



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-182

Marzo, 1990

## FISCALIDAD EN LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR. INFLUENCIA EN SU CONTINUIDAD Y DESARROLLO

Miguel A. Gallo

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# FISCALIDAD EN LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR. INFLUENCIA EN SU CONTINUIDAD Y DESARROLLO

Miguel A. Gallo<sup>1</sup>

## Resumen

Buena parte de los empresarios españoles consideran los impuestos como uno de los principales problemas, especialmente en la transmisión de las empresas familiares.

El paso de la propiedad y dirección de la empresa familiar, de una generación a la siguiente dentro de la misma familia, es uno de los problemas que más influyen en su continuidad como tal empresa familiar.

<sup>1</sup> Profesor de Dirección General, IESE

**Palabras clave:** empresa familiar.

## FISCALIDAD EN LA TRANSMISION DE LA EMPRESA FAMILIAR. INFLUENCIA EN SU CONTINUIDAD Y DESARROLLO

Buena parte de los empresarios españoles consideran los impuestos como uno de los principales problemas, especialmente en el caso de la transmisión de las empresas familiares.

Entre el 75 y el 90% de las empresas españolas son empresas familiares, pudiéndose estimar que en los próximos años, más de la mitad de ellas pasarán por la circunstancia de un cambio generacional en la propiedad, en cuyo enfoque y consecuencias influirá la reglamentación española del Impuesto de Sucesiones.

El paso de la propiedad y dirección de la empresa familiar, de una generación a la siguiente dentro de la misma familia, es uno de los problemas que más influyen en su continuidad como tal empresa familiar.

Con la información obtenida de una muestra de 49 personas, que están en circunstancias más próximas a la transmisión por herencia y tienen mayor capacidad para tomar decisiones que el promedio de propietarios que trabajan en empresas familiares, en este documento se analiza la importancia económica del Impuesto de Sucesiones, sus posibles consecuencias en el mantenimiento de las fortalezas de las empresas familiares, y algunas actitudes de las personas en relación con la continuidad y desarrollo de sus empresas.

Los resultados del análisis conducen a pensar que, desde el punto de vista del desarrollo de una parte tan importante de la actividad empresarial española, como es la formada por las empresas familiares, se plantean dos retos difíciles e importantes.

El reto de que un eventual cambio de la reglamentación impositiva favorezca la transmisión de modo que las empresas familiares se esfuercen en la intensa consecución de ventajas para competir, y el reto de que los empresarios sepan y quieran preparar la transmisión con la acertada anticipación que se precisa.

En la habitual coincidencia entre el pago del impuesto por sucesión con una época en que muchas empresas familiares se han debilitado, y con la frecuente resistencia por parte de los propietarios a retrasar la transmisión, se puede encontrar una de las razones del bajo índice de supervivencia de las empresas familiares.

## Análisis de la muestra

La información sobre la muestra se consiguió por medio de un cuestionario entregado a un conjunto de 210 personas, de las que se obtuvieron 49 respuestas válidas (índice de respuesta del 23,3%).

El conjunto de las 210 personas estaba formado por los empresarios que asistieron a alguno de los seminarios sobre empresa familiar (EF) organizados por la Cátedra Empresa Familiar del IESE entre enero y marzo de 1989<sup>1</sup>.

La mayoría de estas personas eran antiguos participantes de los Programas de Perfeccionamiento del IESE (programas destinados a directores y altos ejecutivos de empresa con más de cinco años de experiencia en estos cargos).

Las 49 respuestas válidas corresponden a personas que trabajaban en la EF, poseyendo la totalidad o parte de su propiedad.

Los *datos de las empresas* son los siguientes:

**Tabla 1**

Volumen de ventas, en millones de pesetas

<b>Ventas, en millones de pesetas</b>	<b>Menos</b>	<b>200-500</b>	<b>501-1.000</b>	<b>1.001-5.000</b>	<b>Más de 5.000</b>	<b>Total</b>
Número de empresas	4	6	14	18	7	49
Porcentaje en la muestra	8,2%	12,2%	28,6%	36,7%	14,3%	100%
Porcentaje considerando sólo las de más de 200 millones		13,3%	31,1%	40%	15,6%	100%

**Tabla 2**

Año de fundación

<b>Año de fundación</b>	<b>Antes de 1925</b>	<b>1925-1950</b>	<b>1951-1975</b>	<b>Después de 1975</b>	<b>Total</b>
Número de empresas	16	11	15	7	49
Porcentaje en la muestra	32,6%	22,4%	30,6%	14,3%	100%

---

<sup>1</sup> Los títulos de estos seminarios fueron: «Empresa Familiar: Su competitividad en el futuro inmediato», «Incidencia fiscal en la transmisión de la empresa familiar» y «Dirección estratégica en la empresa familiar».

**Tabla 3**

Generación en que está la empresa

<b>Generación</b>	<b>1ª</b>	<b>2ª</b>	<b>3ª</b>	<b>4ª</b>	<b>Total</b>
Número de empresas	24	18	6	1	49
Porcentaje en la muestra	49%	36,7%	12,2%	2,1%	100%

**Tabla 4**

Valor patrimonial de la empresa

<b>Valor patrimonial</b>	<b>Menores de 100 millones</b>	<b>Entre 100 y 500 millones</b>	<b>Entre 501-1.000 millones</b>	<b>Entre 1.001 y 5.000 millones</b>	<b>Entre 5.001 y 10.000 millones</b>	<b>Más de 10.000 millones</b>	<b>Total</b>
Número de empresas	8	25	8	6	1	1	49
Porcentaje en la muestra	16,4%	51%	16,4	12,20%	2%	2%	100%
Valor patrimonial promedio en millones de pesetas	51	238	697	2.716	8.000	26.000	1.270

Valor patrimonial de la empresa calculado como la diferencia entre su activo real y su pasivo exigible.

En una muestra formada por 529 empresas familiares españolas con facturación superior a 200 millones de pesetas, estudiada en 1988, la clasificación en razón de su volumen de ventas, año de fundación y generación en que se encuentra la empresa, fue la siguiente (Gallo y García Pont, 1989):

**Tabla 5**

<b>Volumen de ventas, en millones de pesetas</b>	<b>200-500</b>	<b>501-1.000</b>	<b>1.001-5.000</b>	<b>Más de 5.000</b>	<b>Total</b>
Porcentaje de empresas familiares en España	45%	27%	24%	4%	100%

<b>Año de fundación</b>	<b>Antes de 1925</b>	<b>1925-1950</b>	<b>1951-1975</b>	<b>Después de 1975</b>	<b>Total</b>
Porcentaje de empresas familiares en España	4,1%	11,1%	49,7%	35,1%	100%

<b>Generación en que está la empresa</b>	<b>1ª</b>	<b>2ª</b>	<b>3ª</b>	<b>4ª</b>	<b>Total</b>
Porcentaje de empresas familiares en España	75%	16%	8%	1%	100%

Los datos anteriores indican que la muestra está formada por empresas de mayor tamaño, con más años de existencia y habiendo pasado por más cambios generacionales en la propiedad y el poder que el promedio de las empresas familiares españolas.

Los *datos de las personas* que contestaron el cuestionario son los siguientes:

**Tabla 6**

Edad

<b>Edad</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
De 25 a 35 años	4	8,2
De 36 a 50 años	16	32,7
De 51 a 55 años	8	16,3
De 56 a 60 años	4	8,2
De 61 a 65 años	8	16,3
Más de 65 años	9	18,3
Total	49	100

**Tabla 7**

Posición en la empresa

<b>Posición en la empresa</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Presidente	10	20,4
Miembro del consejo de administración	4	8,2
Dirección general	31	63,3
Director de departamento	3	6,1
Adjunto a dirección general	1	2
Total	49	100

**Tabla 8**

### Porcentaje de su propiedad de la empresa

<b>Porcentaje de propiedad</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos del 10%	2	4,1
Entre 10% y 50%	22	44,9
Entre 51% y 90%	13	26,5
Entre 91% y 100%	12	24,5
Total	49	100

### Tabla 9

Año en que alcanzó la propiedad en la empresa

<b>Año</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Antes de 1951	3	6,1
De 1951 a 1960	12	24,5
De 1961 a 1970	16	32,7
De 1971 a 1980	12	24,5
Después de 1980	6	12,2
Total	49	100

**Tabla 10**

Edad que tenía cuando alcanzó la propiedad en la empresa

<b>Edad</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>De ellos, son fundadores de la empresa</b>
De 20 a 25 años	12	24,5	9
De 26 a 30 años	6	12,2	6
De 31 a 35 años	15	30,6	2
De 36 a 40 años	9	18,4	5
De 41 a 45 años	2	4,1	1
De 46 a 50 años	4	8,2	1
De 51 a 55 años	---	---	---
De 56 a 60 años	1	2	---
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>24</b>

Los datos anteriores indican que:

- Un porcentaje elevado (42,8%) tiene una edad superior a los 55 años. Es decir, son, en término medio, personas más que “próximas” a la época natural de transmisión de sus bienes por herencia.
- La casi totalidad (91,9%) ocupa cargos en la empresa (presidente, miembro del consejo de administración y director general) con capacidad potencial para influir con intensidad en eventuales decisiones, como por ejemplo la de venta de acciones de la compañía, orientadas a cambiar el nivel de incidencia fiscal en la transmisión.
- Un porcentaje elevado (51%) posee más del 50% de la propiedad de la empresa, pudiendo ostentar el poder de decidir por mayoría absoluta.
- La mayor parte de ellos (87,8%) alcanzó la propiedad de la empresa antes de 1980, pudiéndose considerar que han dispuesto de tiempo (más de ocho años) para pensar y trabajar en la problemática fiscal de la transmisión de la propiedad de su empresa por herencia.
- Un porcentaje importante (51%) ha alcanzado la propiedad a través de una transmisión de acciones por herencia, lo cual permite presuponer una cierta experiencia sobre la problemática fiscal.

Las características citadas<sup>2</sup> conducen a pensar que el resto de la información proporcionada por el cuestionario, por proceder de personas en circunstancias más próximas a la transmisión por herencia y con mayor capacidad de decisión, puede tener una mayor significación.

---

<sup>2</sup> Por otra parte, coherentes con el origen del conjunto de las 210 personas (Antiguos del IESE, temas de los seminarios, etc.).



## El impuesto sobre sucesiones en la legislación española

En la actual legislación española, el “tipo impositivo” en una sucesión es variable y depende de los siguientes factores<sup>3</sup>:

- Valor total de la herencia (a mayor valor, mayor tipo). La empresa que se transmite se valora como “activo real menos pasivo exigible”.
- Número de herederos (a menor número, mayor tipo).
- Grado de parentesco del heredero (a parentesco más lejano, mayor tipo).
- Patrimonio preexistente del heredero (a mayor patrimonio, mayor tipo).

Aplicando la reglamentación a cada uno de los casos de la muestra, suponiendo que la transmisión por herencia ocurriera a principios de 1989, y que el monto de la herencia fuera solamente la parte del valor patrimonial de la empresa del que es propietario la persona que contestó el cuestionario<sup>4</sup>, las distribuciones por grupos de los tipos impositivos y de las cantidades en millones de pesetas a pagar serían las siguientes:

**Tabla 11**

Tipo impositivo

<b>Tipo impositivo</b> (en porcentaje)	<b>Entre</b> <b>0 y 10</b>	<b>Entre</b> <b>11 y 15</b>	<b>Entre</b> <b>16 y 20</b>	<b>Entre</b> <b>21 y 25</b>	<b>Entre</b> <b>26 y 30</b>	<b>Entre</b> <b>31 y 35</b>	<b>Entre</b> <b>36 y 40</b>	<b>Total</b>
Número de casos	9	7	10	5	11	5	2	49
Porcentaje de casos	18,4%	14,3%	20,4%	10,2%	22,4%	10,2%	4,1%	100%

**Tabla 12**

Cantidades a pagar (en millones de pesetas)

<b>Cantidades a pagar</b>	<b>Entre</b> <b>0 y 5</b>	<b>Entre</b> <b>5 y 10</b>	<b>Entre</b> <b>10 y 25</b>	<b>Entre</b> <b>25 y 50</b>	<b>Entre</b> <b>50 y 100</b>	<b>Entre</b> <b>100 y 200</b>	<b>Total</b>
Número de casos	7	5	8	9	10	3	42
Porcentaje de casos	14,3%	10,2%	16,3%	18,4%	20,4%	6,1%	85,7%
Cantidad a pagar promedio en millones de pesetas	1,71	6,73	14,76	38,21	66,74	129,33	37,21

En los siete casos restantes (14,3% de la muestra), las cantidades a pagar en millones de pesetas serían:

290	450	518	660	702	2.640	4.862
-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

Un análisis poco detallado de la Tabla 12 puede conducir a falsas interpretaciones acerca de la importancia de dichas cantidades en relación con la continuidad y desarrollo de la empresa familiar. En efecto, puede pensarse que, en un número elevado de casos, son cantidades inferiores a 10 millones. Sin embargo, hay que tener presente que:

- Los casos (14,3%) en los que la cantidad a pagar no alcanza los 5 millones de pesetas (véase Anexo 2), corresponden a un grupo de empresas con un valor patrimonial (promedio 121,1 millones) más bajo que el promedio de la muestra, y a personas que tienen un porcentaje de participación en la propiedad (promedio 27,2%) bastante más pequeño en comparación con la muestra.
- Los casos (10,2%) en los que la cantidad a pagar está comprendida entre 5 y 10 millones de pesetas (véase Anexo 2), corresponden a empresas con un valor patrimonial (promedio 99,2 millones) todavía más bajo que las anteriores, pero a personas que tienen una mayor participación en la propiedad (promedio 55,4%).

Por otra parte, tampoco se puede perder de vista que si todos los accionistas de cada empresa de la muestra estuvieran en las mismas circunstancias de número y grupo de herederos, etc. que la persona que respondió el cuestionario, como puede observarse en la Tabla 11, en dos de cada tres empresas se estaría en la situación de un tipo impositivo superior al 15% de su valor patrimonial, porcentaje importante y no fácil de disponer sin debilitar alguna fortaleza de la empresa.

En relación con la posibilidad de que la empresa familiar continúe siendo propiedad de los miembros de la familia después de la transmisión, se han analizado dos alternativas. El pago del impuesto con dividendos repartidos por la empresa familiar, y el pago con otros bienes líquidos.

Suponiendo que todos los accionistas estuvieran en las mismas circunstancias citadas y quisieran transmitir la empresa al mismo tiempo, y que sus herederos pensarán en pagar el impuesto sobre transmisiones con dividendos repartidos por la empresa (a su vez sujetos a

impuestos), los dividendos necesarios (expresados como porcentaje de los recursos propios) en relación con los diversos tipos impositivos serían los siguientes<sup>5</sup>.

**Tabla 13**

Tipo impositivo

Tipo impositivo (en porcentaje)	5	10	15	20	25	30	35	40
Dividendo (como porcentaje de recursos propios)	9,3	18,5	27,8	37	46,3	55,6	64,8	70

En el caso de que todos los accionistas de una empresa estuvieran en las mismas circunstancias y pretendieran que sus herederos pudieran pagar el impuesto correspondiente a la transmisión de la empresa con otros bienes líquidos procedentes de la herencia, el valor de estos bienes (expresados en número de veces el patrimonio de la empresa) en relación con los diversos tipos impositivos, sería el siguiente<sup>6</sup>:

**Tabla 14**

Tipo impositivo

Tipo impositivo (en porcentaje)	5	10	15	20	25	30	35	40
Valor de los bienes (en número de veces el patrimonio de la empresa)	0,05	0,11	0,18	0,25	0,33	0,43	0,54	0,67

Las Tablas 13 y 14 hacen ver la rapidez con la que crecen el porcentaje de dividendos y el volumen de los bienes líquidos al incrementarse el tipo impositivo.

Para pagar el impuesto con recursos procedentes de la empresa familiar, los herederos tendrían, según las circunstancias, que tomar decisiones del estilo de:

- Aumentar el reparto de dividendos, disminuyendo las cantidades destinadas al incremento de los recursos propios.

<sup>5</sup> El “dividendo” (expresado como porcentaje de los recursos propios) es igual al “tipo impositivo” (expresado en porcentaje) dividido entre 0,54.

<sup>6</sup> El “valor de los bienes” (expresado en número de veces el patrimonio de la empresa) es igual al “patrimonio de la empresa” multiplicado por el “tipo impositivo” dividido entre la diferencia entre 100 y el “tipo impositivo”.

- Buscar el incremento de los beneficios de la empresa a corto plazo, a expensas posiblemente de beneficios a largo plazo, para aumentar los dividendos.
- Vender activos de la empresa.

Es evidente que las decisiones de este tipo tienen claras influencias en la continuidad de la empresa familiar, pues en unos casos debilitan su situación financiera, en otros la ponen en el camino de perder alguna de sus ventajas competitivas, y en otros le impiden invertir lo necesario para incrementarlas en el futuro.

Por otra parte, decisiones como las de venderse acciones entre los miembros de la familia, para que los herederos con menos recursos puedan atender el pago del impuesto, acostumbran a crear múltiples tensiones y pueden conducir a que el poder pase a personas de la familia menos capacitadas para dirigir. Las decisiones de vender parte de las acciones de la empresa a terceros pueden hacer que ésta pierda su carácter de empresa familiar<sup>7</sup>.

La alternativa de que el propietario construya un patrimonio adicional en forma de bienes líquidos, de la cuantía que la Tabla 14 indica, puede resultar utópica, pues en las empresas familiares, especialmente en el caso de las que están en primera generación, lo habitual es que su desarrollo precise de la reinversión de la mayoría de los beneficios que producen.

Los diversos estudios realizados sobre el “ciclo de vida de las empresas familiares” (Ward, 1987), hacen ver que la época próxima al cambio de una generación a la siguiente, en especial la del fundador de la empresa a sus sucesores (Schein, 1987), acostumbra a tener una problemática difícil. Siendo frecuente que, en estas épocas, la empresa familiar necesite una fuerte reorientación estratégica en cuanto a productos, mercados, tecnologías, etc., también que precise de una organización de las personas clave en cuanto a la infusión de nuevos conocimientos y de nuevos deseos para revitalizarse, y que para ello sea precisa una inyección de recursos financieros.

El actual sistema impositivo sobre sucesiones no colabora a la solución de estos problemas, pues si bien la Administración puede conceder el fraccionamiento y aplazamiento de los pagos<sup>8</sup>, no contempla otro tipo de alternativas que realmente permitan evitar la coincidencia en el tiempo del debilitamiento financiero de la empresa con la necesidad del fortalecimiento de su dirección estratégica, o que apoyen a aquellas empresas familiares que supieron reorientarse a tiempo.

## Actitudes de los empresarios: fiscalidad y continuidad de la empresa familiar

Las actitudes de los empresarios de la muestra frente a la problemática descrita en el apartado anterior, se pueden agrupar en tres tendencias claramente diferenciadas:

- No continuar la empresa familiar, o su relación personal con ella.

---

<sup>7</sup> Si bien es cierto que circunstancias como las dos últimas citadas pueden resultar beneficiosas para algunas empresas familiares, en el sentido de la oportunidad que significan para reformar algo que se estaba haciendo mal, no se puede perder de vista que el momento de la transmisión por herencia, con la emotividad y premura que tiene, no es habitualmente el más adecuado para implantar reorientaciones estratégicas.

<sup>8</sup> Con la obligación de abonar el interés de demora correspondiente (11,5% en 1988).

- Continuar la empresa familiar sin especial preocupación por la fiscalidad de su transmisión por herencia.
- Continuar la empresa familiar y programar la transmisión por herencia a la siguiente generación.

### Tendencia "no continuar"

En relación con esta tendencia, el cuestionario planteaba dos preguntas distintas. La primera, referida a la frecuencia con la que consideraba vender sus acciones a personas ajenas a la familia. La segunda, referida a la frecuencia con la que consideraba otras formas de que la empresa no continuara su actividad. La información aportada por los cuestionarios es la siguiente:

Tabla 15

Considera vender las acciones:	Número de casos	Porcentaje
Nunca	27	55,1
Alguna vez	14	28,6
Frecuentemente	8	16,3
Total	49	100

Tabla 16

Considera otras formas de no continuar:	Número de casos	Porcentaje
Nunca	27	55,1
Alguna vez	14	28,6
Frecuentemente	8	16,3
Total	49	100

Entre las cuatro personas que contestan "considerar frecuentemente la venta de sus acciones" (Tabla 15) y las ocho personas que contestan "considerar frecuentemente otras formas de no continuar" (Tabla 16), sólo se da el caso de una persona que ha respondido a las dos preguntas "frecuentemente" (véase Anexo 3). Ello hace ver que el porcentaje de personas (once personas: 22,4% de la muestra) con tendencia a "no continuar" la empresa familiar o su relación con ella, es importante.

Tabla 17

No continuar	Continuar	
Frecuentemente considera vender las acciones u otras formas de no continuar su relación con la empresa.	Nunca o sólo alguna vez lo ha considerado.	
Número de casos 11	Número de casos 38	49
Porcentaje 22,4	Porcentaje 77,6	100

La comparación de algunas características y circunstancias de estas once personas con las de las 38 que han contestado “nunca” o “alguna vez”, es la siguiente:

**Tabla 18**

	<b>Frecuentemente</b> (11 casos)	<b>Alguna vez. Nunca</b> (38 casos)	<b>Toda la muestra</b> (49)
<b>Edad promedio</b> (en años)	56,5	51,7	52,8
<b>Valor de la empresa</b> (en millones de pesetas)			
Menos de 100	18,2%	15,8%	16,4%
100-500	45,5%	55,3%	51%
501-1.000	27,3%	10,5%	16,4%
1.001-5.000	—	15,8%	12,2%
5.001-10.000	9%	—	2%
Mayor de 10.000	—	2,6%	2%
Total	100%	100%	100%
<b>Porcentaje de propiedad</b>			
Menos del 10%	—	5,2%	4,1%
De 10% a 50%	63,6%	39,5%	44,9%
De 51% a 90%	9,1%	31,6%	26,5%
De 91% a 100%	27,3%	23,7%	24,5%
Total	100%	100%	100%
<b>Año en que pasó a ser propietario</b>			
Antes de 1951	9,1%	2,6%	6,1%
Entre 1951 y 1960	18,2%	26,3%	24,5%
Entre 1961 y 1970	36,3%	31%	32,7%
Entre 1971 y 1980	36,3%	23,7%	24,5%
Después de 1980	—	15,8%	12,2%
Total	100%	100%	100%
<b>Generación en que se encuentra la empresa</b>			
1 <sup>a</sup>	54,5%	47,4%	49%
2 <sup>a</sup>	36,4%	36,8%	36,7%
3 <sup>a</sup>	9,1%	13,2%	12,2%
4 <sup>a</sup>	—	2,6%	2,1%
Total	100%	100%	100%
<b>Herederos (1)</b>			
Grupo II	90,9%	81,6%	83,7%
Número promedio de herederos	3,5	3,2	3,3
Grupo III	9,1%	18,4%	16,3%
Número promedio de herederos	14	9	9,6
<b>Tipo impositivo</b>			
Menos del 11%	9,1%	21%	18,4%
Entre 11% y 15%	27,2%	10,6%	14,3%
Entre 16% y 20%	18,2%	21%	20,4%
Entre 21% y 25%	18,2%	7,9%	10,2%
Entre 26% y 30%	18,2%	21%	22,4%
Entre 31% y 35%	9,1%	13,2%	10,2%
Entre 36% y 40%	—	5,3%	4,1%
Total	100%	100%	100%

(1) Grupo II: Descendientes mayores de 21 años. Ascendientes. Cónyuges.

Grupo III: Hermanos. Sobrinos. Ascendientes y descendientes por afinidad.

Grupo IV: Primos, hijos de sobrinos, parientes distantes, extraños.

Si bien dado el reducido tamaño de la muestra no se puede llegar a conclusiones generalizables al conjunto de empresas familiares, en la muestra analizada se observa que tanto las personas con tendencia a “no continuar” como las que manifiestan su intención de “continuar”, tienen en general características similares. Por ello, sería interesante poder comprobar si las siguientes diferencias que se aprecian en la Tabla 18 se dan también en el conjunto de empresas familiares.

En esta muestra tienden a “no continuar” personas que:

- Tienen mayor edad (4,8 años más, de promedio, que la muestra).
- Poseen un porcentaje menor de la propiedad de la empresa (participación en la propiedad inferior al 50% en el 63,6% de los casos “no continuar”, en contraste con el 44,7% de los casos de “continuar”).
- Accedieron a la propiedad de la empresa hace más tiempo (ninguno de los casos “no continuar” accedió después de 1980).

En el caso de que estas diferencias fueran generalizables, se podría pensar que las personas con tendencia a “no continuar” no se distinguen de las demás por la cuantía del tipo de impuesto en la transmisión (los tipos de impuesto que les corresponden son similares a los que corresponden al promedio de la muestra), sino, tal vez, por estar “cansadas” del esfuerzo de enfrentarse con las dificultades de desarrollar una empresa. “Cansadas”, probablemente, por motivos como los siguientes:

- Su edad y el tiempo que han dedicado a la empresa familiar.
- La dificultad para dirigir la empresa hacia donde ellos consideran conveniente, debido al insuficiente poder que les confiere su menor porcentaje de propiedad.
- La falta de herederos capacitados o decididos a continuar con la empresa familiar (el 54,5% de los casos “no continuar” corresponde a empresas en primera generación, y en el 90,9% de los casos tienen hijos).

En la muestra analizada se observa que en un elevado porcentaje de personas (22,4%, Tabla 17), se da la tendencia a “no continuar” por la fiscalidad de la transmisión; al mismo tiempo, la muestra parece indicar que esta fiscalidad influye más en los empresarios aquí calificados como “cansados”. La coincidencia entre su “cansancio” y una carga fiscal que no les parece adecuada o superable, es posiblemente una buena explicación de su tendencia, y está en consonancia con los datos disponibles sobre promedio de vida de las empresas familiares<sup>9</sup>.

Encontrar reglamentaciones fiscales diferentes y alternativas que ayudaran a eliminar o paliar dicha coincidencia, animando a los propietarios de las empresas familiares a distanciar en el tiempo su futuro y posible cansancio de la fiscalidad de la transmisión, cooperaría a la continuidad de estas empresas familiares.

---

<sup>9</sup> Los datos disponibles sobre la supervivencia de las empresas familiares, y sobre su continuidad como tales, indican con claridad que su promedio de vida esperado es bajo –en Estados Unidos, 24 años (Alcorn, 1982)–, y que pocas sobreviven a la segunda generación –en Estados Unidos, el 30% (Dyer, 1986 y Ward, 1988).

## Tendencia a “continuar”

Entre las personas (Tabla 17) que manifiestan su tendencia a “continuar” la empresa familiar, se distinguen dos grupos: aquellas que no manifiestan especial preocupación por la fiscalidad en la transmisión y las que indican estar programando detalladamente dicha transmisión.

**Tabla 19**

<b>Continuar: nunca o sólo alguna vez ha considerado vender las acciones u otras formas de no continuar su relación con la empresa familiar.</b>		
<b>Han comenzado a pensar y programar detalladamente la transmisión por herencia de la empresa familiar</b>		
<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>Número de casos</b> 27	<b>Número de casos</b> 11	38
<b>Porcentaje del total de la muestra</b> 55,4	<b>Porcentaje del total de la muestra</b> 22,4	77

La comparación de las circunstancias de las once personas no preocupadas por la fiscalidad (véase Anexo 4), con las 27 que están programándola detalladamente (véase Anexo 5), y con la totalidad de la muestra, es la siguiente:



Tabla 20

	No preocupadas (11 casos)	Sí preparando (27 casos)	Toda la muestra (49 casos)
<b>Edad promedio</b> (en años)	43,1 (1)	55,2	52,8
<b>Valor de la empresa</b> (en millones de pesetas)			
Menos de 100	27,3%	11,1%	16,4%
100-500	54,5%	51,9%	51 %
501-1.000	18,2%	11,1%	16,4%
1.001-5.000	—	22,2%	12,2%
5.001-10.000	—	—	2 %
Mayor de 10.000	—	3,7%	2 %
Total	100 %	100 %	100 %
<b>Porcentaje de propiedad</b>			
Menos del 10%	—	7,4%	4,1%
De 10% a 50%	72,7%	22,2%	44,9%
De 51% a 90%	18,2%	37 %	26,5%
De 91% a 100%	9,1%	33,4%	24,5%
Total	100 %	100 %	100 %
<b>Año en que pasó a ser propietario</b>			
Antes de 1951	—	3,7%	6,1%
Entre 1951 y 1960	18,2%	29,6%	24,5%
Entre 1961 y 1970	9,1%	40,7%	32,7%
Entre 1971 y 1980	27,3%	22,3%	24,5%
Después de 1980	45,4%	3,7%	12,2%
Total	100 %	100 %	100 %
<b>Generación en que se encuentra la empresa</b>			
1 <sup>a</sup>	27,3%	55,6%	49 %
2 <sup>a</sup>	54,5%	29,6%	36,7%
3 <sup>a</sup>	18,2%	11,1%	12,2%
4 <sup>a</sup>	—	3,7%	2,1%
Total	100 %	100 %	100 %
<b>Herederos (1)</b>			
Grupo II	63,6%	88,9%	83,7%
Número promedio de herederos	1,9	3,6	3,3
Grupo III	36,4%	11,1%	16,3%
Número promedio de herederos	12,7	4	9,6
<b>Tipo impositivo</b>			
Menos del 11%	36,3%	14,8%	18,4%
Entre 11% y 15%	18,2%	7,4%	14,3%
Entre 16% y 20%	18,2%	22,2%	20,4%
Entre 21% y 25%	9,1%	7,4%	10,2%
Entre 26% y 30%	9,1%	26%	22,4%
Entre 31% y 35%	9,1%	14,8%	10,2%
Entre 36% y 40%	—	7,4%	4,1%
Total	100 %	100 %	100 %

(1) Si se excluyen los dos casos “clave” n° 20 y n° 28 (Anexo 4), el promedio de edad de las nueve personas restantes es de 37 años.

La Tabla 20, si bien con la limitación que el reducido tamaño de la muestra impone en la generalización de conclusiones, indica que ambos grupos de personas tienen características diferentes.

Las “no preocupadas” por la fiscalidad en la transmisión, en esta muestra, son personas que:

- Son de edad inferior (12,1 años menos, de promedio) a las que “están programando” la transmisión (18,2 años menos si no se consideran dos personas de mucha edad, las “claves” 20 y nº 28 del Anexo 4).
- Poseen un porcentaje bastante inferior de la propiedad (participación en la propiedad inferior al 50% en el 72,7% de los casos “no preocupados”, en contraste con el 39,6% de los casos “están programando”), en empresas familiares de menor valor (valor inferior 500 millones, en el 81,8% de los casos “no preocupados”, en contraste con el 63% de los casos “están programando”).
- Accedieron a la propiedad de la empresa mucho más recientemente (el 45,4% accedió después de 1980).
- Sus empresas tienden más a ser empresas familiares que han pasado la primera generación (el 72,7% de los casos “no preocupados”, frente al 44,7% de los casos “están programando”).
- Sus herederos tienden a ser del Grupo III.
- Les correspondería un tipo de impuesto inferior (al 54,5% de los casos “no preocupados” les correspondería un tipo de impuesto inferior al 16%, en contraste con el 22,2% de los casos “están programando”).

Para mejorar el conocimiento que actualmente se tiene sobre las empresas familiares, sería muy interesante profundizar en las razones de esta actitud pasiva de “no preocuparse”, frente a una realidad tan importante para ella como es la fiscalidad en su transmisión.

¿En qué grado se debe a la falta de conocimientos o, por el contrario, al hecho de que por haber heredado las acciones y haber pasado por la situación de transmisión, se considera que ya se tiene experiencia y se sabe cómo hacerlo?

¿Es tal vez ocasionada por un conformismo que conduce a pensar que nada se puede hacer más que esperar que evolucione la legislación con el tiempo, o a pensar que aquello que se deba hacer ya lo programarán las personas que poseen la mayoría de la propiedad de la empresa?

¿En qué grado se debe a una juventud real de la persona que le conduce a pensar que falta mucho tiempo para que se presente la situación de transmisión? ¿En qué grado la frecuente resistencia se debe pensar en la muerte?

¿Empiezan las personas en la empresa familiar a “programar detalladamente” la transmisión por herencia cuando el tipo de impuesto que les corresponde supera unos determinados valores?

¿Es tal vez ocasionada porque estas personas, además de su empresa, tienen un importante patrimonio?

Dejando aparte el hecho probable de que algunas de las personas con la actitud de “no preocuparse” pasen con el tiempo al grupo de personas con tendencia a “no continuar” la empresa familiar, conviene tener presente otras posibles connotaciones de la actitud de “no preocuparse”:

“Programar detalladamente” la fiscalidad de la herencia de la empresa familiar significa pensar con anticipación en la transmisión de su propiedad. Significa, por tanto, estudiar y encontrar respuesta a preguntas como: ¿A qué miembros de la familia? ¿Todos? ¿Sólo a algunos? ¿En proporciones iguales, distintas? ¿Con qué tipo de relaciones contractuales entre los futuros propietarios? Etc.

Dado que la posesión de la propiedad de una empresa confiere derechos sobre sus resultados económicos y sobre el poder para dirigirla, “programar detalladamente” la fiscalidad de la herencia de la empresa familiar también acostumbra a significar pensar con anticipación en cómo será su futura forma de gobierno: ¿cómo será su estructura de responsabilidades?, ¿quién ostentará el poder?, ¿cómo se accederá a él?, ¿cómo se compartirá?, etc., sobre qué pueden esperar, en términos económicos, los miembros de la familia.

En las empresas no familiares es habitualmente menos conflictivo que en las familiares hablar del retiro y sustitución de quien hace cabeza en la organización. La actitud de “no programar detalladamente” también puede deberse a la resistencia de la persona a pensar que llegará el momento de ser sustituido por otros<sup>10</sup>, o a que estos otros, habitualmente parientes próximos, no quieran figurar como alguien que desea la sustitución introduciendo con ello temas que pueden romper la armonía de la familia.

Como es fácil observar, en la medida en que la actitud de “no preocuparse” sea una manifestación de posturas más profundas, como las de no querer estudiar y llegar a soluciones acerca de la transmisión de la propiedad y del poder, o sobre la adaptación estratégica de la empresa familiar a las evoluciones del entorno y la adaptación de su organización a las circunstancias de edad, capacidad, etc. de las personas que la forman, las personas que la tienen están cayendo en las “trampas” profundas de la empresa familiar (Gallo, 1985).

No saber ver que se está en peligro de caer en “trampas” de la empresa familiar, como confundir los lazos de afecto y cariño (propios de la familia) con los contractuales (propios de la empresa), la capacidad de dirigir con el hecho de ser propietario, o la estabilidad de la familia con la necesidad de cambio en la empresa para adecuarse al entorno, o, lo que es bastante más grave, pensar que se está personalmente “inmovilizado” frente a los errores anteriores, como con alguna frecuencia ocurre con los propietarios de estas empresas, es poner a la empresa familiar en el camino de formar parte del grupo de las que no sobreviven.

En este sentido, el reto sería encontrar reglamentaciones sobre la fiscalidad en la transmisión que animaran a los empresarios a pensar y resolver con mayor anticipación los problemas antes indicados. Reto bien difícil, pues significaría un cambio básico en la finalidad de la fiscalidad, que pasaría de ser sólo recaudatoria a ser motivadora de la evolución racional de la empresa familiar, pero que merece la pena, pues influiría positivamente en el desarrollo de la economía a través de la potenciación del nacimiento y adecuada evolución competitiva de la mayor parte de las empresas del país.

---

<sup>10</sup> En el Anexo 6 se reúne más información sobre este punto.

## Comentarios finales

En comparación con los ingresos impositivos totales, la recaudación por el impuesto sobre sucesiones en España es muy pequeña<sup>11</sup>.

**Tabla 21**

	1970	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Promedio 1980-1986
Ingresos impositivos totales	443,58	1.179,64	3.660,8	4.332,65	5.043,4	6.200,2	7.334,02	8.047,88	9.706,7	—
Idem como porcentaje del producto interior bruto	17,2	19,6	24,1	25,5	25,8	25,8	29,2	28,8		21,67
Ingresos por impuesto sobre sucesiones	3,79	9,36	14,92	19,13	15,75	21,76	31,1	33,74	39,48	—
Idem como porcentaje de los ingresos impositivos totales	0,85	0,79	0,41	0,44	0,31	0,35	0,42	0,42	0,41	0,39

Cifras en miles de millones de pesetas corrientes.

Fuente: «Statistiques des recettes publiques des pays membres de l'OCDE, 1965-86», OCDE, 1987.

Si se tiene en cuenta que las cifras en la Tabla 21 son globales, por “adquisición a título lucrativo de todo tipo de bienes y derechos sin distinción”, las cantidades que correspondan a la transmisión de empresas serán todavía más pequeñas, de aquí que el impuesto ofrezca poco interés desde el punto de vista de su importancia cuantitativa (Pablos Escobar, 1985).

Las ventajas sociales del impuesto sobre transmisión de empresas, en el sentido de su influencia en la redistribución de la renta, son seguramente superadas por las desventajas que origina en una parte tan importante para la economía de España como son las empresas familiares, que están creando entre el 75% y el 90% del empleo y aportando porcentajes similares a la producción y exportación (Gallo y García Pont, 1989).

En los apartados anteriores se ha analizado cómo, en una muestra de empresas familiares de mayor tamaño y más años de existencia que el promedio de las empresas familiares españolas, la fiscalidad en la transmisión por herencia podía influir en:

- Debilitarlas financieramente, con su consecuencia próxima de pérdida de ventajas competitivas.
- Desmotivar a los empresarios en su esfuerzo de continuar el desarrollo de la empresa familiar.

No siendo de extrañar que algunos empresarios califiquen con dureza el sistema impositivo, opinando de él que actualmente «es la trampa más profunda de la empresa familiar en España», que «crea una situación de competencia desleal entre las empresas que operan en España, favoreciendo a las no familiares, que no sufren este tipo de problemas, o se les presentan de manera muy distinta», que «en una situación de internacionalización de la

<sup>11</sup> En el Anexo 7 se presenta información similar para distintos países.

actividad empresarial da origen a desigualdades importantes entre las empresas familiares de distintos países, según cuáles sean sus reglamentaciones sobre fiscalidad en la transmisión por herencia».

Por otra parte, en el paso de una generación a la siguiente, las empresas familiares acostumbran a encontrarse en una situación crítica por su frecuente debilitamiento estratégico y de capacidades directivas, siendo comparativamente pocas empresas las que logran superarla y continuar su desarrollo.

A las dificultades de una “dirección estratégica” acertada se unen, en esta situación, las dificultades “emocionales” de los miembros de distintas generaciones de la familia, y acostumbran a coincidir con las dificultades “económicas” de pagar el impuesto.

Como consecuencia de todo ello, parece que sería un importante beneficio para el país encontrar una reglamentación que:

- Hiciera más posible la separación en el tiempo, con anticipación y con posterioridad, entre la transmisión de la empresa familiar y el pago del impuesto sobre sucesiones, aprovechando épocas en las que la situación competitiva de la empresa es más fuerte.
- Animara a los propietarios de las empresas familiares a hacer la transmisión de modo que se incrementara la capacidad para competir de sus empresas, beneficiando fiscalmente a aquellos que saben desarrollar caminos para transmitir el poder y la propiedad a los que mejor garantizarán la continuidad de la empresa familiar.

## Anexo 1

### Impuesto sobre sucesiones

Grado de parentesco	Grupo II: { Grupo III: { Grupo IV: {	
		Descendientes mayores de 21 años, ascendientes, cónyuges.
		Hermanos, sobrinos, ascendientes/descendientes por afinidad.
		Primos, hijos de sobrinos, parientes distantes, extraños

Valor total de la herencia (Millones de ptas.)	Grupo de los herederos	Grupo II				Grupo III				Grupo IV				
		0-50	50-250	250-500	más de 500	0-50	50-250	250-500	más de 500	0-50	50-250	250-500	más de 500	
2	Número de herederos (supuestas "partes iguales" entre ellos)	1	0	0	0	7,6	8	8,4	9,2	16,1	17	18	19,4	
		2	0	0	0	0	0	0	0	15,3	16,1	16,8	18,4	
		5	0	0	0	0	0	0	0	15,3	16,1	16,8	18,4	
		10	0	0	0	0	0	0	0	15,3	16,1	16,8	18,4	
5	Número de herederos (supuestas "partes iguales" entre ellos)	1	5,1	5,4	5,6	6,1	11,3	12,5	13,6	18,7	19,6	20,6	22,5	
		2	1,5	1,6	1,7	1,8	7,6	8,3	9,1	16,7	17,5	18,3	20	
		5	0	0	0	0	0	0	0	15,3	16,1	16,8	18,5	
		10	0	0	0	0	0	0	0	15,3	16,1	16,8	18,5	
10	Número de herederos (supuestas "partes iguales" entre ellos)	1	8,5	9	9,5	10	16	16,5	17,5	23	24	25	29,5	
		2	5	5,4	5,6	6	11	12	12,5	19	20	21	22,5	
		5	0	0	0,5	0	6	6,5	7	7,5	17	18	20	
		10	0	0	0	0	0	0	0	15	16	17	18,5	

## Anexo 1 (continuación)

Valor total de la herencia (Millones de ptas.)	Grupo de los herederos				Grupo II				Grupo III				Grupo IV			
	0-50	50-250	250-500	Más de 500	0-50	50-250	250-500	Más de 500	0-50	50-250	250-500	Más de 500	0-50	50-250	250-500	Más de 500
	Patrimonio preexistente de cada heredero (Millones de pesetas)															
	Número de herederos (supuestas "partes iguales" entre ellos)															
20	12,5	13,2	14	15	21,5	22,5	23,5	26	29	30	32	34	29	30	32	34
	8,5	9	9,5	10	16	17	18	19	23	24	25	26	23	24	25	26
	4	4,2	4,5	5	10	10,5	11	12	18	19	20	22	18	19	20	22
	0	0	0	0	6	6,5	7	8	16	17	18	20	16	17	18	20
50	17	18	19	21	31,5	33	34,5	38	40	42	44	49	40	42	44	49
	14	15	16	17	24	25	26	28,5	32	33	35	38	32	33	35	38
	8,5	9	9,5	10	16	17	17,5	19	23	24	25	27,5	23	24	25	27,5
	5	5,5	5,6	6,2	11,5	12	12,5	13,5	19	20	21	22,5	19	20	21	22,5
100	24,4	25,6	27	29	39	41	43	47	50	52,5	55	60	50	52,5	55	60
	19,2	20,2	21,1	23	31,3	33	34,4	38	40,5	42,5	44,5	48,5	40,5	42,5	44,5	48,5
	12,6	13,2	14	15,1	21,4	22,5	23,6	26	29	30,5	32	34,7	29	30,5	32	34,7
	8,5	9	9,3	10,2	16	16,6	17,4	19	23	24	25	27,5	23	24	25	27,5
200	29	31	32	35	47	49	51	56	59	62	65	71	59	62	65	71
	24,4	26	27	29	39	41	43	47	50	52,5	55	60	50	52,5	55	60
	18	18,5	19,5	21	29	30,5	32	35	38	40	42	45,5	38	40	42	45,5
	12,5	14	14,5	15	21,5	22,5	23,5	26	29	30,5	32	34,5	29	30,5	32	34,5
500	32	34	35	38	51	54	56	61	64	68	71	77	64	68	71	77
	30	32	33	36	48	50	53	58	61	64	67	73	61	64	67	73
	24	25	27	29	42	45	47	51	50	52	55	60	50	52	55	60
	13	13	14	15,4	30	32	33	37	40	42	45	49	40	42	45	49

## Anexo 1 (continuación)

Grupo de los herederos	Grupo II				Grupo				Grupo IV				
	0-50	50-250	250-500	Más de 500	0-50	50-250	250-500	Más de 500	0-50	50-250	250-500	Más de 500	
Patrimonio preexistente de cada heredero (Millones de pesetas)													
Valor total de la herencia (Millones de ptas.)					Porcentaje								
1.000	Número de herederos (supuestas "partes iguales" entre ellos)												
	1	33	35	36	40	52	55	58	63	66	70	73	80
	2	32	34	35,5	38,5	51	54	56	61	64,5	68	71	77
	5	29	30,5	32	35	46,5	49	51	56	59	62	65	71
10	24,5	25,6	27	29,3	39	41	43	47	50	53	55	60	
2.000	1	33,5	35,2	37	40,2	53	56	59	64	67	70,5	74	80,5
	2	33	35	36,5	40	52,5	55	58	63	66,2	69,5	73	79,5
	5	32	33	35	38	50,3	53	55,3	60,5	63,5	67	70	76
	10	29	31	32	35	47	49	51	56	59	62	65	72
5.000	1	34	35,5	37,2	41	53,7	56,4	59	64,5	67,6	71	74,4	81,2
	2	33,6	35,3	37	40	53,4	56	58,7	64	67,3	70,6	74	80,8
	5	33	35	36,3	39,6	52,5	55	58	63	66,2	69,5	73	79,5
	10	32	34	35	38,5	51	54	56	61	64,4	68	71	77
10.000	1	34	35,6	37,3	41	54	56,5	59,2	65	68,5	72	75	82
	2	33,8	35,5	37,2	40,6	53,7	56	59	64,5	68	71	74,5	81,2
	5	33,5	35,2	37	40,2	53,2	56	58,6	64	67	70,5	74	81
	10	33	34,7	36,3	40	52,5	55,1	58	63	66	69,5	73	79,5



## Anexo 2

Casos en los que la cantidad a pagar por impuesto sobre sucesiones sería inferior a 5 millones

Clave	Valor de la empresa	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos	
						Nº	Grupo
12	8	100	67	1958	2	1	II
15	160	10	36	1978	2	2	II
23	120	20	32	1983	2	2	II
24	160	10	36	1979	2	5	III
27	190	10	42	1980	3	1	II
31	60	16	38	1982	1	1	II
34	150	25	79	1930	3	14	III

Casos en los que las personas consideran frecuentemente vender sus acciones y repartir el dinero entre los herederos

Clave	Valor de la empresa	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos	
						Nº	Grupo
3	50	25	49	1965	1	4	III
17	180	51	51	1960	1	6	II
32	130	100	66	1962	2	10	II
41	86	51	52	1963	1	4	II
43	50	50	55	1960	1	2	II

### Anexo 3

Casos en los que las personas consideran frecuentemente vender sus acciones y repartir el dinero entre los herederos

Clave	Valor de la empresa (activo real menos pasivo exigible) (en millones)	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos		Patrimonio de la empresa legalmente separado del personal	Tipo impositivo aproximado que le correspondería
						Nº	Grupo		
4	170	50	52	1967	1ª	3	II	sí	19
7*	460	100	64	1956	2ª	3	II	sí	30
25	140	50	46	1972	1ª	5	II	sí	14
34	150	25	79	1930	3ª	14	III	no	11
37	1.000	23,40	68	1970	2ª	4	II	sí	30
40	10	100	56	1980	1ª	3	II	no	4
41	86	51	52	1963	1ª	4	II	no	13
44	600	37,50	42	1979	2ª	2	II	sí	24

Casos en los que las personas consideran frecuentemente otras formas de discontinuar la actividad de la empresa

Clave	Valor de la empresa (activo real menos pasivo exigible) (en millones)	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos		Patrimonio de la empresa legalmente separado del personal	Tipo impositivo aproximado que le correspondería
						Nº	Grupo		
7*	460	100	64	1956	2ª	3	III	sí	30
10	8.000	100	62	1965	1ª	4	II	sí	33
22	700	38	55	1958	1ª	4	II	sí	19
38	320	50	45	1979	2ª	3	II	sí	25

\*La clave 7 figura en las dos Tablas.

## Anexo 4

Casos en los que las personas tienden a continuar la empresa familiar y no manifiestan especial preocupación por la fiscalidad en la transmisión

Clave	Valor de la empresa (activo real menos pasivo exigible) (en millones)	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos		Patrimonio de la empresa legalmente separado del personal	Tipo impositivo aproximado que le correspondería
						Nº	Grupo		
6	149	55	34	1988	3ª	3	III	sí	31
15	160	10	36	1978	2ª	2	II	sí	8
20	800	15	63	1965	2ª	40	III	sí	16
21	1.000	50	33	1986	2ª	2	II	sí	30
23	120	20	32	1983	2ª	2	II	no	9
24	160	10	36	1979	2ª	5	III	sí	4
27	190	10	42	1980	3ª	1	II	sí	12
28	250	51	78	1960	2ª	3	II	sí	23
31	60	16	38	1982	1ª	1	II	no	17
33	4	50	27	1985	1ª	3	III	sí	0
43	50	100	55	1960	1ª	2	II	sí	14

## Anexo 5

Casos en los que las personas tienden a continuar la empresa familiar y están programando detalladamente la transmisión por herencia

Clave	Valor de la empresa (activo real menos pasivo exigible) (en millones)	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasó a ser propietario	Generación en que se encuentra la empresa	Herederos		Patrimonio de la empresa legalmente separado del personal	Tipo impositivo aproximado que le correspondería
						Nº	Grupo		
1	1.500	100	56	1968	1	3	II	no	30
2	180	85	48	1969	1	4	II	sí	18
3	50	25	49	1965	1	4	III	no	8
4	10	100	59	1960	2	2	II	no	5
8	280	100	55	1958	1	1	II	sí	32
9	1.800	52	65	1959	1	4	II	no	37
11	440	63	66	1952	3	2	II	sí	30
12	8	100	67	1958	2	1	II	sí	8
13	175	100	77	1960	1	2	III	sí	39
14	300	60	71	1955	1	4	II	sí	20
16	400	80	63	1970	1	7	II	sí	18
17	180	51	51	1960	1	6	II	sí	11
18	540	16	54	1963	2	4	II	sí	12
19	110	85	38	1975	1	2	II	sí	19
26	4.000	25	54	1965	2	6	II	sí	29
29	440	33	64	1963	1	3	II	sí	18
30	26.000	55	63	1962	1	1	II	sí	34
32	130	100	66	1962	2	10	II	no	8
35	3.000	6,5	66	1970	3	4	II	sí	32
36	540	80	63	1949	1	4	II	sí	28
39	3.000	15	45	1968	2	4	II	sí	26
42	300	100	57	1980	3	6	III	sí	30
45	113	85	41	1987	1	3	II	sí	17
46	500	100	39	1980	2	3	II	sí	28
47	700	100	39	1980	1	2	II	sí	31
48	430	42	39	1980	2	3	II	sí	24
49	3.000	9,7	36	1976	4	4	II	sí	23

## Anexo 6

### Edades y programación de la transmisión

En la empresa familiar suele ocurrir con frecuencia que las personas que hacen cabeza de la organización retrasan, más allá de lo conveniente, la entrega de la responsabilidad de dirigirla a otras personas.

La edad en la que un propietario de empresa familiar empieza a programar detalladamente la transmisión de la empresa a sus herederos es, de alguna manera, un índice que puede reflejar si lo recién citado ocurre.

Los datos en la muestra analizada son los siguientes:

Edades de las personas	SI están programando detalladamente la transmisión		NO están programando detalladamente la transmisión		
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
De 25 a 35 años	—	—	4	100	4
De 36 a 50 años	9	56,3	7	43,7	16
De 51 a 55 años	7	87,51	1	12,5	8
De 56 a 60 años	4	00	—	—	4
De 61 a 65 años	7	87,5	1	12,5	8
Más de 65 años	8	88,9	1	11,1	9
	35	71,4	14	28,6	49 100%

Si se considera que la edad de jubilación en la empresa está alrededor de los 65 años, en la muestra hay nueve casos (18,3%) que la superan y que, además, tienen la mayoría del capital:

## Anexo 6 (continuación)

Clave	Valor de la empresa	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasa a ser propietario	Herederos	
					Número	Grupo
11	440	63	66	1952	2	II
12	8	100	67	1958	1	II
13	175	100	77	1960	2	III
14	300	60	71	1955	4	II
28	250	51	78	1960	3	II
32	130	100	66	1962	10	II
34	150	25	79	1930	14	III
35	3.000	6,5	66	1970	4	II
37	1.000	23,4	68	1970	4	II

Los dos casos que no están programando detalladamente la transmisión, de entre las 17 personas mayores de 60 años (corriendo, por tanto, mayor riesgo de no disponer de bastante tiempo para hacerlo), y que además manifiestan su tendencia hacia la continuidad de la empresa familiar.

Clave	Valor de la empresa	Porcentaje del que es propietario	Edad de la persona	Año en que pasa a ser propietario	Herederos	
					Número	Grupo
20	800	15%	63	1965	40	III
28	250	51%	78	1960	3	II

## Anexo 7

Ingresos por impuesto de sucesiones como porcentaje de los ingresos impositivos totales en distintos países

	1970	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Promedio 1980-1986
Bélgica	1,01	0,75	0,81	0,82	0,68	0,65	0,63	0,58	n.d.	0,69
Francia	0,69	0,73	0,55	0,74	0,57	0,58	0,57	0,59	0,66	0,61
Alemania	0,24	0,14	0,18	0,19	0,21	0,23	0,24	0,22	0,26	0,22
Grecia	1,33	1,04	1,22	1,35	1,16	1,17	1,00	0,94	n.d.	1,14
Italia	0,64	0,20	0,21	0,20	0,18	0,17	0,21	0,23	0,24	0,21
Portugal	1,44	0,93	0,24	0,29	0,29	0,66	0,77	0,83	0,97	0,58
Reino Unido	1,98	0,82	0,55	0,51	0,48	0,50	0,54	0,64	0,66	0,55
Países Bajos	0,58	0,37	0,48	0,49	0,42	0,38	0,44	0,44	0,49	0,45
Dinamarca	0,35	0,38	0,43	0,44	0,42	0,38	0,41	0,47	0,49	0,43
Estados Unidos	1,61	1,38	1,09	1,02	1,12	0,92	0,80	0,77	0,89	0,94
Japón	0,94	0,97	0,71	0,81	0,92	1,02	1,06	1,18	n.d.	0,95

Fuente: "Statistiques de recettes publiques des pays membres de l'OCDE, 1965-86", OCDE, 1987.

## Referencias

- Alcorn, P. B. (1982), «Success and Survival in Family Owned Business», MacGraw-Hill, Nueva York.
- Dyer, W. Gibb (1986), «Cultural Change in Family Firms», The Jossey-Bass Management Series.
- Gallo, Miguel A. (1985), «Las empresas familiares», Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis.
- Gallo, Miguel A. y Carlos García Pont (1989), «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, nº 39.
- Pablos Escobar, Laura (1985), «El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en España y en la Comunidad Económica Europea», *Hacienda Pública*, nº 96, Instituto de Estudios Fiscales.
- Schein, Edward H. (1987), «Organizational Culture and Leadership», Jossey-Bass.
- Ward, J. (1987), «Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth, Profitability and Family Leadership», Jossey-Bass.
- Ward, J. (1988), «The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses», *Family Business Review*, verano.