



Comisión  
Europea

Serie de guías

Cómo apoyar la política  
sobre las PYME con los  
Fondos Estructurales.

# Cómo facilitar la transmisión de empresas

Empresa e  
Industria

3



Serie de guías

Cómo apoyar la política  
sobre las PYME con los  
Fondos Estructurales.

# Cómo facilitar la transmisión de empresas

Una guía inteligente dirigida a promover  
y apoyar la transmisión de empresas con  
ayuda de los Fondos Estructurales de la UE.

La presente guía ha sido financiada por la Comisión Europea y se basa en la información recogida en varios proyectos y estudios realizados en este ámbito. Aunque el trabajo ha sido realizado bajo la supervisión de funcionarios de la Comisión Europea, las opiniones expresadas en el presente documento no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión.

Para más información, se ruega ponerse en contacto con:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa e Industria

Unidad D.1: Emprendimiento 2020

Correo electrónico: [Entr-entrepreneurship@ec.europa.eu](mailto:Entr-entrepreneurship@ec.europa.eu)

URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/smooth-transfer>

Se ofrecen traducciones de este documento a diversas lenguas europeas de este documento en <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies>

Aunque la presente guía ha sido elaborada con la finalidad de ofrecer información sobre la utilización de los Fondos Estructurales de la UE, la información se facilita sin asumir ninguna garantía jurídica de su exactitud e integridad. Las solicitudes específicas de utilización de los Fondos Estructurales de la UE se evaluarán en todos los casos con arreglo a las normas vigentes en la fecha y país de la solicitud.

La presente guía forma parte de una serie, de la que se han publicado hasta ahora los títulos siguientes:

- Nº 1      Cómo crear mentalidades y capacidades empresariales en la UE
- Nº 2      Cómo utilizar las normas para apoyar el crecimiento, la competitividad y la innovación
- Nº 3      Cómo facilitar la transmisión de empresas
- Nº 4      Guía inteligente sobre la innovación en los servicios
- Nº 5      *Aplicación de la Iniciativa SBA a nivel regional*
- Nº 6      Cómo utilizar los Fondos Estructurales en la política de PYME y emprendimiento

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre incurrirán en responsabilidad alguna por el uso que pudiera darse a la información incluida en la presente publicación, o por los errores que pudiera presentar a pesar de haber sido elaborada y comprobada cuidadosamente. La presente publicación no refleja necesariamente los puntos de vista o las opiniones de la Unión Europea.

ISBN 978-92-79-25910-4

DOI 10.2769/60314

Copyright: © Unión Europea, 2013

Printed in Belgium

Reproducción autorizada con indicación de la fuente, salvo que se indique lo contrario.

Para el uso o reproducción de los materiales de terceros especificados como tales, deberá obtenerse la oportuna autorización del titular o titulares de los derechos correspondientes

# Prefacio



Después de la creación y el crecimiento de una empresa, su transmisión es la tercera fase fundamental de su ciclo de vida. Implica cuestiones jurídicas complejas, pero tiene que ver también con la valoración, con el hallazgo de un comprador potencial y con la transmisión del liderazgo de la empresa. Es un largo proceso que requiere una sólida preparación. Son demasiadas las empresas viables que tienen que cerrar por no haber prestado suficiente atención a estos temas. Y con ellas se pierden también en su entorno económico muchos empleos de calidad.

Se ha prestado mucha atención al fomento de la creación de nuevas empresas, pero también es importante garantizar la continuidad y crecimiento de las empresas viables existentes. A veces, los responsables políticos parecen olvidar que la creación de una nueva empresa no es la única vía para garantizar el empleo.

Sobre esta base, la dimensión regional de los Fondos Estructurales relacionados con la actividad de las distintas empresas debería desempeñar un importante papel de apoyo a proyectos concretos de mejora de la práctica en las transmisiones de empresas. La presente guía propone medidas relevantes que sería útil adoptar a escala regional con el respaldo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Recomendamos esta guía a los responsables políticos, a las partes interesadas y a los organismos de gestión a escala regional, en la confianza de que inspirará medidas concretas para seguir apoyando la transmisión con éxito de empresas en beneficio del desarrollo regional.

*Antonio Tajani*

**Antonio Tajani**  
Vicepresidente de la Comisión Europea  
Responsable de Industria y Emprendimiento

*Johannes Hahn*

**Johannes Hahn**  
Miembro de la Comisión Europea  
Responsable de Política Regional



# Índice

<b>1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>9</b>		
1.1 Objetivo de la guía.....	9	2.2 ¿Qué se ha hecho hasta ahora? .....	17
1.2 ¿Qué es una transmisión de empresa? .....	9	2.3 ¿Qué falta por hacer?.....	19
1.3 Importancia de las transmisiones de empresas.....	10	2.3.1 Apoyo y sensibilización.....	19
1.4 ¿Por qué debe apoyar la política de cohesión las transmisiones de empresas?.....	11	2.3.2 Marco jurídico favorable a las transmisiones y seguimiento sistemático.....	20
1.5 Medidas necesarias .....	11	2.3.3 Financiación de las transmisiones de empresas.....	21
<b>2. Marco conceptual.....</b>	<b>13</b>	2.3.4 Servicios de asesoramiento empresarial .....	22
2.1 Desafíos y obstáculos que presenta el modelo de transmisión de empresas... 13		2.3.5 Organización de mercados transparentes para las transmisiones de empresas.....	25
2.1.1 Correspondencias entre preferencias	14	<b>3. Buenas prácticas en actuaciones concretas .....</b>	<b>27</b>
2.1.2 Creación de un clima de confianza.....	15	3.1 Medidas de sensibilización.....	27
2.1.3 Problemas emocionales y psicológicos.....	15	3.2 Asesoramiento y tutoría.....	28
2.1.4 Cuestiones jurídicas que han de incluirse en la formación, el asesoramiento y la sensibilización .....	16	3.3 Búsqueda de correspondencias.....	30
		3.4 Financiación.....	32
		3.5 Otros ejemplos de buenas prácticas..	34





# Resumen ejecutivo

## 1.1 Objetivo de la guía

Los Fondos Estructurales deberían desempeñar un papel importante en el apoyo a proyectos concretos de mejora de la transmisión de empresas. Por tal motivo, el presente documento trata de proporcionar una indicación de acciones que sería útil adoptar en todos los países y regiones con apoyo de los Fondos Estructurales. Los destinatarios de este informe son los responsables políticos y los organismos de gestión a escala regional.

La presente guía recoge:

- la necesidad y los posibles efectos positivos de la intervención pública para facilitar las transmisiones de empresas en la UE mediante los Fondos Estructurales;
- un examen retrospectivo de las medidas ya adoptadas por la Comisión y por los Estados miembros;
- propuestas de medidas para apoyar las transmisiones de empresas, y

- diversos ejemplos de buenas prácticas para inspirar la adopción de medidas que puedan incluirse en los programas operativos (PO) de los Fondos Estructurales.

## 1.2 ¿Qué es una transmisión de empresa?

Por transmisión de empresa, en el contexto del presente informe, se entiende la transmisión de su propiedad a otra persona física o jurídica que asegure su continuidad y actividad mercantil. Esto puede producirse dentro de la **familia**, mediante venta interna (a directivos o empleados no pertenecientes a la familia) o mediante **venta** a personas ajenas a la empresa o a sociedades existentes, lo que incluye las fusiones y absorciones<sup>1</sup>.

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, la transmisión de la propiedad suele ir unida a la transferencia de la función de gestión. En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada, puede considerarse como transmisión de empresa la transferencia del 51 % de las participaciones. En el caso de las sociedades anónimas, que son en su mayoría grandes empresas y tienen

1 Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002

separadas las funciones de propiedad y de gestión, no hay transmisiones de empresa en el sentido del presente informe y su naturaleza es diferente. En algunos casos, las empresas se compran o se absorben únicamente para utilizar sus locales o su emplazamiento y no se prosiguen las actividades empresariales específicas. Esto no puede considerarse transmisión en el sentido del presente informe. Además, algunas empresas no pueden transmitirse por distintos motivos, como su bajo potencial de generación de ingresos o su situación de insolvencia. En otros casos, el empresario preferirá cerrar antes que transmitir la empresa, o no consigue encontrar un sucesor (comprador).

Las transmisiones de empresas suelen tener a menudo como factor desencadenante la jubilación del empresario. Sin embargo, la jubilación es únicamente una de las posibles causas. Otras causas de transmisión temprana son las decisiones personales (jubilación anticipada, cambio de profesión, etc.), la modificación del entorno competitivo (cambio de los mercados, nuevos productos o canales de distribución, etc.) o determinados sucesos (divorcio, enfermedad, fallecimiento, etc.) que también pueden desempeñar un papel importante.

### 1.3 Importancia de las transmisiones de empresas

La Recomendación de la Comisión de 7 de diciembre de 1994 y la Comunicación de la Comisión de 28 de marzo de 1998 sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas se centran, sobre todo, en los impuestos sobre sucesiones, sobre donaciones y sobre la renta. Su objetivo principal son las transmisiones a otros miembros de la familia, realizadas principalmente por motivos de edad. Sin embargo, la situación parece que está cambiando.

La Comunicación de la Comisión Europea de 2006 «Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación» recuerda a los Estados miembros la importancia de establecer las condiciones adecuadas para las transmisiones de empresas.

No existe contradicción entre una cierta tasa de mortalidad de las empresas antiguas y su sustitución por nuevas empresas y una economía in-

novadora en expansión. No todas las empresas se pueden transmitir. Además, **la transmisión presenta mayores dificultades en el caso de las pequeñas empresas y de aquellas en las que su propietario titular tiene un papel dominante.**

**Las transmisiones de empresas son normales tanto en el ciclo de vida de las propias empresas** como de los empresarios. Pese a las diferencias entre los Estados miembros, en todos ellos se observan las mismas tendencias<sup>2</sup>:

- una importancia cada vez mayor de las transmisiones de empresas como área de actuación, debido al número **elevado y creciente de transmisiones** que se producirán en los próximos diez años;
- **un número cada vez mayor de transmisiones de empresas se harán a terceros, fuera de la familia;**
- **un número cada vez mayor de empresarios permanecerá en la misma empresa durante un período de tiempo más corto,** no toda la vida;
- **las transmisiones se deberán cada vez más a decisiones personales** (jubilación anticipada, cambio de profesión, de intereses o de situación familiar, etc.) **y a la modificación del entorno competitivo** (cambio de los mercados, nuevos productos o canales de distribución, etc.), y no solo a la edad.

**La mayor parte de los países no disponen de estadísticas sobre las transmisiones y en los que sí disponen de ellas las definiciones utilizadas varían de forma significativa.** La falta de información descriptiva (de lo ya sucedido) y predictiva (de lo que se prevé que sucederá) fiable sobre las transmisiones de empresas tiene como consecuencia la falta de apoyo de las administraciones públicas a la elaboración y aplicación de políticas específicas para facilitar esas transmisiones. En este contexto, resulta evidente el gran valor potencial que tendría la creación de un enfoque y unas herramientas e indicadores metodológicos comunes para

desarrollar un mecanismo común de seguimiento de las transmisiones de empresas en Europa.

#### 1.4 ¿Por qué debe apoyar la política de cohesión las transmisiones de empresas?

Los empresarios en ciernes acostumbran a olvidar que **la creación de una nueva empresa no es la única forma de entrar en el mundo de los negocios**. Todos los años son miles las pequeñas empresas que cierran porque sus propietarios se jubilan o deciden dedicarse a otra actividad y no encuentran a nadie dispuesto a hacerse cargo de ellas. Conseguir una transición sin problemas es un proceso largo y a veces complejo, por lo que su simplificación reduciría en gran medida el «despilfarro» - de capacidades, de puestos de trabajo, de presencia en el mercado y de fondo de comercio - que trae consigo la desaparición de una empresa. Las empresas existentes mantienen en promedio cinco puestos de trabajo, mientras que las de nueva creación generan dos puestos de trabajo como media. Por otro lado, **la tasa de éxito correspondiente a las empresas transmitidas es superior a la de las nuevas**. Con una cifra estimada de 450 000 empresas que se transmiten cada año y ofrecen 2 millones de puestos de trabajo, Europa necesita simplificar la transmisión de empresas y desarrollar servicios de apoyo más eficaces.

El estudio de la Comisión de 2011 «Business Dynamics», en el que se miden los efectos de la transmisión ineficiente de empresas sobre la creación de empleo y la aparición de empresas a escala europea, llegó a la conclusión de que Europa pierde aproximadamente cada año 150 000 empresas que representan 600 000 puestos de trabajo debido exclusivamente a esas transmisiones ineficientes. **Las empresas más pequeñas son las más vulnerables a una transmisión fallida**, ya que a menudo están estrechamente vinculadas a las capacidades y a la personalidad de su propietario, que no son fácilmente transmisibles. Por otra parte, el reducido valor de sus activos materiales hace a menudo imposible su valoración, desde el momento que el principal activo es el propio empresario. Además del tamaño de la empresa, su forma jurídica y su antigüedad son otros dos factores de vulnerabilidad que aparecen con frecuencia.

#### 1.5 Medidas necesarias

Dada la importancia que reviste la transmisión de empresas para la economía europea, podrían adoptarse las siguientes medidas para mejorar este proceso<sup>3</sup>:

- **Sensibilización:** una de las causas de los principales problemas asociados a la transmisión de empresas estriba en que el proceso de planificación de la transmisión se inicia demasiado tarde. La sensibilización sobre la necesidad de prepararse para la transmisión con mucha antelación es, pues, la base de partida para una transmisión con éxito.
- **Creación de un marco jurídico favorable a las transmisiones:** para facilitar la transmisión de empresas se precisa un marco jurídico apropiado. La Comisión Europea ha abordado este tema en su Recomendación sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas<sup>4</sup>, en la que invita a los Estados miembros a mejorar su entorno jurídico y fiscal en este ámbito. Aunque se han realizado algunos progresos en la aplicación de esta Recomendación, queda aún mucho trabajo por hacer.
- **Financiación de las transmisiones de empresas:** las empresas que se adquieren suelen ser más grandes en el momento de su adquisición que las nuevas empresas en el momento de su creación. Esta es la razón por la que comprar una empresa existente requiere, a menudo, más capital que crear una nueva. Los préstamos asistidos (con tipos de interés preferentes), la aportación de garantías y las formas de capital social durante un período limitado podrían facilitar a un número mayor de cesionarios potenciales la adquisición de una empresa.
- **Creación de servicios de asesoramiento empresarial:** dado que la transmisión de empresas suscita problemas complejos, como son los relativos a la legislación de sucesiones, la fiscalidad, la preparación de la empresa para su venta, la valoración del

<sup>3</sup> «A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership», Comisión Europea, 2003.

<sup>4</sup> Recomendación de la Comisión sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas, DO L 385 de 31.12.1994, p. 14.

precio, etc., para llevar a cabo el proceso se necesita el asesoramiento de especialistas como consultores de empresas, expertos fiscales, abogados, contables, bancos y notarios.

- **Organización de mercados transparentes para la transmisión de empresas:** un número cada vez mayor de empresas se transmiten a terceros, lo que confiere una importancia aún mayor al emparejamiento de compradores y vendedores. Sin embargo, el mercado de compraventa de las empresas más pequeñas adolece a menudo de falta de transparencia. Aunque son muchos los compradores y vendedores potenciales que figuran en los archivos de expertos contables, entidades financieras y empresas consultoras, el alcance limitado de esta información reduce las probabilidades de que sirvan para establecer contactos apropiados.

# MARCO CONCEPTUAL

## 2.1 Desafíos y obstáculos que presenta el modelo de transmisión de empresas

La transmisión de una empresa de una persona a otra constituye un proceso complejo que implica mucho más que la transmisión jurídica de la propiedad a cambio de un precio. Para completar con éxito este tipo de transmisión han de superarse numerosos problemas, muchos de ellos de carácter emocional y psicológico. Las transmisiones de empresas presentan varias características importantes que las hacen diferentes de la venta (o donación) de la mayoría de los activos. Tradicionalmente, la solución más común a estos problemas era la transmisión en el seno de la familia, de una generación a otra<sup>5</sup>. La familia era el contexto ideal y el marco vigente para las relaciones mutuas, la confianza y la información compartida sobre la propia empresa, lo que facilitaba la transferencia económica de activos, información, conocimientos, relaciones comerciales, etc.

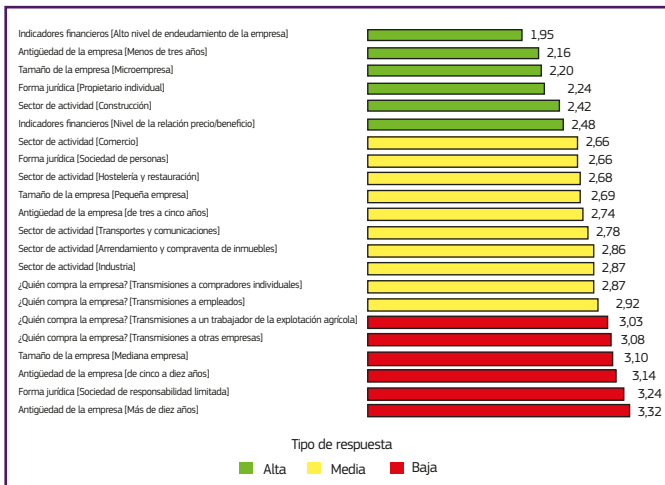
La transmisión de una empresa conlleva algunos gastos de transacción que pueden disminuir en gran medida el valor del negocio que se entrega o incluso plantear obstáculos prohibitivos que impidan el desarrollo de mercados globales de transmisiones fuera del ámbito familiar. En el seno de las familias, los gastos de transacción de una transmisión a menudo pueden reducirse hasta el punto de que la transmisión sea posible y eficiente. Ello no impide que en algunos casos las malas relaciones familiares pongan en peligro la transmisión económica de la empresa. Las familias son grupos sociales que tienen sus propios problemas; problemas que, en algunos casos, pueden entorpecer el éxito de una transmisión<sup>6</sup>. Por otro lado, pueden darse otros factores, como algunos problemas específicos de la industria o del sector, que hagan que una transmisión familiar sea problemática<sup>7</sup>.

El estudio Business Dynamics de 2010 permite clasificar por orden de importancia los factores que hacen a las PYME más vulnerables a una transmisión fallida:

5 Véase, por ejemplo, Bjuggren, Per-Olof and Sund, Lars-Göran (2002), A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family, en: *Small Business Economics*, vol. 19, pp. 123-133.

6 Para hacerse una idea general, véase Handler, Wendy C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, en: *Family Business Review*, vol. VII, nº 2, pp. 133-157.

7 Véase, por ejemplo, Getz, Donald and Petersen, Tage (2004), Identifying Industry-Specific Barriers to Inheritance in Small Family Businesses, en: *Family Business Review*, vol. 17, nº 3, pp. 259-276(18).



Fuente: Estudio Business Dynamics 2010

Nota<sup>1</sup>: Los datos se basan exclusivamente en las opiniones y percepciones de los encuestados.

Nota<sup>2</sup>: Se pidió a los encuestados que respondiesen a la pregunta siguiente: «Identifique los factores que hacen a las PYME más vulnerables a una transmisión fallida (asignando 1 a un impacto muy negativo, 2 a un impacto negativo, 3 a un impacto positivo, 4 a un impacto muy positivo y 0 a la ausencia de impacto». Los valores más bajos indican los factores que hacen a las PYME más vulnerables. El gráfico muestra la media de las respuestas.

Las numerosas características particulares de las transmisiones de empresas pueden agruparse en los cuatro epígrafes siguientes<sup>8</sup>:

- 1) Correspondencias entre las preferencias de los compradores y vendedores;
- 2) Creación de un clima de confianza (diferencias en materia de información);
- 3) Problemas emocionales y psicológicos;
- 4) Problemas técnicos.

### 2.1.1 Correspondencias entre preferencias

La mayoría de las empresas son únicas en un sentido o en otro y lo que era adecuado para su propietario titular puede no favorecer a un comprador o cesionario potencial. Incluso cuando sólo se tienen en cuenta las características más obvias de una empresa, es decir, el sector y el tamaño, puede resultar complicado encontrar correspondencias entre un comprador y un vendedor potenciales que operen en una misma zona geográfica y al mismo tiempo<sup>9</sup>.

Una gran mayoría de personas interesadas en convertirse en empresarios prefieren poner en marcha una nueva empresa que hacerse cargo de una ya existente. La decisión de convertirse en empresario solo está motivada en parte por razones puramente económicas, salvo quizá los casos en que se parte de una situación de desempleo o similar. En cierta medida, la realización personal y el deseo de hacer

realidad una idea también favorecen esta tendencia. Según el «Flash Eurobarómetro» de 2004, el 53 % de los europeos prefieren crear una nueva empresa, mientras que solo el 29 % prefieren hacerse cargo de una ya existente<sup>10</sup>. En primer lugar, poner en marcha una empresa permite al nuevo empresario configurarla exactamente como desea. El fundador de una empresa no solo tiene más libertad para configurarla en sentido estricto. A la hora de crearla puede satisfacer con más facilidad sus necesidades personales, como buscar un emplazamiento cerca de su lugar de residencia. El segundo motivo es que para crear una nueva empresa normalmente son necesarios menos fondos que para adquirir una ya existente. Según algunos cálculos, hacerse cargo de una empresa ya existente exige un 60 % más de inversión que crear una nueva<sup>11</sup>.

Para el propietario y transmitente potencial de una empresa, las alternativas a la venta son relativamente limitadas. Si la empresa no puede ser transmitida en el seno de la familia, una alternativa a la venta global sería liquidarla por partes. La desventaja, por supuesto, sería que de esta forma una parte sustancial del valor (relaciones con los clientes, etc.) se perdería.

Por los motivos mencionados, existe a menudo un desfase numérico entre la demanda y la oferta en las bases de datos de transmisiones. Dichas bases de datos contienen normalmente más ofertas de empresas (dos tercios de los anuncios) que personas que buscan de manera activa una empresa (un tercio de los anuncios).

8 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

9 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

10 «Eurobarómetro flash» sobre el espíritu empresarial. Los resultados en los Estados Unidos son bastante similares: el 54 % de la población se manifiesta a favor de poner en marcha una empresa, mientras que el 30 % prefiere hacerse cargo de una ya existente. No obstante, entre los países de la Unión Europea hay grandes diferencias, que van desde el 66 % que prefiere poner en marcha una empresa en Grecia hasta el 32 % en la República Checa.

11 Deutsche Ausgleichsbank, citado de acuerdo con: Comisión Europea (1997), Foro europeo sobre la transmisión de empresas, p. 5.

### 2.1.2 Creación de un clima de confianza

En general hay importantes diferencias de información entre compradores y vendedores de empresas (en particular cuando se trata de pequeñas empresas), es decir, el propietario conoce mucho mejor los puntos fuertes y débiles de su empresa que el adquirente potencial. A la hora de negociar las condiciones de transmisión de la empresa, le interesa exagerar los aspectos positivos y minimizar los problemas. Consciente de ello, el adquirente puede desconfiar de la información facilitada por el propietario<sup>12</sup>.

Las diferencias en materia de información se ven a menudo compensadas por la voluntad de preservar la reputación: las ventajas en materia de información no se explotan debido al riesgo de poner en peligro otras oportunidades. No obstante, un vendedor solo se preocupará de su reputación si está interesado en futuras transacciones que podrían verse frustradas por haberse ganado mala fama. En el caso de las transmisiones de empresas esto no suele ocurrir, ya que, tras la transmisión, el propietario puede jubilarse.

La creación de un clima de confianza también puede verse dificultada por el hecho de que los vendedores potenciales no quieren que todo el mundo sepa que su empresa está en venta, por lo que los anuncios en las bases de datos serán bastante generales e imprecisos. De este modo, no son muy atractivos para los sucesores potenciales, quienes normalmente desean formarse una impresión más sólida antes de tratar de establecer contacto. En la mayoría de los casos, un intermediario puede desempeñar un papel útil tratando de convencer al empresario de que es necesario disponer de una determinada cantidad de información para que el anuncio sea lo suficientemente atractivo.

Sin embargo, los problemas relativos a las diferencias en materia de información y a la confianza no solo se aplican a la relación entre los compradores y vendedores potenciales, sino también a las entidades intermediarias. Por ejemplo, los anunciantes potenciales en un mercado basado en Internet a veces no se fían de las entidades implicadas en la gestión de la base de datos. Muchos empresarios temen la falta de discreción si acceden a difundir

información sobre sus empresas. Por otro lado, a veces se sospecha que el interés de los intermediarios privados se centra en obtener ingresos rápidos en lugar de encontrar buenos contactos.

### 2.1.3 Problemas emocionales y psicológicos

Muchos empresarios, sobre todo los que han creado su propia empresa y la han desarrollado durante varios años, son muy reacios a soltarla y a preparar su transmisión. La transferencia de la tecnología y de las capacidades se lleva a cabo muy tarde, si es que llega a producirse. El resultado es que la transmisión de la empresa muchas veces no se prepara suficientemente. Y esto no solo concierne al empresario que va a transmitirla, sino que también afecta y reduce el período de preparación del comprador o sucesor y de sus colaboradores más próximos<sup>13</sup>.

La falta de planificación y de transparencia puede tener efectos graves y bastante radicales para la continuidad de la empresa cuanto sobrevienen circunstancias inesperadas (enfermedad, accidente, fallecimiento). Tal es el caso, en particular, de las pequeñas empresas en las que el empresario tiene toda la responsabilidad y que tiene planes limitados sobre su futuro. También puede haber dificultades cuando el transmitente y el sucesor intervienen los dos en la gestión.

Para el propietario titular (transmitente), la empresa que va a transmitirse a menudo constituye el logro de su vida. Por tanto, es probable que para él la empresa tenga un valor puramente emocional y, en cierto modo, querrá que se le compense por la pérdida. Sin embargo, el comprador no querrá pagar por ello, ya que este tipo de valor, debido a su naturaleza, no se le puede transmitir. En cierta medida, ese valor emocional simplemente se perderá con la transmisión<sup>14</sup>.

La pérdida de valor emocional podrá disminuir únicamente cuando entre el transmitente y el adquirente exista algún tipo de vínculo afectivo (en términos económicos: cuando las preferencias del transmitente estén parcialmente incluidas en su propio esquema de preferencias). Estos esquemas entrecruzados de preferencias pueden suponerse entre padres e hijos, pero también pueden darse

12 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

13 Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002.

14 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

entre propietario y comprador. Por ello, ambos deberán sintonizar emocional y psicológicamente, y no solo en el plano comercial, y el propietario titular tendrá que asegurarse de que deja su empresa en buenas manos.

Al objeto de crear un clima de confianza entre el comprador y el vendedor y para transmitir, al menos en cierta medida, el valor «emocional» de una empresa, pueden resultar útiles períodos de tutoría más largos durante los cuales el propietario titular se retire paulatinamente de la empresa.

También el tamaño de la empresa se refleja en la forma de gestionar los problemas asociados a su transmisión. Los propietarios de grandes empresas cuentan hoy más fácil y frecuentemente con la ayuda de especialistas, que pueden presentarles propuestas personalizadas sobre los distintos aspectos que entran en juego en el proceso de transmisión (cuestiones jurídicas, fiscales, financieras y de gestión). En el caso de las grandes empresas parecen menos relevantes los aspectos interpersonales y psicológicos, porque a menudo quedan superados – o sepultados – por el peso de las implicaciones económicas y financieras de la transmisión. Se trata, sin embargo, de cuestiones que deben abordarse y es muy importante sensibilizar a los propietarios sobre la importancia de planificar el proceso de continuidad<sup>15</sup>.

En las empresas de mayor tamaño, la gestión de la continuidad suele ser responsabilidad de determinados directivos, en el marco del proceso integrado y normal de previsión y planificación del futuro. En ellas, la transmisión de propiedad se percibe como uno más de los procesos de cambio durante su vida. Por eso se considera como parte del funcionamiento de la empresa y se trata mediante un proyecto (o mediante varios proyectos más o menos integrados).

Los propietarios de pequeñas empresas suelen ignorar el problema de la continuidad. Consideran generalmente la empresa como «parte» de sí mismos. Y como están muy ocupados con el funcionamiento diario, normalmente no pueden – no quieren – dedicar suficiente atención a planificar la transmisión de la propiedad. Para ser más pre-

cisos, no se anticipan a ello mediante un plan o proyecto estructurado, porque no siempre son conscientes de su importancia decisiva.

Este problema psicológico es muy importante, ya que les impide dar el primer paso, consistente en tomar conciencia del problema. Solo a partir de ahí podrán analizar sistemáticamente la situación para planificar la transmisión y la continuidad de la empresa con las herramientas adecuadas.

#### 2.1.4 Cuestiones jurídicas que han de incluirse en la formación, el asesoramiento y la sensibilización

La transmisión de una empresa conlleva la transmisión de diversos tipos de activos (maquinaria, bienes inmuebles, automóviles, etc.), cada uno de los cuales puede regirse por normas especiales. La complejidad es aún mayor debido a las diferentes disposiciones fiscales relativas a la transmisión de activos.

Además, a menudo son más de dos las partes implicadas. La transmisión de una empresa no es solo un acuerdo entre el propietario/vendedor y el comprador. Puede que la familia del propietario tenga algo que decir, así como, por ejemplo, las instituciones de crédito que aporten fondos para la transmisión.

Si bien algunos activos de la empresa, como la maquinaria, los suministros y los activos financieros, pueden entregarse de manera relativamente sencilla, la transmisión de una empresa también implica el traspaso de activos intangibles, como los conocimientos del propietario (en materia de mercados, competidores, clientes, empleados, tecnología, etc.), las relaciones humanas (con clientes, empleados, etc.), la autoridad y la reputación de la empresa<sup>16</sup>.

Para una empresa en funcionamiento, fijar un precio y ponerse acuerdo sobre él puede plantear complicaciones adicionales, por lo que posiblemente habrá que buscar la ayuda de un especialista externo.

También puede haber obstáculos derivados de la legislación nacional, por ejemplo del Derecho

<sup>15</sup> Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002.

<sup>16</sup> *Ibidem*.



de sociedades o de los trámites fiscales y administrativos. Pertenecen a este tipo de problemas los relacionados con unos impuestos sobre sucesiones y sobre donaciones elevados, los financieros, los que previenen la modificación de la forma jurídica de una empresa como preparación para la transmisión o los que impiden la continuidad de una sociedad de personas cuando uno de los socios fallece o se jubila<sup>17</sup>.

## 2.2 ¿Qué se ha hecho hasta ahora?

La transmisión de empresas es una de las cuestiones clave de la política de la Comisión Europea sobre la empresa. El 7 de diciembre de 1994, la Comisión adoptó formalmente una Recomendación sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas (PYME), dirigida a los Estados miembros<sup>18</sup>.

En la Recomendación se invita a los Estados miembros a mejorar su marco jurídico y fiscal en lo que respecta a las transmisiones de empresas, a sensibilizar a los empresarios y a prestar apoyo a estas transmisiones. Entre las medidas propuestas se incluyen las siguientes<sup>19</sup>:

- **sensibilizar** a los empresarios, animándoles a preparar la transmisión con antelación suficiente;
- **mejorar el marco financiero** de las PYME, poniendo a su disposición instrumentos adecuados para su transmisión;
- **permitir que las PYME puedan adoptar la forma jurídica más apropiada** para la preparación de la transmisión, como por ejemplo la de sociedad anónima simplificada;
- **garantizar la continuidad** de las sociedades de personas y las empresas individuales cuando fallece uno de los socios o el propietario;
- **reducir los impuestos de sucesiones y donaciones;**
- **alentar la transmisión a terceros**, por ejemplo a los empleados, mediante medidas fiscales.

Tras adoptar una Comunicación en marzo de 1998, la Comisión continuó sus esfuerzos de apoyo práctico a las transmisiones de empresas. Al final de ese mismo año se publicó una convocatoria de propuestas para cofinanciar proyectos de sensibilización de los empresarios e intermediarios sobre las transmisiones de empresas u ofrecer ayuda práctica, por ejemplo mediante la formación.

En diciembre de 2000, la DG Empresa e Industria de la Comisión Europea puso en marcha un proyecto de «procedimiento Best» sobre la transmisión de empresas. Su objetivo principal era vigilar la aplicación de la Recomendación de 1994 ya mencionada, identificar medidas de apoyo a la transmisión de empresas y proponer áreas de actuación futura. Se creó expresamente un grupo de expertos para ayudar a la Comisión en la ejecución de este proyecto.

Según los cálculos de esos expertos, durante los próximos diez años cambiará de manos un tercio de las empresas de la UE, oscilando las cifras entre el 25 y el 40 % según el Estado miembro. Esto supone para cada año un promedio de 610 000 pequeñas y medianas empresas (300 000 PYME con más de un trabajador y 310 000 con un solo trabajador), que afectarán potencialmente a 2,4 millones de puestos de trabajo<sup>20</sup>.

Respecto a la aplicación de la Recomendación de la Comisión, el grupo de expertos llegó a la conclusión de que apenas se habían puesto en práctica la mitad de las 21 medidas fiscales y legislativas establecidas por la Comisión. Los expertos observaron que los progresos hechos por los Estados miembros habían sido relativamente buenos en dos de las cinco áreas que consideraban esenciales para facilitar la transmisión de empresas. Trece Estados miembros habían aprobado normas especiales relativas a los impuestos sobre sucesiones y sobre donaciones y diez habían adoptado medidas para facilitar las transmisiones a terceros. En las restantes áreas esenciales — medidas específicas para facilitar la transmisión a los trabajadores, desgravaciones fiscales a la jubilación anticipada y desgravaciones a los importes reinvertidos en otra PYME —, solamente siete u ocho Estados miembros habían adoptado medidas.

17 Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002.

18 DO L 385, 31.12.1994, p.14 (citada en lo sucesivo como «la Recomendación»; véase también la Comunicación relativa a los motivos de la Recomendación (DO C 400, 31.12.1994, p.1).

19 Seminario europeo sobre la transmisión de empresas, informe final, Viena 2002.

20 «A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership», Comisión Europea, 2003.

Los expertos constataron igualmente que se ofrecía un gran apoyo a la transmisión de empresas, pero no de forma estructurada, por lo que no siempre se llegaba a la audiencia objetivo. En conjunto, identificaron 53 medidas de este tipo, las cuales se incluyeron en la base de datos de medidas de apoyo e iniciativas a favor de las empresas (SMIE).

Como conclusión de su trabajo, el grupo de expertos formuló las siguientes propuestas referentes a la adopción de medidas de apoyo:

- crear un centro europeo de transmisión de empresas, es decir, una plataforma virtual para coordinar la recogida de información, intercambiar buenas prácticas en Europa y facilitar la cooperación transfronteriza. A escala nacional también deberán crearse centros similares;
- crear un mercado europeo de compradores y vendedores vinculado al centro de transmisión de empresas, con el fin de enlazar las bases de datos nacionales existentes e incentivar a los países que no las hayan creado todavía para que lo hagan;
- celebrar periódicamente, a escala europea, eventos sobre temas específicos de la transmisión de empresas, al objeto de intercambiar buenas prácticas y aprovechar las conclusiones a que se llegue como tema de debate para seminarios y reuniones a escala nacional, regional y local;
- desarrollar herramientas personalizadas de formación y gestión, alternativas o complementarias, para las empresas existentes y futuras gestionadas por el propietario y las pequeñas empresas de propiedad familiar;
- poner en marcha programas de apoyo y estudios de iniciativa pública sobre la transmisión de empresas;
- dedicar a la transmisión de empresas tanta atención como a las empresas de nueva creación.

El seminario europeo sobre transmisión de empresas celebrado en Viena el 23 y 24 de septiembre de 2002 llegó a la conclusión de que el punto de partida para el éxito en las transmisiones de empresas es la sensibilización. Solo después procede el apoyo práctico. Debido a la naturaleza compleja de la transmisión, se necesita asesoramiento profesional para gobernar todo el proceso. Parece haber mucha ayuda disponible, pero hay que aumentar su visibilidad y mejorar su coordinación. Se requiere un enfoque integral que aborde todos los aspectos relativos a la transmisión de empresas, sin olvidar el aspecto emocional<sup>21</sup>.

Tanto el proyecto «Best» como el seminario europeo mencionados concluyeron que debería concederse a la transmisión de empresas la misma importancia que a su creación. De acuerdo con un estudio austriaco presentado en el seminario<sup>22</sup>, el 96 % de las transmisiones realizadas con éxito sobreviven cinco años después. Así pues, las probabilidades de supervivencia son más altas que las correspondientes a las empresas de nueva creación, de las que a los cinco años siguen funcionando el 75 %. Por esta razón, es fundamental sensibilizar sobre la importancia de la transmisión de las empresas y fomentar esta operación como alternativa atractiva a la creación de empresas nuevas.

La Comunicación de la Comisión Europea de 2006 «Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación» recuerda a los Estados miembros la importancia de establecer unas condiciones adecuadas para las transmisiones de empresas. Informa sobre los esfuerzos pasados y presentes realizados por la Comisión y por los Estados miembros para facilitar estas transmisiones y pone de manifiesto algunas buenas prácticas. La Comunicación señala que todavía queda margen de mejora: solamente en el 55 % de los ámbitos contemplados en la Recomendación en 1994 se han adoptado medidas (el 60 % en los antiguos Estados miembros y el 45 % en los nuevos). En los nuevos Estados miembros parece haber soluciones más eficientes en las cuestiones del Derecho de sociedades, quizás porque la legislación de sociedades en muchos de estos países es reciente y ha podido basarse en ejemplos eficientes. Los antiguos Estados miembros aplican relativamente

21 «A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership», Comisión Europea, 2003.

22 «Transmisión de empresas y sucesiones en Austria», Instituto Austriaco de Investigación sobre Pequeñas Empresas, 2002.

más medidas de apoyo, son más activos en materia de sensibilización y proporcionan un mejor entorno para las ventas a los empleados<sup>23</sup>.

A fin de identificar los factores del éxito para la organización de mercados de transmisión de empresas, los Estados miembros de la UE y los terceros países que participaron en el Programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial designaron a un grupo de expertos para que analizaran los mercados (bases de datos) existentes en este ámbito y formularan conclusiones sobre la mejor manera de organizarlos. En el informe de 2006 de este grupo de expertos, «Fomento de mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», se presentan nueve bases de datos y mercados, a partir de información suministrada por entidades públicas o cuasipúblicas de Bélgica (Overnamemarkt en Flandes y Sowaccess en Valonia), Alemania (Nexxt-Change), Francia (Passer le relais), Italia (Borsa delle imprese), Luxemburgo (Bourse d'entreprises), Países Bajos (Ondernemingsbeurs), Austria (Nachfolgeboerse) y Finlandia (Yrittajat).

La mayoría de estas bases de datos se había creado en torno a 2003. En 2006 incluían más de 11 000 empresas transmisibles, lo que corresponde aproximadamente al 7 % de las que pueden ser objeto de transmisión cada año (y, en promedio, al 0,2 % de la totalidad de empresas de un país). Se estima que una de cada cuatro empresas incluidas en ellas encuentra sucesor cada año (es decir, la tasa de éxito estimada es del 25 %, aunque esta cifra se apoya en documentación limitada, ya que varias entidades gestoras de las bases de datos no hacen un seguimiento de las empresas que salen de ellas). La mayoría de las bases de datos tienen carácter nacional; en el caso de Italia, están organizadas por regiones<sup>24</sup>.

Las bases de datos públicas pueden ser consultadas por cualquiera que disponga de un acceso estándar a Internet. Sin embargo, existen diferentes modelos y restricciones para la colocación de un anuncio, que van desde la libertad total hasta la exigencia de que sólo puedan insertarlo determinados intermediarios (bancos, consultoras, etc.), pasando por la verificación previa de los anuncios por parte del administrador de la base de datos.

Desde enero de 2007 hasta agosto de 2009 se desarrolló un proyecto piloto denominado «A Helping Hand for SMEs – Mentoring Business Transfer». Las actividades correspondientes fueron coordinadas por EUROCHAMBRES, en colaboración con la Cámara de Comercio Regional de Ródano-Alpes, y su aplicación se encomendó a 33 cámaras de comercio de 18 Estados miembros de la UE. El objetivo último era ofrecer «al menos 10 000 personas-día de tutoría a un mínimo de 1 000 tutelados». Se completaron finalmente 9 067,3 personas-día de tutoría (el 91 %) se contrataron 937 tutelados (el 94 %) y se finalizaron 890 casos (el 89 %).

## 2.3 ¿Qué falta por hacer?

### 2.3.1 Apoyo y sensibilización

Una cuestión clave en la transmisión de empresas es que los vendedores no consideran nunca la venta de su empresa, o no lo hacen a tiempo. En la mayoría de los países de Europa, los empresarios se van haciendo mayores sin considerar la cuestión de la continuidad de la empresa una vez que se jubilen. La explicación principal de esta actitud es que la jubilación es para el empresario un asunto delicado y este piensa que el proceso de transmisión será rápido y sencillo, por lo que no necesita prepararlo por adelantado. La falta de potenciales compradores y la ausencia de una sensibilización sobre la transmisión de la empresa entre los propietarios representan un importante desafío para la economía de Europa y para la continuidad de las PYME de los países europeos, sobre las que descansa toda nuestra economía en conjunto, ya que implican la pérdida de muchas de las empresas y puestos de trabajo que contribuyen al crecimiento económico<sup>25</sup>.

La Comisión Europea es consciente de estos desafíos y en la última década ha emprendido diversos proyectos para afrontarlo. El objetivo fundamental de estas iniciativas es sensibilizar a los responsables políticos y a las demás partes interesadas de los Estados miembros sobre los peligros de la mala preparación de gran número de empresarios próximos a la jubilación y organizar mecanismos para compartir las buenas prácticas y los conocimientos

23 Estas valoraciones deben interpretarse con precaución, dado que no siempre es comparable la eficacia de las distintas medidas.

24 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

25 «Mapping of stakeholders, issues, solutions, good practices and technical deal-breakers in SME transfers», grupo de trabajo sobre identificación de TRANSEO 2011.

especializados. Dado que gran parte del marco jurídico (legislación fiscal, de sociedades, etc.) aplicable a estos temas es responsabilidad de los Estados miembros, resulta imprescindible actuar a escala nacional.

En la actualidad, las actividades de sensibilización son insuficientes. Solo la mitad de los Estados miembros han adoptado medidas pertinentes. Al igual que los empresarios que van a jubilarse, los nuevos empresarios potenciales deberían recibir una atención especial, porque hacerse cargo de una empresa existente representa a menudo una alternativa interesante a la creación de otra nueva.

La Comisión, por tanto, recomienda intensificar la sensibilización de los propietarios de empresas, por ejemplo a través de las cámaras de comercio y de otros puntos de contacto, como consultores fiscales, contables o bancos, sobre la necesidad de una planificación de la transmisión con antelación. La Comisión invita además a los Estados miembros a fomentar sistemas de tutoría para ayudar a los propietarios de empresas en el momento de la transmisión. Por último, los Estados miembros deberían tener en cuenta enfoques de sensibilización directos, como el envío de correo personalizado a empresarios por encima de cierta edad.

### 2.3.2 Marco jurídico favorable a las transmisiones y seguimiento sistemático

Los Estados miembros deberían promover de forma sistemática la transmisión de empresas como alternativa a la creación de nuevas empresas. Deberían, por ejemplo, considerar la adopción de medidas de apoyo en este ámbito similares a las que existen para la creación de empresas.

Al elaborar propuestas legislativas sobre la transmisión de empresas, los Estados miembros deberían velar por que esas medidas no deterioren las condiciones de la transmisión de empresas.

Los contratos de sucesión, los contratos de sociedad, la constitución de sociedades de responsabilidad limitada y la reestructuración son algunos de los mecanismos jurídicos que pueden utilizarse

para impedir el cierre de empresas. Por ejemplo, el contrato de sucesión, que está prohibido en muchos países, el contrato de sociedad o la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada permiten garantizar la continuidad de la empresa en caso de fallecimiento del propietario o de uno de los socios. Mediante la modificación de su forma jurídica, una empresa abocada a su transmisión puede reestructurarse jurídicamente para evitar su liquidación.

Especialmente en las empresas más pequeñas, el vínculo entre la propia empresa y el empresario titular es a menudo muy estrecho y será preciso, por tanto, el cambio de la estructura como paso previo a la transmisión. También es posible que el adquirente o adquirentes consideren necesario cambiar la forma jurídica para adaptarla a los nuevos procesos de toma de decisiones o al nuevo número de propietarios o directivos. Se dificulta mucho una transmisión con éxito si el cambio de la estructura jurídica exige la liquidación de la empresa.

En una gran mayoría de los países de la UE existen medidas que permiten el cambio de la forma jurídica de las empresas, especialmente de su carácter societario. Estas medidas están recogidas explícitamente en la legislación o resultan de la aplicación de los principios generales del derecho<sup>26</sup>.

Mientras que en muchos países se han simplificado las transmisiones dentro de la familia, hay que alentar más las transmisiones a terceros mediante la adopción de medidas como la exención del impuesto sobre las rentas generadas por la venta, la desgravación fiscal específica de las rentas reinvertidas en otra empresa o utilizadas para financiar la jubilación del propietario, o la exención fiscal a favor de los empleados que inviertan en la adquisición de su propia empresa.

No solo los tipos impositivos, sino también los procedimientos y estructuras tributarios influyen sobre las transmisiones de empresas. Es importante que los Estados miembros intercambien asiduamente las experiencias recogidas en relación con sus prácticas nacionales. También deberían coordinar mejor sus esfuerzos con las diferentes partes implicadas en las transmisiones de empresas<sup>27</sup>.

26 Comunicación de la Comisión «Aplicar el programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo – Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación», 2006.

27 Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002.

En muchos países de Europa está elaborándose un marco jurídico favorable a las transmisiones, pero la sensibilización sobre este tema es aún escasa. Solo en 16 países se han aplicado más del 50 % de las recomendaciones de la Comisión Europea relativas a la modificación del marco jurídico y fiscal para facilitar las transmisiones de empresas<sup>28</sup>. Más concretamente:

- en 28 países de los 33 analizados es posible modificar la forma jurídica de una empresa para facilitar el proceso de transmisión;
- en 22 países se han adoptado disposiciones para facilitar la continuidad de las empresas dentro de la familia;
- por el contrario, se informa de que solamente seis países cuentan con medidas fiscales especiales para favorecer las transmisiones a empleados.

El estudio de la Comisión Europea de 2011 «Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy» reveló que en la mayor parte de los países no se recogían estadísticas sobre las transmisiones y en los que sí lo hacían las definiciones utilizadas variaban de forma significativa.

Alemania constituye un ejemplo de «buena práctica» en lo que respecta a la disponibilidad de estadísticas. Por ejemplo, IFM Bonn presenta las siguientes estimaciones para el período 2010 – 2014:

Efectos, en términos de número de empresas y de empleo, derivados de la falta de transmisión de las empresas, clasificados por diferentes causas (predicciones)

Total	22 000 empresas 287 000 empleos		
Motivo: Jubilación	Motivo: Fallecimiento del propietario	Motivo: Enfermedad del propietario	
18 900 empresas	2 200 empresas	900 empresas	
247 000 empleos	29 000 empleos	11 000 empleos	

Source: IFM Bonn

La falta de información descriptiva (de lo ya sucedido) y predictiva (de lo que se prevé que sucederá) fiable sobre las transmisiones de empresas tiene como consecuencia la falta de apoyo de las administraciones públicas a la elaboración y aplicación de políticas específicas para facilitar esas transmisiones.

En este contexto, resulta evidente el gran valor potencial que tendría la creación de un enfoque y unas herramientas e indicadores metodológicos comunes para desarrollar un mecanismo común de seguimiento de las transmisiones de empresas en Europa.

### 2.3.3 Financiación de las transmisiones de empresas

Las empresas que se adquieren suelen ser más grandes en el momento de su adquisición que las nuevas empresas en el momento de su creación. Esta es la razón por la que comprar una empresa existente requiere, a menudo, más capital que crear una nueva. Los préstamos asistidos (con tipos de interés preferentes), la aportación de garantías y las formas de capital social durante un período limitado podrían facilitar a un número mayor de cesionarios potenciales la adquisición de una empresa. La asistencia financiera de este tipo podría enlazarse con un examen de la idoneidad de las empresas para ser transferidas, lo que supondría una garantía adicional, no solo para la entidad que conceda la ayuda, sino también para el adquirente<sup>29</sup>.

Por regla general, la transmisión exige más recursos financieros que la creación de una nueva empresa porque no solo hay que pagar por los activos materiales y financieros, sino también por las relaciones con los clientes y proveedores, por la reputación comercial, por las expectativas de ingresos en el futuro, etc. Los mecanismos financieros previstos para la creación de empresas no siempre son suficientes para financiar una transmisión.

Cuando se trasmite una pequeña empresa a un particular o a otra pequeña empresa, a menudo no hay ninguna garantía importante y la devolución de la deuda contraída para financiar la adquisición depende exclusivamente de los flujos de tesorería generados por el negocio. Por lo tanto, es necesario evaluar

28 Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, Comisión Europea, 2011

29 «A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership», Comisión Europea, 2003.

a fondo la situación de la empresa, lo que implica unos costes de transacción relativamente elevados. Especialmente en el caso de las empresas más pequeñas, los bancos suelen considerar estos costes y riesgos desmedidos para el volumen de financiación.

En las empresas medianas, la solución de financiación apropiada será a menudo una combinación de capital, «financiación mezzanine» (préstamos participativos) y endeudamiento, considerando los intereses de las partes intervinientes y la capacidad del negocio para devolver los créditos. A veces no se encuentra tiempo una solución a la medida para mantener viable la empresa.

La promoción de la sucesión es una cuestión muy vinculada a la financiación concreta de las transmisiones de empresas. No sólo deberían concederse ayudas, créditos y garantías de puesta en marcha para la creación de una nueva empresa, sino también para la adquisición de una ya existente. La magnitud de estos instrumentos debe tener en cuenta que la transmisión de una empresa suele requerir más financiación que la creación de otra nueva.

Dada la creciente importancia de las transmisiones a terceros, las ayudas en forma de garantías a las inversiones en PYME a través de la aportación de capital o cuasicapital deberían extenderse a las aportaciones de fondos locales o regionales que proporcionan capital para la fase inicial o la de puesta en marcha, así como a la «financiación mezzanine» (préstamos participativos), al objeto de reducir las dificultades con que se enfrentan las PYME a causa de su estructura financiera y las que resultan de su transmisión<sup>30</sup>.

Países como Francia, Finlandia y Alemania han creado entidades financieras públicas (OSEO, Finnvera y KfW) para apoyar a las PYME en general y las transmisiones de empresas en particular. También en Portugal y Polonia se han constituido entidades similares. En Portugal, el Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (IAPMEI) ha creado FACCE, un fondo autónomo para promover la concentración y consolidación de las empresas, que incluye entre sus miembros a entidades financieras.

En Francia, Letonia, Países Bajos, Noruega y Reino Unido, el sector privado ha desarrollado productos financieros especiales para apoyar las transmisiones de empresas. Los fondos corres-

pondientes proceden de bancos y de empresas de capital riesgo.

### 2.3.4 Servicios de asesoramiento empresarial

Muchos de los fracasos habrían podido evitarse si las transmisiones se hubieran planificado con suficiente antelación y se hubiera recibido asesoramiento especializado. Los Estados miembros deberían organizar actividades de sensibilización Muchos de los fracasos habrían podido evitarse si las transmisiones se hubieran planificado con suficiente antelación y se hubiera buscado asesoramiento especializado. Los Estados miembros deberían organizar o apoyar actividades (organizadas, por ejemplo, por cámaras de comercio) para sensibilizar a los propietarios de empresas sobre la necesidad de preparar la transmisión con tiempo suficiente. En especial, deberían tener en cuenta enfoques de sensibilización directos, como el envío de correo personalizado a empresarios por encima de cierta edad. Además, los interlocutores importantes de las pequeñas empresas (consultores fiscales, contables, bancos, etc.) deberán incluirse en las campañas de sensibilización<sup>31</sup>.

En especial para los fundadores de una empresa resulta psicológicamente difícil desprenderse de ella y asistir como testigos a los cambios introducidos por el nuevo propietario. La tutoría del proceso de transmisión por terceros neutrales y bien informados puede ayudar a superar estas dificultades.

La transmisión de una empresa dentro de la familia o su venta a terceros es generalmente un suceso único en la vida, del que el propietario tiene poca o ninguna experiencia previa. Se trata de un tema complicado en el que intervienen muchos intereses y partes y que requiere conocimientos especializados en una amplia variedad de ámbitos. Son muchas las entidades que ofrecen varias formas de ayuda en diferentes ámbitos: bancos, contables, cámaras de comercio, expertos fiscales, abogados, notarios, especialistas en fusiones y absorciones y consultores. A pesar de ello, los transmitentes y los sucesores no siempre están suficientemente informados, formados y acompañados en el proceso de transmisión<sup>32</sup>.

Los empresarios se resisten muchas veces a pensar en la transmisión de su empresa. Tienen una visión del futuro corta de miras, no planifican ni están suficientemente capitalizados y no sienten interés por comentar abiertamente estos temas.

30 Comunicación de la Comisión «Aplicar el programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo – Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación» 2006.

31 Comunicación de la Comisión «Aplicar el programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo – Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación» 2006.

32 Informe final del grupo de expertos sobre transmisión de pequeñas y medianas empresas, Comisión Europea, mayo de 2002.

Hasta que los problemas de la transmisión de la empresa no saltan a los medios de comunicación, no consideran que se trate de una emergencia que requiera atención.

Una vez que se ha sensibilizado al empresario, debería suministrársele información inicial para insistir en la importancia de preparar concienzudamente el proceso de transmisión. Esta información debería incluir una visión general del tipo de asesoramiento más concreto disponible y de dónde obtenerlo. Normalmente, las grandes entidades financieras y algunas empresas de consultoría contable organizan reuniones informativas con el objetivo de mejorar las operaciones de transmisión o adquisición de empresas.

Pese a las muchas iniciativas de sensibilización sobre las transmisiones de empresas emprendidas por diversas organizaciones, el enfoque de prestación de este apoyo adolece de falta de estructura. Una mayor coordinación entre esas organizaciones contribuiría a llegar a tiempo a muchos empresarios. Entre las posibles soluciones al problema cabe mencionar las siguientes<sup>33</sup>:

- Promover experimentos (incluida la utilización de nuevos medios de comunicación) en el campo de la información y asesoramiento empresarial con vistas a la preparación oportuna y eficiente del proceso de transmisión;
- Reforzar los vínculos entre la información y el asesoramiento, centrándose más en el apoyo transparente que en medidas concretas;
- Estimular la cooperación entre las diferentes organizaciones (tanto las que participen en la actualidad como otras nuevas) para evitar la fragmentación de los esfuerzos y prestar una mayor asistencial grupo destinatario en una fase más temprana.

La formación es importante para mejorar los conocimientos de los empresarios sobre la transmisión de la empresa y su buena disposición para llevarla a cabo. La organización de cursos específicos sobre este tema tanto para los transmitentes como para sus sucesores aportará a los empresarios los conocimientos y herramientas para planificar y ejecutar el proceso de transmisión. La gran mayoría de las PYME están gestionadas por sus propietarios. Los criterios tradicionales de dirección de empresas que se enseñan en las uni-

versidades y en otros centros educativos, al igual que las publicaciones de gestión, se refieren tan solo a empresas medianas y grandes. Existe la necesidad, en el caso de los propietarios-gerentes de PYME, de encontrar métodos alternativos o complementarios a los que se aplican para formar a los directivos profesionales.

La inclusión de la transmisión de empresas en el programa de estudio ordinario de los estudios empresariales contribuiría a la sensibilización y aportaría los conocimientos básicos sobre esta fase concreta del ciclo vital de una empresa. Permitiría también a los jóvenes empresarios en potencia aprender el modo de iniciar su empresa adquiriendo una ya existente cuyo titular desee transmitirla. Las capacidades de gestión del sucesor no siempre son suficientes para asegurar la continuidad de la empresa. Su formación en gestión empresarial debería, pues, constituir igualmente uno de los principales aspectos de los programas de formación en transmisión de empresas.

También se debería animar a los potenciales sucesores a trabajar durante varios años en otras empresas (no en su «propia» empresa familiar), dentro del programa de aprendizaje dirigido a ampliar sus conocimientos (y a evitar la «ceguera funcional»). El entrenamiento (coaching) y consejo abarcan el asesoramiento, que incluye la asistencia especial en problemas generalmente complejos como el derecho sobre sucesiones, la normativa fiscal, la preparación de la empresa para su venta, la valoración del precio, etc. También pueden abarcar la prestación de servicios de asistencia a la familia durante el proceso sucesorio. Por lo general, prestan este tipo de asesoramiento empresas consultoras, auditores fiscales, abogados, contables, entidades financieras y notarías.

Los entrevistados en una encuesta sobre las transmisiones de empresas<sup>34</sup> indicaron que los servicios de tutoría y formación para potenciales compradores y propietarios de PYME eran prestados principalmente por asociaciones sectoriales y profesionales, cámaras de comercio e industria, organismos de la administración pública y organizaciones privadas. Sobre la base de las respuestas recibidas, el cuadro siguiente presenta los países en los que se imparte formación y tutoría sobre transmisión de empresas a los propietarios de PYME y a los posibles compradores.

33 Ibidem.

34 Business Dynamics: Staar-ups, Business Transfers and Bakruptcy, Comisión Europea, 2011.

## Tipos de organizaciones que ofrecen formación y tutoría sobre la transmisión de empresas

Tipo de organización				
Países	Asociaciones sectoriales o profesionales	Cámaras de comercio e industria	Administración pública	Organizaciones privadas
Austria		Formación, Tutoría	Formación, Tutoría	
Bélgica	Formación, Tutoría	Formación, Tutoría		Formación, Tutoría
Bulgaria		Formación		Formación
Croacia	n/d (según los encuestados)			
República Checa			Formación	
Dinamarca	Formación		Formación	
Estonia		n/d (según los encuestados)		
Finlandia			Formación	Formación
Francia	Formación	Formación	Formación, Tutoría	Tutoría
Alemania	Formación, Tutoría	Formación, Tutoría	Tutoría	Tutoría
Grecia		Formación		Tutoría
Hungría		n/d (según los encuestados)		
Islandia				Tutoría
Irlanda				Tutoría
Italia	Formación	Formación, Tutoría		Tutoría
Letonia		n/d (según los encuestados)		
Lituania		n/d (según los encuestados)		
Luxemburgo		Formación, Tutoría		Tutoría
Malta				Formación, Tutoría
Países Bajos		Formación, Tutoría		Formación, Tutoría
Noruega				Formación, Tutoría
Polonia	Formación, Tutoría	Formación, Tutoría		
Portugal	Formación		Formación	Formación, Tutoría
Rumanía				Formación, Tutoría
Serbia		n/d (según los encuestados)		
Eslovaquia	Formación	Formación	Formación, Tutoría	
Eslovenia				
España		Formación, Tutoría		Formación, Tutoría
Suecia		Formación	Formación	Tutoría
Turquía		Formación		Formación, Tutoría
Reino Unido			Formación, Tutoría	Formación, Tutoría

Fuente: Estudio Business Dynamics 2010.

Nota: Los datos se basan exclusivamente en las opiniones y percepciones de los encuestados.

N/d = no disponible (en opinión de los entrevistados)

\* Ofrecida a los potenciales compradores por entidades financieras de forma no oficial.

Leyenda: Las filas resaltadas en verde intenso indican que el país en cuestión ofrece muchos servicios de formación y tutoría. Las resaltadas en verde claro indican que el país ofrece un nivel medio de servicios de este tipo. Los países resaltados en color rosa ofrecen poca formación y tutoría. Por último, el color rojo indica que el país en cuestión no ofrece formación ni tutoría.



### 2.3.5 Organización de mercados transparentes para las transmisiones de empresas

Aun cuando la transmisión de la empresa dentro de la familia sigue siendo el caso más frecuente, el número de transmisiones a terceros es cada vez mayor. Por ello, cada día es más importante facilitar la búsqueda de correspondencias entre compradores y vendedores potenciales de empresas para contribuir al éxito de la transmisión de empresas en Europa.

No todos los instrumentos que existen en la actualidad parecen tener el mismo grado de éxito a la hora de poner en contacto a compradores y vendedores potenciales, en particular en el caso de las pequeñas empresas. Se hace necesario, por tanto, determinar los aspectos más importantes de la creación de un mercado eficaz para la transmisión de empresas.

La mayoría de las empresas son únicas en un sentido o en otro. Incluso cuando solo se tienen en cuenta las características más obvias, es decir, el sector y el tamaño, puede seguir resultando difícil encontrar correspondencias entre un comprador y un vendedor potenciales que operen en una misma zona geográfica y al mismo tiempo, en particular debido a que la mayoría de las personas interesadas en emprender una carrera empresarial prefieren poner en marcha su propia empresa a hacerse cargo de una ya existente. A menudo hay un desfase numérico entre la oferta y la demanda en las bases de datos de transmisiones de empresas (2/3 de los anuncios son ofertas, mientras que sólo 1/3 son demandas)<sup>35</sup>.

El propietario conoce mucho mejor los puntos fuertes y débiles de su empresa que el adquirente potencial. A la hora de negociar las condiciones de transmisión de la empresa, le interesa exagerar los aspectos positivos y minimizar los negativos. Consciente de ello, el adquirente puede desconfiar de la información facilitada por el propietario. Así pues, crear un clima de confianza entre los vendedores y compradores potenciales es un elemento importante para el éxito de los mercados para la transmisión de empresas. Para lograrlo, es esencial que tanto los intermediarios como las entidades responsables del alojamiento de las bases de datos sean fiables.

La transmisión de empresas conlleva numerosas cuestiones técnicas y jurídicas complicadas, en

relación con las cuales los compradores y vendedores, especialmente de pequeñas empresas, también necesitarán asesoramiento y ayuda. Por último, la entrega de una empresa es idealmente un proceso en el que se transmiten la responsabilidad, los poderes y la información, para lo que puede ser útil contar con programas de tutoría. Los mercados y sus proveedores tendrán más posibilidades de lograr lo expuesto si no se limitan a un mero servicio de búsqueda.

Teniendo en cuenta las particularidades de la transmisión de empresas y las características de las bases de datos existentes, los expertos<sup>36</sup> han enumerado una serie de propiedades que deberían tener los mercados de transmisiones:

- Parece importante que **las bases de datos nacionales no estén fragmentadas**. Si no es posible crear una base de datos global con carácter nacional, habría que plantearse, como mínimo, la creación de un portal nacional que englobe todas las bases de datos. Asimismo, las bases de datos nacionales deberían incluir vínculos a bases de datos consolidadas de otros países.
- La existencia de una **entidad responsable del alojamiento que sea neutral y fiable es un factor clave** para el éxito de una base de datos de transmisiones. Los candidatos más adecuados para llevar a cabo esta función son las cámaras de comercio e industria, las cámaras de artes y oficios y las organizaciones de apoyo a las empresas, sobre todo en los países en los que ser miembros de estas organizaciones es obligatorio.
- Los mercados han de darse a conocer entre sus usuarios potenciales. El **conocimiento** de su existencia se puede difundir a través de un nombre de dominio adecuado, vínculos en sitios web de apoyo a las empresas de otras administraciones, publicidad, campañas de sensibilización y distribución de información en contextos conexos (por ejemplo, seminarios de cámaras sobre otros asuntos).
- Como mínimo, los compradores potenciales de empresas deberían tener la posibilidad de buscar en las bases de datos con arreglo a criterios como el sector económico y el ramo, la situación geográfica (región o, incluso, ciudad) y el tamaño (en función del número de em-

35 «Fomento de los mercados transparentes para la transmisión de empresas en Europa», informe del grupo de expertos, Comisión Europea, 2006.

36 *Ibidem*.

pleados o el volumen de negocio). Otros criterios de búsqueda útiles son el precio (gama) y la fecha prevista para la transmisión.

- El **anonimato** es esencial para la mayoría de los transmitentes potenciales (y para algunos posibles compradores). La información de contacto o las descripciones que puedan revelar la identidad de una empresa solo deberían poder publicarse con la autorización de la persona que coloca el anuncio. Las preguntas podrían dirigirse a un apartado de correos anónimo. La seguridad aumenta si la entidad responsable del alojamiento de la base de datos o los intermediarios son los encargados de organizar los contactos.
- Es recomendable que la organización responsable del alojamiento garantice que **las entradas de la base de datos ofrecen nivel de calidad**. Para ello debería incluirse como mínimo un control periódico sobre la vigencia de los anuncios. También suele resultar útil la ayuda para la elaboración de los anuncios. Además, podría estudiarse la posibilidad de realizar un control previo de las empresas antes de introducir una entrada en la base de datos.
- La tasa de éxito de un mercado para la transmisión de empresas aumentaría si no se limitara a un mero «servicio de descubrimiento». **Otros servicios útiles** que podrían prestarse de manera adicional serían los de suministro de información sobre cuestiones relativas a la transmisión, servicios de mediación durante las negociaciones y servicios de tutoría.
- Al objeto de adaptar y mejorar los mercados y para justificar los fondos públicos que pudieran invertirse para financiarlos, sería recomendable un **seguimiento sistemático de los éxitos logrados** (por ejemplo en forma de «tasa de éxito») y de los factores que determinan dichos éxitos.

## 3

# Buenas prácticas en actuaciones concretas

## 3.1 Medidas de sensibilización

### Información a los jóvenes empresarios

**País:** Italia

**Organización:** FORMAPER

**Información adicional:** [www.formaper.it](http://www.formaper.it)

**Descripción de la medida:**

FORMAPER, la organización de formación perteneciente a la Cámara de Comercio de Milán, informa sistemáticamente a los jóvenes emprendedores y a los nuevos empresarios sobre las oportunidades de continuar una empresa y no sólo sobre la creación de otra nueva. Esta actividad informativa incluye actividades de formación especiales, en las que los empresarios jóvenes pueden entrar en contacto con otros veteranos. A lo largo de los últimos cuatro años, más de 1 000 participantes se han beneficiado de esta actividad informativa y del curso organizado bajo el título «La sucesión en la empresa familiar: entre los dictados de la razón y del deseo».

### Campaña de sensibilización en los Países Bajos

**País:** Países Bajos

**Organización:** Ministerio de Asuntos Económicos

**Información adicional:** [www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-starten/kies-uw-start/een-bestaand-bedrijf-kopen/kopen-van-een-bedrijf-in-de-praktijk/](http://www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-starten/kies-uw-start/een-bestaand-bedrijf-kopen/kopen-van-een-bedrijf-in-de-praktijk/)

**Descripción de la medida:**

El Ministerio de Asuntos Económicos, con la colaboración de tres asociaciones profesionales, puso en marcha en 2004 una campaña de sensibilización. Se remitió un escrito a todos los empresarios mayores de 55 años invitándoles a solicitar su «caja de herramientas» para la transmisión de la empresa, compuesta por tres folletos informativos. También la Kamer van Koophandel (Cámara de Comercio de los Países Bajos) produjo vídeos y organizó seminarios sobre el tema.

**Transfbiz – Boletín de noticias en línea sobre transmisión de empresas**

**País:** Italia

**Organización:** Centro Produttività Veneto

**Información adicional:** [www.cpv.org](http://www.cpv.org)

**Descripción de la medida:**

Transfbiz – On-line Exchange Letter on Business Transfer – es un boletín de noticias bimensual que se distribuye entre instituciones, directivos, consultores, intermediarios y empresarios para informarles sobre cuanto ocurre en Europa y en el mundo en relación con la transmisión de empresas. Difunde información sobre centros de negocios, expertos, instituciones, encuestas, estudios, artículos e iniciativas institucionales en el ámbito de la transmisión de empresas. Es elaborado por el Centro Produttività Veneto (Fundación Rumor) de la Cámara de Comercio de Vicenza, en colaboración con el taller organizado por el StudioCentroVeneto sobre transmisión de empresas.

**3.2 Asesoramiento y tutoría****Moderadores de la sucesión (Nachfolgemoderatoren)**

**País:** Alemania – Baden-Württemberg

**Organización:** Cinco cámaras de comercio de Baden-Württemberg, lideradas por IHK Heilbronn-Franken

**Información adicional:** <http://www.heilbronn.ihk.de/moderatorenkonzeptpraxisberichte20062003/infothek.aspx?idIT=887>

**Descripción de la medida:**

El objetivo del moderador es contactar personalmente con los propietarios de las empresas y sensibilizarles sobre la planificación temprana y prestarles asesoramiento profesional sobre este proceso con el fin de aumentar la cifra de trasmisiones con éxito.

El asesoramiento corre a cargo exclusivamente de expertos con experiencia, en ocasiones empresarios veteranos, o de especialistas en temas financieros, lo que hace que tenga una buena acogida entre los empresarios. Ambas partes, transmitente y cesionario, reconocen la neutralidad de estos moderadores de la sucesión, debido a su dependencia de las cámaras de comercio o industria o de las cámaras de artes y oficios. El respeto de la confidencialidad por parte de los moderadores, un tema de la máxima importancia para la empresa, se encuentra garantizado. Una revelación prematura, realizada involuntariamente, de la intención de vender una empresa podría crear incertidumbre entre sus empleados.

Este proyecto, que contribuye a la realización de unas 1 000 transmisiones cada año, está financiado a través del FSE.

## Plan de continuidad empresarial (PCE)

**País:** España

**Organización:** Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

**Información adicional:** [www.plancontinuidadempresarial.es](http://www.plancontinuidadempresarial.es)

### Descripción de la medida:

El objetivo consiste en crear un marco adecuado para la transmisión de empresas, facilitando los contactos entre las partes que pudieran estar interesadas en comprar o vender una empresa y asesorándolas a lo largo del proceso. El Plan de continuidad empresarial ofrece una plataforma nacional de transmisiones, transparente y fiable, con el potencial necesario para su implantación en cualquier otro lugar de Europa. La plataforma consta, entre otros elementos, de una web que ofrece información sobre las ofertas y demandas de empresas, así como otra información para facilitar el contacto entre los expertos de la Red Nacional de Centros de Transmisión de Empresas.

Esta red nacional lleva a cabo las actividades de sensibilización, asesoramiento y supervisión que se requieren para garantizar el éxito de las transmisiones de empresas. Los centros facilitan el contacto entre los vendedores y compradores potenciales, asesorándoles a lo largo de todo el proceso de transmisión de la empresa hasta su culminación. Para estos centros de transmisión de empresas se ha desarrollado una metodología común de trabajo.

Los servicios ofrecidos a los compradores incluyen la asistencia en la creación del perfil, la localización de la oferta de negocio más ajustada a dicho perfil, el análisis del negocio en venta, el asesoramiento jurídico y fiscal, etc.

Los servicios ofrecidos a los vendedores incluyen la realización del perfil y la incorporación de la oferta en la web, la valoración de la empresa, la búsqueda de compradores y el asesoramiento para el cierre de la compraventa.

En 2010 se inició una fase piloto con la intervención de 11 centros integrados en las cámaras de comercio. La Empresa Nacional de Innovación ha abierto una línea de crédito específica de hasta 20 millones de euros en forma de créditos participativos para la compra de las empresas cuya transmisión se haya completado satisfactoriamente en el marco del Plan.

## Chequeo para la sucesión empresarial (Nachfolgecheck)

**País:** Austria

**Organización:** Wirtschaftskammer Österreich Gründer-Service

**Información adicional:** [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at); [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

### Descripción de la medida:

Los objetivos son facilitar a los propietarios la venta de su empresa, contribuyendo de este modo a la supervivencia de las PYME, y promover la idea de asunción de una empresa como alternativa a la creación de la misma partiendo de cero.

La medida ayudará a los propietarios de empresas que desean venderlas a demostrar su solidez a los posibles compradores. Un asesor independiente analiza los puntos fuertes y débiles de la empresa, abarcando todos los ámbitos, desde el modelo de negocio hasta el sistema de contabilidad utilizado y el balance de situación. Su informe revelará el estado en que se encuentra la empresa y el posible margen

de mejora y dará a los potenciales compradores una idea sobre los desafíos y oportunidades que les esperan. Las empresas que se han sometido a un chequeo para la sucesión aparecen por separado de los anuncios de empresas en venta.

### **Kit.Brunello.System (KBS)**

**País:** Italia

**Organización:** StudioCentroVeneto sas

**Información adicional:** [www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)

#### **Descripción de la medida:**

Los objetivos son sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de planificar oportunamente su transmisión y ayudarles durante el proceso.

KBS es un conjunto de herramientas para la gestión de las transmisiones de empresas: 1. Sensibilización mediante boletines de noticias y seminarios; 2. Formación sobre la transmisión acompañada de un manual; 3. Herramientas de análisis: autochequeo rápido y cuestionarios con perfiles personalizados; 4. Seguimiento: controles de viabilidad y tutoría; 5. Vigilancia territorial de la situación de las PYME, incluyendo estadísticas.

Esta medida es una combinación adecuada de herramientas TIC y de un enfoque personal. La participación en numerosos proyectos transnacionales nos ha convencido de la necesidad de ayudar a las PYME en la fase de transmisión y de ofrecerles herramientas eficaces. Participamos igualmente en el grupo nacional de expertos sobre empresas familiares y transmisión de empresas coordinado por el Ministerio de Desarrollo Económico, que tiene por finalidad facilitar el intercambio de experiencias.

## **3.3 Búsqueda de correspondencias**

### **Facilitación de la transmisión de PYME mediante la creación de sistemas de búsqueda de correspondencias entre vendedores y compradores potenciales y asistencia a los mismos**

**País:** Bélgica

**Organización:** SOWACCESS

**Información adicional:** [www.sowaccess.be](http://www.sowaccess.be)

#### **Descripción de la medida:**

SOWACCESS realiza dos actividades principales:

- Sensibilizar e informar a los empresarios sobre las implicaciones de la transmisión/adquisición de una empresa y, por consiguiente, sobre la importancia de la preparación y de la ayuda profesional durante la transmisión tanto para el vendedor como para el comprador, con miras a asegurar la continuidad y el desarrollo del tejido económico local.
- Establecer contacto entre los posibles compradores que han superado un filtro inicial (basado en sus capacidades, en su experiencia y en los activos disponibles) y los vendedores asesorados por expertos reconocidos, para contribuir a aumentar la transparencia del mercado.

Su objetivo es garantizar la continuidad del tejido económico local prestando asistencia profesional (tanto al comprador como al vendedor) y mejorar así la transparencia del mercado, y contribuir al crecimiento de las empresas locales a través de adquisiciones externas (la plataforma abarca el territorio de Bélgica, Francia y Países Bajos).

SOWACCESS ha gestionado la creación de una red de profesionales en la transmisión de empresas como apoyo a la plataforma. En cuatro años, la plataforma en red ha permitido establecer 1 005 contactos entre compradores y vendedores, cerrar 28 operaciones, presentar ofertas de 102 participantes y facilitar encuentros a 880 compradores. Con objeto de garantizar su desarrollo y contribuir al desarrollo internacional de las PYME, en 2006 SOWACCESS formalizó un acuerdo de colaboración exclusivo con MKBase de los Países Bajos y en 2008 con CRA (Cédants et repreneurs d'Affaires).

### **BNOA - Bourse nationale des opportunités artisanales**

**País:** Francia

**Organización:** Cámaras de comercio francesas

**Información adicional:** [www.bnoa.net](http://www.bnoa.net)

#### **Descripción de la medida:**

Con el apoyo del Fondo Social Europeo, las cámaras de comercio francesas han creado un mercado virtual nacional de compraventa de empresas en el sector del artesanado. Primero, los asesores de la red de cámaras de comercio llevan a cabo una evaluación (chequeo) de las empresas con los vendedores. A continuación se distribuyen las ofertas en la bolsa nacional de oportunidades artesanales (BNOA - Bourse nationale des opportunités artisanales). En el sitio web de la BNOA, los vendedores pueden localizar fácilmente posibles compradores en Francia o en el territorio europeo. También pueden analizar las principales características de las empresas en venta. Los asesores de la red organizan el primer encuentro entre compradores y vendedores, prestan apoyo, acompañan durante la fase de transición y supervisan todo el proceso de transmisión. La BNOA ofrece también herramientas de intranet para la red de cámaras de comercio francesas, en concreto una herramienta de gestión para las transmisiones de empresas y otra herramienta con información sobre posibles compradores.

### **Mercado por Internet**

**País:** Dinamarca

**Organización:** Foreningen match-online dk

**Información adicional:** [www.match-online.dk](http://www.match-online.dk)

#### **Descripción de la medida:**

[www.match-online.dk](http://www.match-online.dk) es un mercado por Internet para la compraventa de PYME. Además permite a las empresas de este tipo buscar financiación (por la vía de capital) y a los inversores ofrecer capital. La iniciativa se ha establecido mediante cooperación de las diferentes partes que intervienen en las transmisiones de empresas, representadas por las entidades financieras más importantes, contables, abogados, consultores, organizaciones, etc. El mercado se encuentra abierto a quien disponga de acceso a Internet.

La descripción de las empresas se realiza de forma anónima, aunque se hace referencia al intermediario autor de la inscripción. Solamente los intermediarios autorizados pueden inscribir empresas en este mercado y todos los contactos iniciales se llevan a cabo a través de ellos. Se buscan de manera automática correspondencias entre los compradores y los vendedores y se informa a los intermediarios por correo electrónico de las nuevas entradas en el mercado. Los criterios de búsqueda de posibles compradores y vendedores son la actividad de la empresa (código NACE), su localización, las ventas, el número de trabajadores y el capital.

[www.match-online.dk](http://www.match-online.dk) se puso en marcha en septiembre de 1999. En abril de 2001 se amplió su cobertura al sur de Suecia y el norte de Alemania.

## Nexxt-Change

**País:** Alemania

**Organización:** Ministerio Federal de Economía y Tecnología, KfW Bank

**Información adicional:** [www.nexxtchange.org](http://www.nexxtchange.org)

### Descripción de la medida:

La mayor plataforma de Alemania (y una de las más antiguas) es el sitio web [www.change-online.de](http://www.change-online.de) de la iniciativa «Change». Fue organizada por las dos asociaciones de cámaras alemanas y por el KfW bank, de propiedad pública. En Alemania, ser miembro de una cámara local es obligatorio para la mayoría de las empresas, por lo que puede considerarse que la gestión del sitio de la iniciativa «Change» es pública. La organización de la otra gran plataforma nacional de gestión pública para la transmisión de empresas, el sitio web [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) de la iniciativa «Nexxt», corrió a cargo del Ministerio Federal de Economía y Tecnología. También participó el KfW bank. Ambos mercados tuvieron bastante éxito: más de 1 800 anuncios publicados en las dos bases de datos en 2005 dieron lugar a transmisiones con éxito.

En enero de 2006 se creó una nueva base de datos nacional de transmisiones como resultado de la fusión de «Change» y «Nexxt». Del alojamiento del sitio web [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) también se encargan el KfW y el Ministerio Federal de Economía y Tecnología. Todos los intermediarios de «Change» y de «Nexxt» tienen acceso a la nueva base de datos.

La colocación de los anuncios en las bases de datos la realizan los socios de la red, es decir, las cámaras de comercio, los bancos, las consultoras y las agencias para la promoción de empresas que participan en la iniciativa «Nexxt-Change». Este servicio es gratuito, ya que los gastos se cubren con la tarifa que abonan los miembros (los bancos ofrecen gratuitamente el servicio de inserción a su clientela de empresas). Sin embargo, algunas entidades proponen servicios adicionales (por ejemplo, el establecimiento de un concepto de financiación para la entrega) por los que pueden cobrar.

## 3.4 Financiación

### Préstamo a los emprendedores de Finlandia

**País:** Finlandia

**Organización:** Finnvera plc

**Información adicional:** [www.finnvera.fi](http://www.finnvera.fi)

### Descripción de la medida:

Finnvera plc es una sociedad financiera especializada que ofrece servicios de financiación para promover las actividades nacionales de las empresas finlandesas y fomentar las exportaciones y la internacionalización de las empresas. En lo que respecta a la transmisión de empresas, puede proporcionar financiación directa o diversos tipos de garantías, por ejemplo para ampliar el capital, o «financiación mezzanine» (préstamos participativos) para sufragar el coste de la adquisición o para atender a las necesidades derivadas de las inversiones y del circulante. Finnvera no aporta capital riesgo.

El instrumento financiero ofrecido específicamente para la transmisión de empresas se denomina «préstamo a los emprendedores» (disponible desde el 1 de septiembre de 2001). Está pensado para los casos en que haya que desembolsar el capital de una sociedad anónima o las participaciones sociales de una sociedad limitada, y para los casos de compraventa de acciones o de empresas. En estos supuestos, el



préstamo puede usarse para constituir una sociedad, desembolsar el capital social suscrito, facilitar el cambio generacional o adquirir una empresa.

El solicitante de un préstamo a los emprendedores debe ser un accionista que posea como mínimo el 20 % del capital social y de los derechos de voto de una sociedad anónima, o bien un socio de una sociedad de personas o un socio industrial de una sociedad en comandita. Además, debe trabajar a tiempo completo en la empresa y esta ha de ser su fuente de ingresos principal. El préstamo adopta la forma de un crédito personal al empresario, aunque también se puede conceder a varios socios fundadores de una misma empresa, y el importe máximo concedido asciende a 85 000 euros.

### **Prêt au démarrage**

**País:** Luxemburgo

**Organización:** Société Nationale de Crédit et d'Investissement

**Información adicional:** [www.snci.lu](http://www.snci.lu)

#### **Descripción de la medida:**

El «Prêt au démarrage» (préstamo para la puesta en marcha) fue creado en 2002 por la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI) de Luxemburgo. El préstamo, que no requiere avales, se diseñó para ayudar a los jóvenes empresarios que no disponen de capital propio a iniciar o a adquirir una empresa. Para recibirlo, el empresario debe reunir determinadas condiciones: ha de tratarse de su primera aventura empresarial, debe estar en posesión de todas las autorizaciones pertinentes, ha de financiar con fondos propios al menos el 15 % de la inversión financiable y ha de demostrar la viabilidad del proyecto mediante un plan de negocio. El préstamo tiene una plazo de devolución de diez años (ampliable por otros cuatro) y los importes concedidos van desde 5 000 hasta 250 000 euros. El tipo de interés es variable en función de la evolución general de los tipos del mercado, sin aplicar ninguna comisión o cargo adicional. No se exige aval.

### **VækstKaution**

**País:** Dinamarca

**Organización:** VækstFonden

**Información adicional:** [www.vf.dk](http://www.vf.dk)

#### **Descripción de la medida:**

VækstFonden (Fondo de Inversión de Dinamarca) puso en marcha en 2000 el programa de garantía de crédito VækstKaution, con el objetivo de ayudar a las PYME financiando su potencial de crecimiento. El programa apoya las transmisiones de empresas aportando garantías que cubren la financiación del fondo de comercio por la entidad crediticia, mejorando de este modo las opciones y posibilidades de los compradores de reunir un paquete de financiación adecuado. Las garantías otorgadas cubren las dos terceras partes de los créditos bancarios, hasta un máximo de 2,5 millones de coronas danesas (~ 336 000 euros), así como el 50 % de los créditos en exceso de 2,5 millones, hasta un importe máximo total de 5 millones de coronas (~ 672 000 euros). Las entidades financieras que cumplen determinadas condiciones se encargan de todos los trámites relacionados con los créditos.

## Fonds de participation/Participatiefonds

**País:** Bélgica

**Organización:** Fonds de participation/Participatiefonds

**Información adicional:** [www.fonds.org](http://www.fonds.org)

### Descripción de la medida:

El Fonds de participation/Participatiefonds es una entidad pública que ofrece créditos («prêt “transmission”/“overdracht” lening») para financiar las transmisiones de empresas o la compra de la mayoría de acciones de una PYME. Facilita asimismo la obtención de financiación bancaria complementaria. Se ofrece a los trabajadores autónomos, directivos o gestores de empresas que hayan trabajado por cuenta propia durante menos de un año. En el caso de una persona jurídica, ese criterio se aplicará a quienes gestionen la empresa. Se trata de créditos subordinados con un tipo de interés atractivo, por un importe máximo de 125 000 euros. Las solicitudes deben presentarse a través de la entidad financiera privada que conceda la financiación complementaria y que haya suscrito previamente un acuerdo con el Fonds de participation/ Participatiefonds.

## Garantía de las transmisiones de PYME

**País:** Francia

**Organización:** OSEO

**Información adicional:** [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

### Descripción de la medida:

En Francia hay un Fondo Nacional de Garantía de las Transmisiones de PYME y se aplica un Contrato de desarrollo de la transmisión («Contrat Développement Transmission», una modalidad de crédito que no necesita avales). NACRE es otro tipo de ayuda pública destinada a contribuir a la elaboración del plan de financiación, a prestar ayuda a largo plazo al proyecto de transmisión y a cofinanciarlo.

## 3.5 Otros ejemplos de buenas prácticas

Las buenas prácticas reseñadas han sido seleccionadas del catálogo de buenas prácticas relacionadas con la política de la UE para las PYME, que puede consultarse en: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/database/SBA>.

La identificación de las buenas prácticas es un esfuerzo continuo, en el que se presta una atención particular a las iniciativas financiadas con los Fondos Estructurales. En la presente serie se publicará también una guía sobre la forma de redactar las solicitudes para los proyectos financiados con estos fondos.

El sitio web de la Comisión incluirá información actualizada sobre este tema. Para más información, visitar: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies>.

## Notas

## Notas

## Notas

## Notas



**Serie de guías** *Cómo apoyar la política sobre las PYME con los Fondos Estructurales.*

---

Cómo facilitar  
la transmisión  
de empresas

ISBN 978-92-79-25910-4



9 789279 259104