorno origina que dichas empresas se encuentren enfrentadas a algunos retos los cuales necesitan superar para seguir con sus perspectivas de crecimiento. Dicho esto, los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar actual son los siguientes, según el Barómetro de la Empresa familiar desarrollado por KPMG. (KPMG, 2016)

Ilustración 3: Principales problemas de la empresa familiar en España y Europa (2016).



**Fuente:** Barómetro de la Empresa Familiar, Quinta Edición, 2016

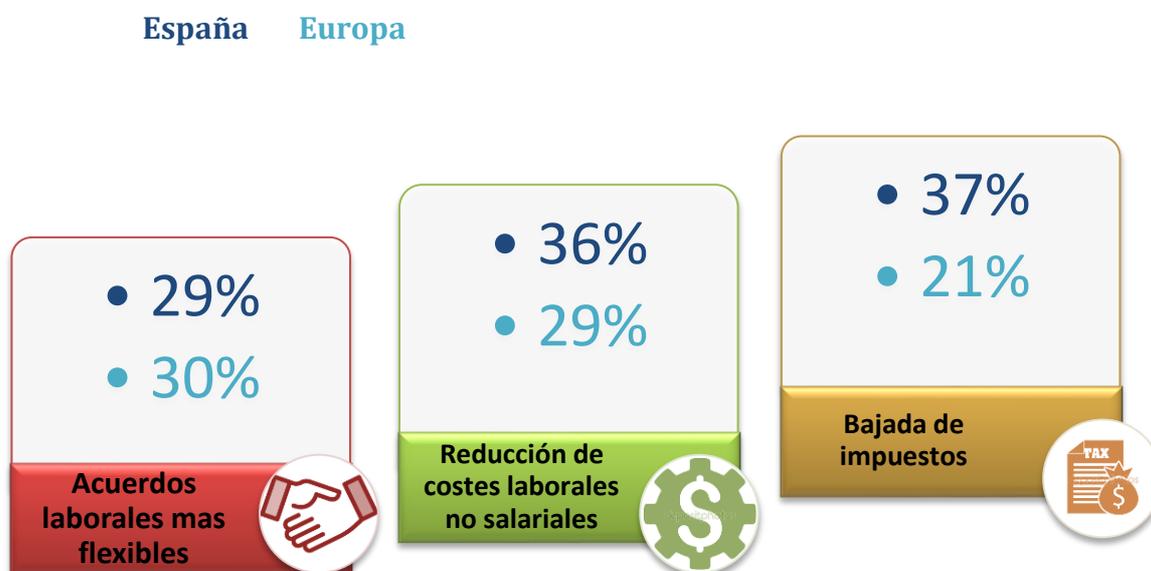
Como se puede observar en la Ilustración 3, el principal problema al que están expuestas las empresas familiares españolas en el año 2016 era la incertidumbre política, ya que así lo demuestra el 55% de la muestra escogida para dicho estudio. Dicha situación se debe a que la muestra escogida tenía una gran inseguridad ante acontecimientos tales como la incertidumbre política española o el Brexit entre otros. Por otra parte se observa que el segundo reto más importante para los empresarios españoles es la evolución de la competencia, la cual se ve aumentada de forma considerable. En tercer lugar se percibe como la disminución de la rentabilidad de dichos negocios continua teniendo una gran importancia, pero es importante destacar que dicha relevancia se ha ido disminuyendo con el paso del tiempo, ya que en el año 2014 dicho porcentaje suponía un 58%, situándose así en el mayor problema para las

empresas familiares, mientras que en 2015 fue de un 44% y en la actualidad se encuentra en un 35%.

Por último cabe destacar que las compañías no ven como serias amenazas la guerra por el talento, la posible pérdida de facturación o la limitación del acceso a financiación entre otros. De este último indicar que, el 84% de los empresarios encuestados afirma no haber tenido problemas para obtener créditos dicho año.

Una vez conocidos los diferentes problemas o retos a los que están sometidas las empresas familiares en la actualidad es importante conocer también que están dispuestas a hacer estas para poder mejorar sus perspectivas de crecimiento, que cambios en la gestión de la misma o del entorno estarían dispuestos a realizar.

**Ilustración 4. Cambios que impulsarían las perspectivas de crecimiento de la empresa.**



**Fuente:** Barómetro de la Empresa Familiar, Quinta Edición, 2016

Como se puede percibir, un 37% de los encuestados coincide en que una bajada de los impuestos sería la medida más efectiva y mejor vista por el conjunto de empresarios que debería de efectuarse para que las empresas pudieran seguir desarrollando sus actividades y de esta forma aumentar su crecimiento. Muy de cerca se observa que el 36% de los encuestados creen que la reducción de costes laborales no salariales en los que incluimos las contribuciones a la Seguridad Social sería un gran impulso para las perspectivas de crecimiento de las compañías. Por

último, en tercer lugar, el 29% de los encuestados indica que la existencia de acuerdos laborales más sencillos o flexibles ayudaría en mejorar las perspectivas de crecimiento.

Por otra parte es importante subrayar el papel cada vez más significativo que están adquiriendo las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones, haciendo de estas, unas sociedades más competitivas y preparadas para los días actuales. Pero aunque todos sabemos de la importancia de las nuevas tecnologías en la sociedad actual, muchas de las empresas familiares, las cuales son empresas más tradicionales, suelen ser más reacias a llevar a cabo la incursión de estos nuevos avances, debido a que se trata de generaciones de empresarios, en muchos casos primera generación, que se han desarrollado a sí mismos, sin ayuda de estas nuevas tecnologías los cuales han vivido en un mundo analógico y que no tienen la necesidad de utilizarlas.

Ante los avances tecnológicos a los que estamos expuestos, cada vez cobra más importancia que la dirección de las empresas familiares estén preparadas para estos cambios. Es significativo destacar este aspecto sobre todo en las empresas familiares ya que a la vez que se van produciendo dichos avances tecnológicos, las nuevas generaciones van pidiendo paso en las organizaciones lo que conlleva a una continua mejora y modernización de las empresas y de sus tecnologías. Así pues, se lleva a cabo una adaptación de las empresas tradicionales al nuevo entorno digital y tecnológico, algo necesario, ya que solo así podrán competir en igualdad de condiciones respecto a la mayoría de sus competidores.

Por este motivo, es necesario que las direcciones de las empresas familiares tradicionales, en las cuales, en la mayoría de ellas no existe la necesidad de apostar por las nuevas tecnologías, sabiendo lo que esto conlleva, dejen paso a la incursión de los nuevos avances tecnológicos ya que con ello conseguirán tecnificar y digitalizar la organización, consiguiendo así hacer de su compañía una sociedad más grande y competitiva.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

A través de la consecución del presente trabajo se ha realizado un estudio teórico que se ha centrado especialmente en la definición del concepto de empresa familiar así como de su sistema tributario, del cual hay que indicar que no se trata de un régimen especial para este tipo de organizaciones si no que, bajo el supuesto de que la gran mayoría de empresas familiares son de pequeño o mediano tamaño, se detallan las ventajas fiscales de las empresas de reducida dimensión. Para ello también se ha realizado un estudio práctico en el que se ponen de manifiesto las diferencias entre las distintas comunidades autónomas en materia del Impuesto de Sucesiones y Donaciones, además de llevar a cabo un análisis económico financiero así como una valoración de una sociedad familiar real, Maicerías Españolas.

Según la legislación actual, las empresas familiares gozan de unas ventajas fiscales considerables en el Impuesto sobre el Patrimonio y en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Estas ventajas fiscales se justifican por la voluntad del legislador de evitar la desaparición de este tipo de empresas dada su importancia cuantitativa y por su importancia en cuanto a la creación y mantenimiento de empleo.

Respecto al impuesto Sociedades, como se ha indicado anteriormente, no existe una legislación especial para las sociedades de naturaleza familiar, por lo que se ha llevado a cabo un estudio de las ventajas fiscales que presentan las empresas de reducida dimensión. Dentro de las muchas ventajas fiscales que presentan este tipo de sociedades es importante destacar el uso de unas normas relativas de amortización, las cuales van a suponer que pueda llevarse a cabo una aceleración en el ritmo de las mismas, así como el artículo 102 de la Ley del impuesto sobre Sociedades, el cual informa sobre la posibilidad de realizar libertad de amortización en inversiones en las cuales se cree y se mantenga el empleo. Esto supone la posibilidad de diferir el pago del impuesto con el objetivo de que las empresas beneficiadas puedan aplicar dicha libertad de amortización en aquellas inversiones en activos materiales nuevos que supongan una creación de empleo.

Por último, respecto al caso práctico pueden observarse las diferencias existentes en materia de tributación ante la donación por parte de un individuo a tres de sus hijos, los cuales viven en ciudades distintas. Como bien indican los resultados, por una misma donación, en la ciudad de Valencia se pagaría un 4,5% más que en la ciudad de Madrid, y un 24% más que en la ciudad de Bilbao, la cual se rige bajo el Régimen Foral

## Bibliografía.

- ASEPYPE. (s.f.). *Asepyme*. Obtenido de <https://asepyme.com/retenciones-2016/>
- CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA. (2014). Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo. *Catedra de Empresa Familiar de la UV (02)*.
- EL PAÍS - CRISTINA DELGADO. (marzo de 2017). *Resultados de Mercadona*. Obtenido de Economía - El País: [http://economia.elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488449317\\_920751.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488449317_920751.html).
- GASCÓ, C.; SEGURADO, JOSE LUIS; QUINTANA, JAVIER. (2005). *Buen gobierno de la empresa familiar*.
- GROMAZ ROIG, BORJA; CALZADA HERGUIDO, DULCE; AMUTIO CERDÁ, ANGEL; LENCINA CALATAYUD, DANIEL. (s.f.). Análisis Económico Financiero de Maicerías Españolas S.A. *Análisis Económico Financiero de Maicerías Españolas S.A.*
- GRUPO INDITEX. (S.F.). *Grupo Inditex*. Obtenido de [https://www.inditex.com/es/investors/corporate\\_governance/board\\_of\\_directors](https://www.inditex.com/es/investors/corporate_governance/board_of_directors).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2015). *Estudio piloto sobre empresas familiares*.
- IRPF.EU/2017. (s.f.). Obtenido de [www.irpf.eu/2017.html](http://www.irpf.eu/2017.html)
- KPMG. (2016). *Barometro de la Empresa Familiar (Quinta edición)*.
- M.D. CAMACHO, 2016. (2016). La sucesión en una empresa familiar. *Nuevas tendencias en la dirección de la empresa familiar*.
- MASEDA, AMAIA; AROSA, BLANCA; ITURRALDE, TXOMIN; (2007). *Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno*. Universidad País Vasco.
- MERCADONA S.A. (S.F.). *Mercadona - Gobierno corporativo*. Obtenido de Mercadona: <https://www.mercadona.es/es/conocenos/organizacion-mercadona>.
- MORTEN BENNEDSEN Y JOSEPH FAN. (2014). *The Family Business Map*.
- NEIL CHURCHILL; VIRGINIA LEWIS. (1983). Las 5 etapas de crecimiento de las PYMES. *The Harvard Business Review*.

## Capítulo 6. Bibliografía

- NOBLEJAS, J. B. (6 de Febrero de 2017). Ivefa: "La nueva legislación fiscal perjudicará la creación de empleo en las empresas familiares". (L. EMV, Entrevistador)
- RAMÓN Y ASOCIADOS. (8 de Abril de 2016). *Blog Ramón y Asociados*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de <http://ramon-asociados.com/blog/empresa-familiar-tercera-generacion/>
- S. ALACELAY, M. CUESTA. (27 de 02 de 2017). Así varía el pago de impuestos en función de la comunidad autónoma. *ABC*.
- TAGIURI, RENATO; DAVIS, JHON;. (1982). *El modelo de los 3 círculos*.
- Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre, del Consejo de Gobierno. Comunidad de Madrid "BOCM" num.255, de 25 de Octubre de 2010. Referencia: BOCM-m-2010-90068
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Referencia: BOE-A-1987-28141
- Ley 13/1997, de 23 de diciembre, regulación del tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas físicas.

