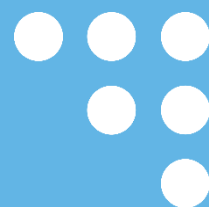
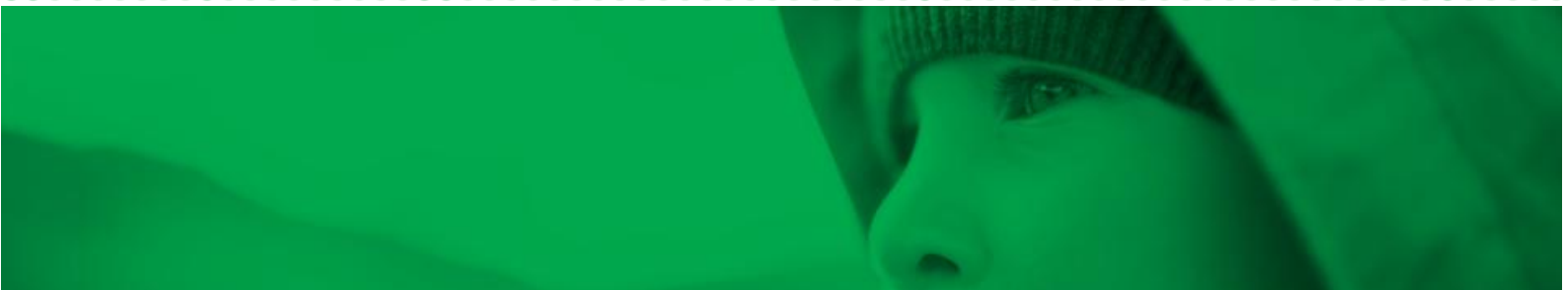
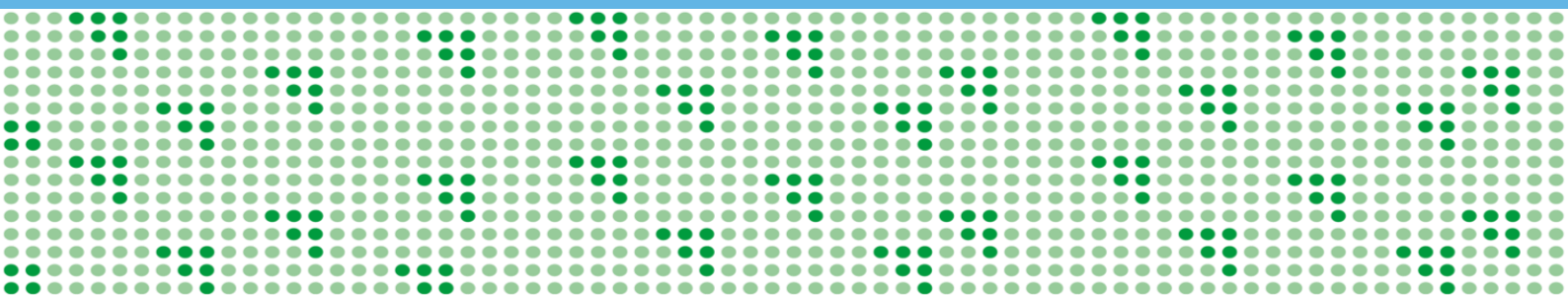


Cómo asegurar el futuro de tu empresa más allá de ti



Guía práctica para planificar el
relevo en tu empresa





1.	INTRODUCCIÓN Comprende antes de actuar.....	2
1.1.	¿QUÉ ES LA SUCESIÓN DE PROPIEDAD Y DE GESTIÓN?	2
1.2	¿POR QUÉ PLANIFICAR EL RELEVO?.....	3
2.	ESCENARIOS DE SUCESIÓN Elige tu camino	4
2.1	SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD: Traspaso de titularidad	4
2.2	SUCESIÓN EN LA GESTIÓN: Traspaso del liderazgo	6
3.	GOBIERNO CORPORATIVO Y FAMILIA Ordena el ámbito familiar	7
3.1	ESTRUCTURA BÁSICA DEL GOBIERNO FAMILIAR-EMPRESARIAL.....	7
3.2	ARRAKASTARAKO FAKTOREAK	8
4.	EL FACTOR HUMANO Las personas en el centro.....	9
4.1	RESISTENCIAS AL CAMBIO Y GESTIÓN EMOCIONAL.....	9
4.2	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DURANTE LA SUCESIÓN.....	9
5.	VALORACIÓN Y PREPARACIÓN El valor de tu empresa	10
5.1	¿CÓMO SE VALORA UNA EMPRESA?	10
5.2	FACTORES QUE MÁS INFLUYEN EN EL VALOR DE UNA PYME INDUSTRIAL VASCA	11
6.	ASPECTOS LEGALES Y FISCALES Evita sorpresas.....	13
6.1	ASPECTOS ESENCIALES PARA REVISAR.....	13
6.2	VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ANTICIPADA.....	13
7.	PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA Del plan a la acción	15
7.1.	HOJA DE RUTA DEL PROCESO DE SUCESIÓN	15
7.2.	LOS ERRORES MÁS COMUNES Y CÓMO EVITARLOS.....	15
8.	CASOS PRÁCTICOS Aprende de otros casos	17
8.1	CASOS DE ÉXITO.....	17
8.2	CASOS QUE SE PODRÍAN EVITAR	19



1. INTRODUCCIÓN | Comprende antes de actuar

La Gran Pregunta: ¿Estás preparado/a para el mañana de tu empresa?

La continuidad de la empresa es uno de los grandes desafíos de las PYMES industriales de la CAPV. Muchas se fundaron hace 25-40 años, impulsadas por un conocimiento técnico profundo y redes de clientes consolidadas. Hoy, las personas fundadoras se encuentran ante un momento clave: asegurar el relevo en la propiedad y/o en la gestión, ya sea dentro de la familia, entre personas directivas, entre personas trabajadoras o mediante la entrada de nuevos inversores, de forma ordenada y planificada.

1.1. ¿QUÉ ES LA SUCESIÓN DE PROPIEDAD Y DE GESTIÓN?

La sucesión empresarial es el proceso de transmitir la titularidad y/o el liderazgo del negocio de una generación o grupo de personas a otra u otro, asegurando la continuidad de la actividad, el empleo y la sostenibilidad futura.

Aunque a menudo se tratan como un mismo proceso la sucesión en la propiedad y en la gestión son procesos diferentes y pueden producirse de forma separada o simultánea.

PROCESO	¿QUÉ IMPLICA?	¿QUIÉNES INTERNVIENEN?	HORIZONTE TEMPORAL
SUCESIÓN DE PROPIEDAD	Cambio en la titularidad de acciones o participaciones.	Personas propietarias actuales, personas herederas, personas compradoras, asesorías fiscal y legal.	A medio/largo plazo. Puede planificarse durante años.
SUCESIÓN DE GESTIÓN	Relevo en la dirección ejecutiva o los cargos clave de gestión.	Persona fundadora o equipo actual, personas sucesoras internas o externas, Consejo de Administración.	Puede realizarse gradualmente o de manera inmediata.



1.2 ¿POR QUÉ PLANIFICAR EL RELEVO?

El relevo no es solo un trámite legal o un cambio de nombres: es un proceso que puede poner en juego la continuidad, la cohesión y el valor de la empresa.

Planificarlo con tiempo permite tomar decisiones con serenidad, implicar a las personas adecuadas y garantizar que el esfuerzo de toda una vida tenga continuidad.

LOS RIESGOS DE NO PLANIFICAR: EL COSTE DE LA PASIVIDAD

Cuando en los procesos de relevo se actúa de manera improvisada, la empresa puede acarrear problemas como:

- **Conflictos: Desacuerdos familiares o societarios irresolubles** sobre titularidad o dirección.
- **Pérdida de valor:** La empresa se **deprecia** rápidamente sin una persona sucesora preparada (pérdida de clientes/proveedores clave).
- **Costes fiscales:** Sin planificación, las transmisiones pueden generar **cargas fiscales superiores al 30%** del valor transmitido.
- **Fuga de talento: La incertidumbre provoca la desmotivación y la salida** de personal cualificado.
- **Dificultad para atraer inversores o compradores.**
- **Decisiones precipitadas:** Venta forzada en **condiciones desfavorables** o bloqueo de decisiones estratégica.

LOS BENEFICIOS DE PLANIFICAR A TIEMPO: UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

Si el relevo se planifica con suficiente antelación, pueden derivarse numerosos beneficios para el desarrollo de la empresa:

- **Continuidad garantizada:** La empresa puede seguir operando con normalidad, manteniendo relaciones con clientes, plantilla y proveedores.
- **Transición ordenada:** Las funciones se transfieren progresivamente, evitando tensiones y asegurando la transmisión del conocimiento.
- **Mayor valor de la empresa:** Un negocio con sucesión planificada resulta más atractivo para inversores, bancos o potenciales compradores.
- **Reducción de costes fiscales:** Una planificación adecuada permite aprovechar bonificaciones y reducciones importantes en impuestos.
- **Cohesión y confianza:** La transparencia en el proceso refuerza la implicación del equipo y genera estabilidad interna.
- **Legado y orgullo empresarial:** El relevo se convierte en un proceso de continuidad y reconocimiento del trabajo realizado, no en una pérdida.



2. ESCENARIOS DE SUCESIÓN | Elige tu camino

El proceso de sucesión se articula en dos planos interrelacionados que definen el futuro de la empresa: la propiedad (quién posee) y la gestión (quién dirige). Entender esta diferencia es fundamental para elegir el camino más adecuado.

2.1 SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD: Traspaso de titularidad

La sucesión en la propiedad implica el traspaso de acciones o participaciones. Hay tres rutas de salida:

1ª RUTA: LA SUCESIÓN EN LA FAMILIA (RELEVO DE LEGADO)

Se entiende por empresa familiar cuando confluyen los siguientes términos

- Una o varias familias son dueñas de una empresa o empresas de forma que la propiedad se ejerce a través del control político y económico de la misma.
- Existe una gestión activa mediante el desempeño de un trabajo de todos o algunos de los miembros de la familia, no solo en puestos de trabajo ordinarios sino en puestos directivos o dentro del órgano de administración.
- Hay vocación de continuidad existe un objetivo de mantener la propiedad y la gestión dentro de la familia a lo largo del tiempo.

FORMA DE TRANSMISIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA (en años)
DONACIÓN O CESIÓN Transmisión anticipada	Transferencia de participaciones en vida, aprovechando bonificaciones fiscales.	1-3
HERENCIA TRAS FALLECIMIENTO Transmisión mediante testamento	Traspaso al fallecimiento o jubilación de la persona titular, según testamento o normativa.	1-3
TRANSICIÓN GRADUAL Cesión parcial con mantenimiento de usufructo o control	Cesión escalonada de participaciones y responsabilidades a lo largo de varios años.	3-5

Cada forma de transmisión descrito en la tabla anterior presenta sus propias ventajas y riesgos que deben gestionarse. En función de la situación, puede resultar más conveniente una opción u otra.



2ª RUTA: VENTA INTERNA A PERSONAS DIRECTIVAS O EMPLEADAS

La venta interna consiste en transferir la propiedad de la empresa a personas que ya forman parte del equipo, generalmente personas directivas o personas empleadas con trayectoria y compromiso.

Puede ser una alternativa muy interesante, en el caso de la empresa familiar cuando no hay relevo, pero se quiere asegurar la continuidad y preservar la cultura empresarial.

FORMA DE TRANSMISIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA (en años)
VENTA DIRECTA A UNA O VARIAS PERSONAS DEL EQUIPO	Venta total o parcial a una o varias personas empleadas o personas directivas con compromiso.	2-5
MBO (Management Buy Out) O COMPRA APALANCADA POR PERSONAS DIRECTIVAS	El equipo directivo compra la empresa con financiación externa (apalancada) pagando con futuros beneficios.	2-5
PARTICIPACIÓN PROGRESIVA O PLAN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS SOCIAS	Venta gradual de participaciones, incorporando a personas directivas como personas socias minoritarias con visión a control futuro.	2-5

Cada tipo de transmisión descrita en la tabla anterior presenta sus propias ventajas y riesgos que deben gestionarse. En función de la situación, puede resultar más conveniente una opción u otra.

3. BIDEA: KANPO-SALMENTA

La persona propietaria transmite la empresa total o parcialmente a una persona compradora externa, a otra compañía, o a un fondo o inversor que aporta capital y profesionalización. Es una alternativa habitual cuando no hay relevo interno o familiar.

FORMA DE TRANSMISIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA (en años)
VENTA EXTERNA	Obtener liquidez o recursos para el crecimiento.	1-3



2.2 SUCESIÓN EN LA GESTIÓN: Traspaso del liderazgo

La sucesión en la gestión implica ceder el liderazgo de la empresa (Dirección General u otros puestos clave), sin que necesariamente cambie la propiedad. Es una decisión estratégica que impacta en el rendimiento y la cultura.

Puede darse tanto en empresas familiares como no familiares, y es una de las decisiones más estratégicas, ya que afecta directamente a la continuidad, al clima interno y al rendimiento.

OPCIÓN DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA (en años)
PROMOCIÓN DE PERSONAS INTERNAS	El relevo se selecciona y prepara dentro de la propia empresa: Consiste en promover a personas clave hacia las posiciones directivas o de dirección general.	1-3
DIRECCIÓN PROFESIONAL EXTERNA	Se incorpora una persona directiva ajena a la familia o a la empresa: Persona seleccionada por su experiencia y competencias.	1-3

Cada tipo de transmisión descrita en la tabla anterior presenta sus propias ventajas y riesgos que deben gestionarse. En función de la situación, puede resultar más conveniente una opción u otra.

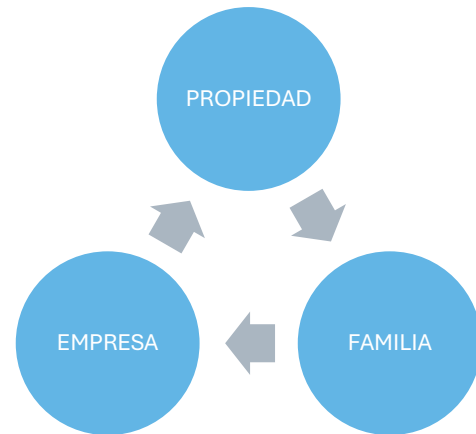


3. GOBIERNO CORPORATIVO Y FAMILIA | Ordena el ámbito familiar

Si comparamos la empresa familiar con el resto de empresa, tiene una estructura compleja. En Goierri existe un número importante de empresas familiares, por lo que se le ha querido dedicar un espacio en la presente guía:

En las pymes familiares o de personas socias próximas, la convivencia entre la lógica empresarial y la emocional requiere reglas de juego claras.

Un sistema de gobierno corporativo adaptado permite mantener la armonía, profesionalizar las decisiones y asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.



3.1 ESTRUCTURA BÁSICA DEL GOBIERNO FAMILIAR-EMPRESARIAL

Toda empresa familiar está compuesta por tres sistemas, cada uno con sus propias funciones y grupos, que se enumeran en la siguiente tabla.

SISTEMA	FUNCIÓN PRINCIPAL	ÓRGANOS DE GOBIERNO e INSTRUMENTOS
FAMILIA	Preservar la cohesión familiar, regular las relaciones familia-empresa. Así como, el legado, los valores y el patrimonio familiar.	Asamblea Familiar Consejo de Familia (Protocolo familiar)
PROPIEDAD	La rentabilidad de la inversión y la alineación entre personas socias y transmisión de participaciones.	Junta General de Socios/Accionistas Consejo de Administración (Pacto de socios)
EMPRESA	Las operaciones, la estrategia y el rendimiento del negocio.	Dirección general/ Gerencia Comité/Consejo de Dirección



3.2 ARRAKASTARAKO FAKTOREAK

Los principios fundamentales para mantener la convivencia entre empresa y familia son:

- **Claridad de Roles:** Separar explícitamente los sombreros de familiar, persona propietaria y persona empleada.
- **Reglas Escritas:** Formalizar los acuerdos por escrito (no solo "de palabra") para evitar malentendidos.
- **Meritocracia:** Fomentar la meritocracia y la formación empresarial en la siguiente generación, evitando la herencia automática de puestos de gestión.
- **Acompañamiento Neutro:** Contar con un acompañamiento externo (consultor o mediador) para facilitar consensos y abordar conflictos con objetividad.
- **Blindaje Patrimonial:** Revisar el régimen matrimonial (separación de bienes) y redactar un **Testamento Empresarial** para proteger las participaciones de contingencias como el divorcio o herencias inesperadas.



4. EL FACTOR HUMANO | Las personas en el centro

La sucesión no es solo un proceso legal, financiero o estratégico: es un proceso de personas. Los conflictos, emociones y resistencias son los principales obstáculos para que un relevo sea exitoso.

4.1 RESISTENCIAS AL CAMBIO Y GESTIÓN EMOCIONAL

Cambiar de manos la propiedad o la gestión genera emociones intensas: miedo, incertidumbre, desconfianza o incluso rivalidades.

Anticipar estas resistencias es fundamental para evitar bloqueos que puedan poner en riesgo la empresa.

ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR RESISTENCIAS

Para hacer frente a las resistencias que pueden surgir a lo largo del proceso de cambio, las siguientes estrategias pueden resultar muy útiles:

- **Identificación:** Localizar a las personas "bloqueadoras" y a las personas "aliadas" del proceso de cambio.
- **Preparación:** Usar **Formación y Mentoring** para dar seguridad a las personas sucesoras y al equipo.
- **Diálogo:** Crear **espacios seguros** (reuniones familiares/societarias) para expresar miedos y expectativas.
- **Apoyo Externo:** Considerar una persona **facilitadora o coach** para mediar en conflictos emocionales complejos.

4.2 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DURANTE LA SUCESIÓN

La comunicación es tan importante como la planificación financiera o legal. Gestionarla correctamente reduce incertidumbre, mantiene la confianza y asegura continuidad.

COMUNICACIÓN INTERNA (PERSONAL)	COMUNICACIÓN EXTERNA (MERCADO)
Transparencia: Explicar los cambios y el calendario del relevo.	Confianza: Informar a clientes, proveedores y bancos para asegurar la continuidad.
Roles: Aclarar las nuevas responsabilidades del equipo y de la persona sucesora.	Valores: Reforzar que la cultura, los valores y la calidad se mantienen.
Involucración: Incluir a personas clave en la transición y formación de personas sucesoras.	Mensaje Adaptado: Modular el mensaje según el público (inversores, organismos locales, etc.).



5. VALORACIÓN Y PREPARACIÓN | El valor de tu empresa

La valoración de la empresa no es solo un número en un papel: es una herramienta estratégica para planificar el relevo, negociar ventas o sucesión, y preparar la compañía para el futuro.

Además, la valoración no mide todo: factores humanos, culturales o reputacionales también tienen un impacto real en la continuidad.

5.1 ¿CÓMO SE VALORA UNA EMPRESA?

La valoración consiste en determinar el valor económico de la empresa, tomando en cuenta activos, ingresos, riesgos y perspectivas de futuro.

LO QUE MIDE LA VALORACIÓN	LO QUE NO MIDE (FACTORES INTANGIBLES)
Resultados: Activos tangibles, resultados económicos y riesgos financieros.	Cultura y Personas: Compromiso del equipo y know-how no documentado.
Patrimonio: Capacidad de la empresa para generar flujos de caja futuros.	Relaciones: Confianza del mercado, reputación y redes estratégicas.

Utiliza la valoración como guía de negociación y planificación, pero no descuides los factores intangibles que pueden hacer la diferencia en la sucesión.

A la hora de valorar una empresa no existe un método universal, y hay distintos métodos de cálculo. Lo más adecuado es combinar diferentes enfoques para obtener el valor de la empresa desde una perspectiva más realista y fiable. En el caso de las pymes de carácter industrial o de servicios técnicos, los métodos más utilizados son los siguientes:

MÉTODO	PRINCIPIO BÁSICO
DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA (DCF)	Valora el presente de los beneficios futuros esperados.
MÚLTIPLOS DE EBITDA	Aplica un múltiplo del sector al Beneficio Operativo Ajustado.
VALOR PATRIMONIAL AJUSTADO	Activos a valor de mercado menos deudas y pasivos.
VALOR SUSTANCIAL MEJORADO	Combina el valor patrimonial con una estimación del Fondo de Comercio



5.2 FACTORES QUE MÁS INFLUYEN EN EL VALOR DE UNA PYME INDUSTRIAL VASCA

Estos son los factores que más influyen en el valor de una pyme industrial vasca:

- **Estructura del equipo directivo y roles clave:** En general, puede afirmarse que el valor de la empresa aumenta cuando el equipo directivo está bien estructurado, los roles clave están claramente definidos y la dependencia respecto a la persona fundadora es baja. Resulta especialmente útil contar con mandos intermedios y responsables técnicos autónomos, con un plan de sucesión claro y capacidad para retener talento, a fin de garantizar la continuidad de la actividad operativa.
- **Cartera de clientes y recurrencia:** Tienen un impacto directo en la estabilidad de la empresa. La diversificación de clientes y los contratos plurianuales aumentan la estabilidad, pero surge un riesgo significativo cuando un solo cliente representa más del 30% de la facturación. Por ello, es fundamental fidelizar a los clientes estratégicos y mantener bien documentadas las principales relaciones comerciales.
- **Tecnología, innovación y procesos productivos:** Tienen un impacto directo en la competitividad de la empresa. Los niveles de automatización, digitalización y trazabilidad refuerzan la eficiencia y el control, y también es fundamental que la capacidad productiva pueda adaptarse a series cortas o a las necesidades específicas del cliente. A ello se suma la innovación en el producto o servicio, que proporciona a la empresa una verdadera ventaja competitiva y le permite diferenciarse en el mercado.
- **Capacidad comercial, posicionamiento y marca:** Desempeñan un papel fundamental en la presencia de la empresa en el mercado. Una marca reconocida tiene fuerza en los nichos industriales, en la exportación y en el servicio técnico, y un posicionamiento estratégico adecuado permite crecer y diferenciarse en el mercado. A ello se suman redes comerciales eficaces y la buena reputación construida entre proveedores y clientes, elementos clave que refuerzan la competitividad de la empresa.
- **Saneamiento financiero y resultados:** Reflejan la solidez de la empresa. Es fundamental mantener un nivel de endeudamiento razonable y un equilibrio adecuado entre activos líquidos e inversiones. Del mismo modo, contar con resultados económicos estables y balances transparentes aporta confianza tanto para la actividad actual como para futuras decisiones estratégicas. A ello se suma la transparencia de la información financiera y la existencia de documentación fiable, elementos imprescindibles tanto para las personas que asumirán el relevo como para potenciales inversores.
- **Cumplimiento normativo, gestión de riesgos y sostenibilidad:** Desempeñan un papel fundamental en la estabilidad de la empresa. Contar con licencias, certificaciones ISO, medidas de prevención, políticas de sostenibilidad y contratos laborales adecuados proporciona una base sólida. Del mismo



modo, un orden adecuado en materia legal y fiscal reduce riesgos en procesos de relevo o en la venta de la empresa. A ello se suma la gestión sistemática de los riesgos operativos y reputacionales, un elemento imprescindible para proteger tanto la actividad de la empresa como su imagen corporativa.

- **Documentación y procesos internos:** Una documentación adecuada y unos procesos internos claros desempeñan un papel fundamental en la organización de la empresa. Contar con procedimientos de gestión detallados, manuales y un registro sistemático del know-how facilita el relevo en la dirección y la integración de las personas que asumirán nuevas responsabilidades. Además, mejora la eficiencia interna y reduce la dependencia de personas concretas, garantizando una estructura más sólida y sostenible.
- **Potencial de crecimiento y posicionamiento estratégico:** Su impacto en la viabilidad futura es notable. La elección de mercados adecuados y nichos de especialización proporciona una base sólida, a lo que se suman las oportunidades de expansión, diversificación o internacionalización. La capacidad de la empresa para generar valor añadido en el futuro aumenta su atractivo tanto para quienes asumirán el relevo como para potenciales inversores.



6. ASPECTOS LEGALES Y FISCALES | Evita sorpresas

La sucesión no solo implica un cambio de liderazgo o propiedad: también tiene implicaciones jurídicas, fiscales y de gobierno que pueden condicionar —positiva o negativamente— el proceso. Anticiparse en estos aspectos es clave para garantizar una transición ordenada, sin conflictos y con un menor coste fiscal.

6.1 ASPECTOS ESENCIALES PARA REVISAR

Para evitar imprevistos, es recomendable supervisar los siguientes aspectos con cierta antelación:

- **Estructura societaria actual:** tipo de sociedad (S.L., S.A., cooperativa, etc.), composición del capital y estatutos vigentes.
- **Pacto de socios (si existe):** cláusulas de transmisión de participaciones, derechos de arrastre o acompañamiento, mecanismos de resolución de conflictos.
- **Órganos de gobierno:** funcionamiento del Consejo de Administración o Junta de socios, reparto de poderes y responsabilidades.
- **Relaciones contractuales clave:** contratos de alta dirección, arrendamientos, licencias, concesiones, etc.
- **Cumplimiento normativo:** obligaciones legales, laborales, medioambientales o de protección de datos.

6.2 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ANTICIPADA

Planificar la sucesión con tiempo permite aprovechar beneficios fiscales y reducir la carga tributaria. Aquí se detallan los principales beneficios y consideraciones:

- **Exenciones en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones:** aplicables si se cumplen ciertos requisitos (participación mínima, funciones de dirección, mantenimiento del empleo, etc.).
- **Reducciones por transmisión de empresa familiar:** hasta el 95% del valor de la empresa, en algunos casos.
- **Optimización del IRPF:** en caso de transmisión onerosa (venta de participaciones), planificación de plusvalías.
- **Reestructuraciones societarias:** fusiones, escisiones o holdings que faciliten el relevo.
- **Planificación patrimonial conjunta:** coordinar las decisiones empresariales con el patrimonio personal y familiar.



Tres recomendaciones que pueden resultar útiles durante este proceso:

- *Anticipar al menos 2-3 años antes el proceso para aprovechar las exenciones.*
- *Alinear decisiones societarias, personales y familiares.*
- *Contar con asesoramiento fiscal especializado en empresa familiar o sucesión patrimonial.*



7. PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA | Del plan a la acción

La planificación de la sucesión no es un acto puntual, sino un proceso estratégico estructurado. Debe abordarse con la misma rigurosidad que una inversión o un proyecto de crecimiento, con un horizonte de 3 a 5 años.

7.1. HOJA DE RUTA DEL PROCESO DE SUCESIÓN

A continuación, se muestra un ejemplo de hoja de ruta práctica para un proceso de sucesión:

FASE	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA
1. Diagnóstico inicial	Conocer la situación actual y el valor real	1-2 meses
2. Definición del modelo de sucesión	Elegir escenario (familiar, venta, MBO, profesionalización)	1-2 meses
3. Preparación y fortalecimiento empresarial y personal	Fortalecer la empresa y las personas para el relevo.	6-18 meses
4. Ejecución del traspaso (remisión o relevo)	Formalizar el cambio de propiedad o gestión.	3-6 meses
5. Acompañamiento final	Asegurar estabilidad y la consolidación del nuevo liderazgo.	12 meses (mínimo)

7.2. LOS ERRORES MÁS COMUNES Y CÓMO EVITARLOS

En las siguientes líneas se recogen errores que se observan con frecuencia y que ponen en duda la continuidad de la empresa, explicando también cómo evitarlos:

ERROR CRÍTICO	CONSECUENCIA DIRECTA	CÓMO PREVENIRLO
No empezar a tiempo	-Pérdida de valor. -Decisiones formadas. -Bloqueos familiares y/o legales.	Iniciar el proceso y la planificación fiscal con 3-5 años de antelación a la jubilación.
Confundir roles	-Desalineación y conflictos al mezclar propiedad y gestión.	Establecer un Gobierno Corporativo claro y Protocolos Familiares.
Ignorar el impacto fiscal	-Cargas fiscales innecesarias. -Costes de transmisión muy altos.	Simular escenarios (donación vs. venta) con un asesor fiscal especializado en CAPV.
No preparar a las personas sucesoras ni a las compradoras	-La persona sucesora o compradora no está preparada, resultando en pérdida de continuidad.	Implementar un Plan de Mentoring y formación formalizada.



Mala comunicación	-Rumores, pérdida de confianza de clientes y fuga de talento.	Desarrollar un plan de comunicación transparente y gradual (interna y externa).
-------------------	---	---

La sucesión no debe entenderse como una retirada, sino como una transformación de roles y responsabilidades.

Un proceso bien planificado:

- *Protege el valor construido durante décadas.*
- *Asegurar el futuro de las personas y del proyecto empresarial.*
- *Garantiza la contribución al tejido industrial vasco y a la economía local.*



8. CASOS PRÁCTICOS | Aprende de otros casos

Los casos prácticos permiten a la pyme visualizar cómo se aplican los conceptos de sucesión de propiedad y gestión en la realidad.

8.1 CASOS DE ÉXITO

A través de los siguientes cinco casos prácticos se presentan los casos de cinco pymes de Euskadi:

CASO 1: SUCESIÓN FAMILIAR GRADUAL

- **Empresa:** Metalúrgica familiar en Gipuzkoa, 35 personas empleadas.
- **Situación:** La persona fundadora (60 años) desea que sus dos hijos asuman la gestión sin dividir la propiedad por igual.
- **Solución:**
 1. Se valora la empresa en 3,2M€ mediante múltiplos EBITDA.
 2. Se establece un plan de formación de 2 años para los hijos en operaciones, finanzas y ventas.
 3. Se acuerda una donación escalonada del 40% para cada hijo, con usufructo del fundador sobre el 20% restante.
- **Resultado:** Transición fluida, continuidad del negocio y aprovechamiento de reducciones fiscales en donaciones familiares.

CASO 2: VENTA INTERNA A PERSONAS DIRECTIVAS (MBO)

- **Empresa:** Servicios de automatización industrial en Bizkaia, 50 personas empleadas.
- **Situación:** La persona propietaria desea retirarse, pero no hay sucesión familiar.
- **Solución:**
 1. Se identifican tres personas directivas clave interesadas en adquirir la empresa.
 2. Se realiza una valoración combinada de descuentos de flujos de caja (DCF) y múltiplos sectoriales, valor total 4,5M€.
 3. Se acuerda financiación mixta (préstamo bancario + aportación de las personas directivas) y un plan de transición de 12 meses.
- **Resultado:** Las personas directivas mantienen la cultura de la empresa y la persona propietaria recibe liquidez sin externalizar la operación.

CASO 3: ENTRADA DE INVERSOR EXTERNO

- **Empresa:** Fabricante de componentes eléctricos en Araba, 70 personas empleadas, con potencial de internacionalización.



- **Situación:** Las personas socias actuales buscan expansión y liquidez parcial.
- **Solución:**
 1. Se valora la empresa en 6M€, con el método descuentos de flujos de caja ajustados (DCF).
 2. Se firma un acuerdo con un fondo industrial que adquiere el 40% de la compañía, aportando capital y know how.
 3. Se define un consejo mixto; tres miembros del fondo + 2 socios actuales + persona consejera independiente.
- **Resultado:** La empresa obtiene capital para crecer, retiene parte del control y profesionaliza la gestión.

CASO 4: RELEVO EN LA GESTIÓN

- **Empresa:** Servicios de mantenimiento y climatización en Gipuzkoa, 25 personas empleadas.
- **Situación:** La persona fundadora, de 64 años, concentraba la gestión y la toma de decisiones. No existía relevo definido ni planificación de sucesión.
- **Solución:**
 1. Se identifican los puestos clave y se analiza el potencial interno.
 2. Se elabora un plan de capacitación de 12 meses para el relevo.
 3. Se designa a una persona que es responsable técnico para la nueva gerencia, con acompañamiento de la persona fundadora.
 4. El fundador mantiene un rol de asesor externo durante los primeros seis meses tras el cambio.
- **Resultado:** La empresa gana autonomía, mejora su estructura organizativa y mantiene su cartera de clientes. El relevo se consolida como una oportunidad de crecimiento y estabilidad para el equipo.

CASO 5: SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD Y GESTIÓN

- **Empresa:** Fabricante de componentes metálicos en Bizkaia, 60 personas empleados
- **Situación:** Dos hermanos propietarios, ambos mayores de 65 años, combinaban la gestión con la propiedad. No existía plan de sucesión ni relevo operativo, y el equipo directivo dependía totalmente de ellos.
- **Solución:**
 1. Se decide mantener la propiedad en la familia, pero profesionalizar la gestión.
 2. Se contrata una dirección general externa con experiencia industrial y visión de crecimiento.
 3. Se constituye un Consejo de Administración con las personas socias propietarios y la nueva dirección.
 4. Se definen indicadores y canales de comunicación para separar claramente los ámbitos de decisión.
- **Resultado:** La empresa conserva el control familiar, mejora su gestión y asegura la continuidad del negocio. La nueva dirección impulsa la modernización y el crecimiento, mientras las personas socias se enfocan en la estrategia y la supervisión.



8.2 CASOS QUE SE PODRÍAN EVITAR

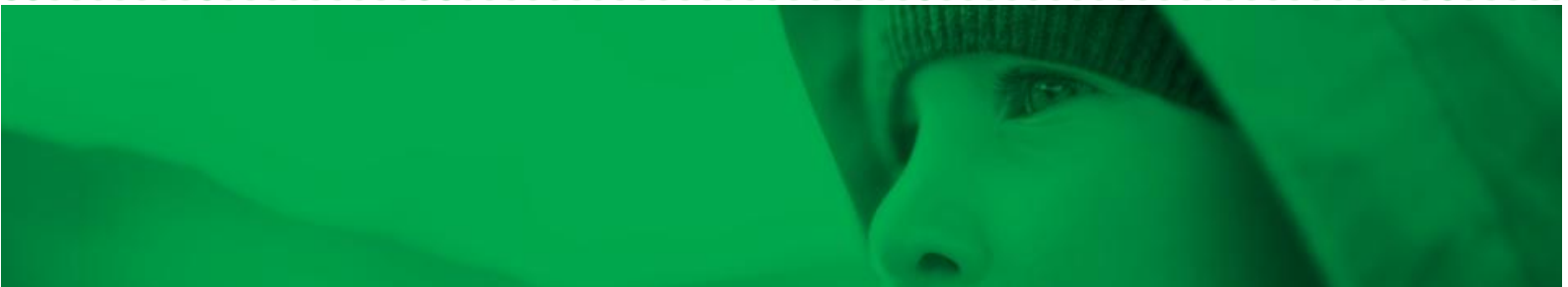
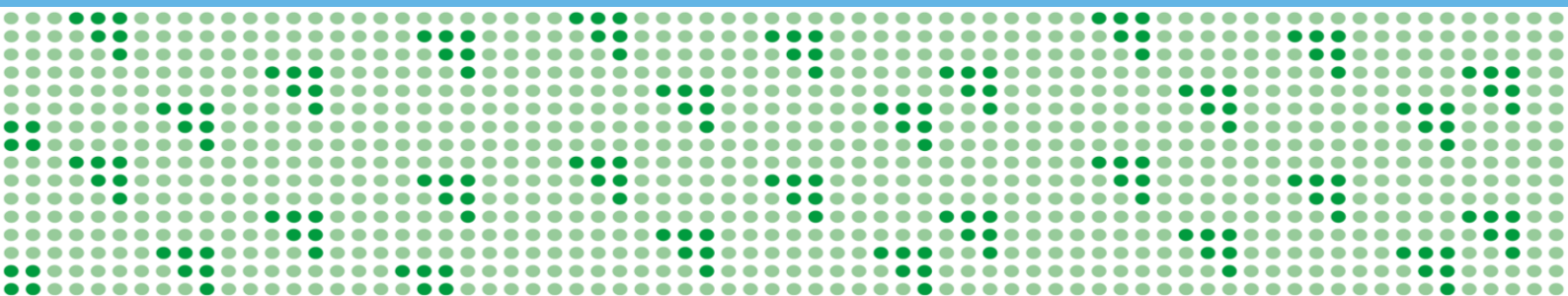
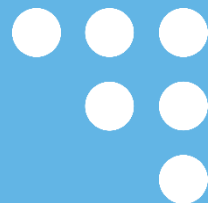
En los siguientes dos casos, se refleja el cierre de dos empresas que no se han anticipado a la situación:

CASO 6: CIERRE POR FALTA DE PACTO ENTRE EMPRESAS SOCIAS

- **Empresa:** Empresa industrial auxiliar en Gipuzkoa, 18 personas en plantilla.
- **Situación:** La empresa estaba participada por tres personas socias fundadoras, todas ellas próximas a la jubilación. No existía pacto de socios ni acuerdos claros sobre la salida de cada uno, la valoración de las participaciones o el modelo de continuidad. Dos de las personas socias apostaban por vender la empresa, mientras que la tercera defendía la continuidad con gestión profesionalizada.
- **Qué ocurrió:** Ante la falta de consenso, se bloquearon decisiones clave: inversiones, renovación de maquinaria y contratación de personal clave. La situación se tensó con la entrada de personas herederas de uno de los socios, que tenían expectativas distintas sobre el futuro del negocio. La ausencia de reglas claras y de un marco acordado impidió alcanzar un acuerdo de continuidad.
- **Resultado:** La empresa cesó su actividad de forma ordenada, pero sin explorar alternativas viables de continuidad. Se perdieron los puestos de trabajo y un negocio rentable desapareció por la imposibilidad de llegar a un acuerdo entre las personas propietarias.

7: CIERRE POR FALTA DE ANTICIPACIÓN DE RELEVO EN LA GESTIÓN

- **Empresa:** Servicios técnicos en el Goierri, 12 personas empleadas.
- **Situación:** El fundador y gerente, de 67 años, centralizaba la gestión, la relación con clientes y el conocimiento técnico clave. No existía un plan de relevo ni personas preparadas para asumir responsabilidades. La empresa funcionaba bien, pero dependía en exceso de una sola persona.
- **Qué ocurrió:** Una enfermedad repentina obligó al gerente a retirarse de forma inmediata. La empresa intentó reorganizarse, pero no contaba con una estructura definida ni con personas capacitadas para asumir la dirección. La falta de liderazgo claro generó inseguridad en clientes y proveedores.
- **Resultado:** En menos de un año, la empresa perdió contratos clave y terminó cerrando su actividad. El cierre no se produjo por falta de mercado, sino por la imposibilidad de dar continuidad a la gestión.



La elaboración de esta guía ha sido cofinanciada a través de la subvención del II Tramo del Programa Eskualdeak de la Diputación Foral de Gipuzkoa.