

BERRABIATU INDUSTRIA **FOROA**

25

12

12

12

12

2025

AGUSTINAK ZENTROAN. ERREENTERIA



Jardunaldiaren egitura

01. Testuingurua

02. Enpresa-oinordetza/ eskualdaketa prozesuetarako aukera estrategikoak, bai jabetzan bai kudeaketan

03. Jabetzaren ondorengotzarako aukera ezberdinetako zerga-gakoak



Jardunaldiaren egitura

01. Testuingurua

02. Enpresa-oinordetza/ eskualdaketa prozesuetarako aukera estrategikoak, bai jabetzan bai kudeaketan

03. Jabetzaren ondorengotzarako aukera ezberdinetako zerga-gakoak



Lezoko Unibertsitateko Udala



Expansión

E EMPRESAS

Empresarios en edad de jubilarse: el problema de la sucesión se dispara en España

estrategia
[empresarial]

Necesidad urgente de relevo generacional para salvar el sector

{ Desarrollo rural La incorporación de jóvenes al ámbito laboral resulta hoy en día una de las medidas prioritarias para el desarrollo económico de los entornos rurales de Euskadi

Ainhoa Agirregoikoa (Cuaderno Agroalimentación 2025) – 08-Enero-2025



El futuro del sector primario en Euskadi está condicionado por la falta de relevo generacional y por la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos, donde los procesos pasan por la aplicación de tecnología con el fin de ser más eficaces y competitivos. En ello están implicados baserriarras, organizaciones que representan al sector e

CATALUNYA
ECONÓMICA
BUSINESS - ECONOMIA - FUTURO

La difícil meta de lograr el relevo generacional en las pymes

RICARD AGUSTÍN - ANÁLISIS - 28 DE AGOSTO DE 2024



Una de las claves para llevar a cabo el relevo generacional con éxito es hacerlo en el momento adecuado y cuando haya estabilidad empresarial y familiar.

ENPRESA ONDORENGOTZAREKIN LOTUTAKO GIZARTE ERRONKAK:

- Lurraldean enpresen "errotzea" indartzea
- Enpresa-proiektu berrien sorrera “bultzatzea”
- Lurralderako inbertsioak “erakartzea”

- **Ondorengotza** giltzarri da **enpresa jarduerarekin jarraitzeko**.
- **Enpresaren ondorengotza ez da gertaera puntual bat**; plangintza behar du, denbora eta hausnarketa maila egokiarekin.
- **Negozioen jarraitutasunak enpresaren** lehiakortasun egoera **mantentzeko** eta, ahal den neurrian, **indartzeko prozesu bat** abiaraztea dakar, erakundearentzako alternatibak ebaluatuz.

44. artikulua. Langileen Estatutua: "Ondorengotza enpresa, lantoki edo ekoizpen-unitate baten **jabetza-aldaketa da**, eskualdaketak **bere nortasuna mantentzen duen** erakunde ekonomiko bati eragiten dionean, jarduera ekonomiko bat, ezinbestekoa edo osagarria, egiteko antolatutako bitartekoen multzo gisa ulertuta."

"Enpresa-transferentzia **prozesu bat** da negozioa familiako kideei, langileei edo kanpoko erosleei **eskualdatzen** zaienean, negozioaren eta enpresaren jardueraren jarraitutasuna bermatzea helburu nagusitzat hartuta; **ez da lan-harremanik amaitzen** enpresaburuaren eta langileen artean; eta **plangintza** bera enpresaren **biziraupen eta hazkunderako gako** bilakatzen da."

01. Testuingurua. Sarrera



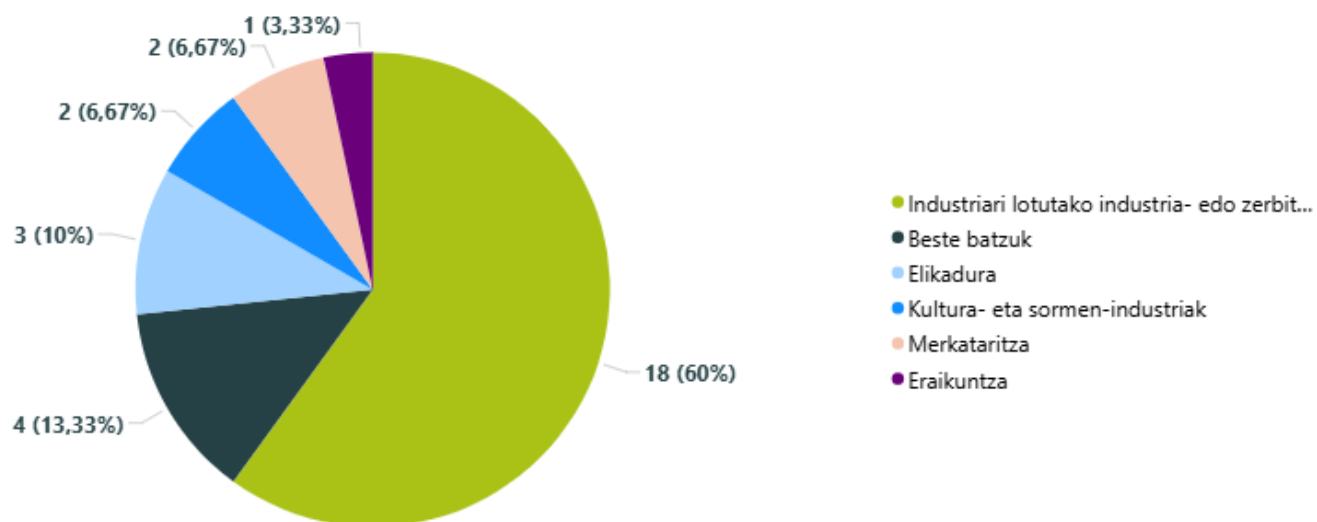
HELBURUAK:

- Oarsoaldeko enpresen ondorengotzaren inguruko egungo egoera eta beharrak EZAGUTZEA
- Jabetzaren eta/edo kudeaketan errelebu-faltagatik epe labur/ertainean egoera kritikoan dauden edo egongo diren enpresak IDENTIFIKATZEA
- Enpresen artean jabetzan eta/edo kudeaketan ondorengotza aurrez lantzeko beharraren eta garrantziaren inguruko KONTZIENTZIAZIOA AREAGOTZEA

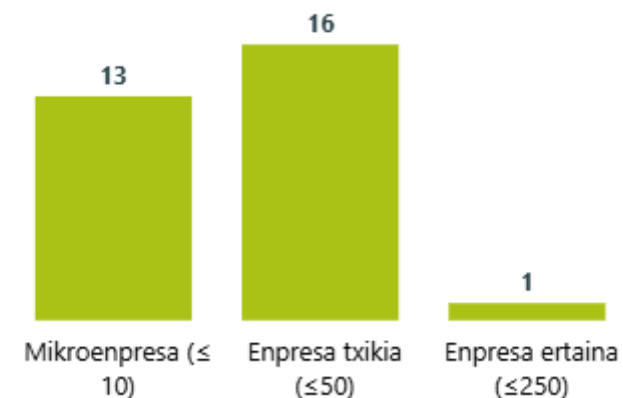
METODOLOGIA

- Galdetegi mota: Aurrez aurrekoa
- Argitaratze data: 2025/11/25
- Lagina: 30 enpresa

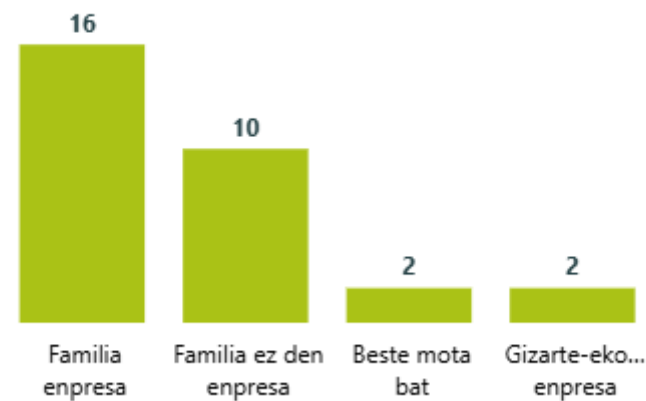
Enpresa motak



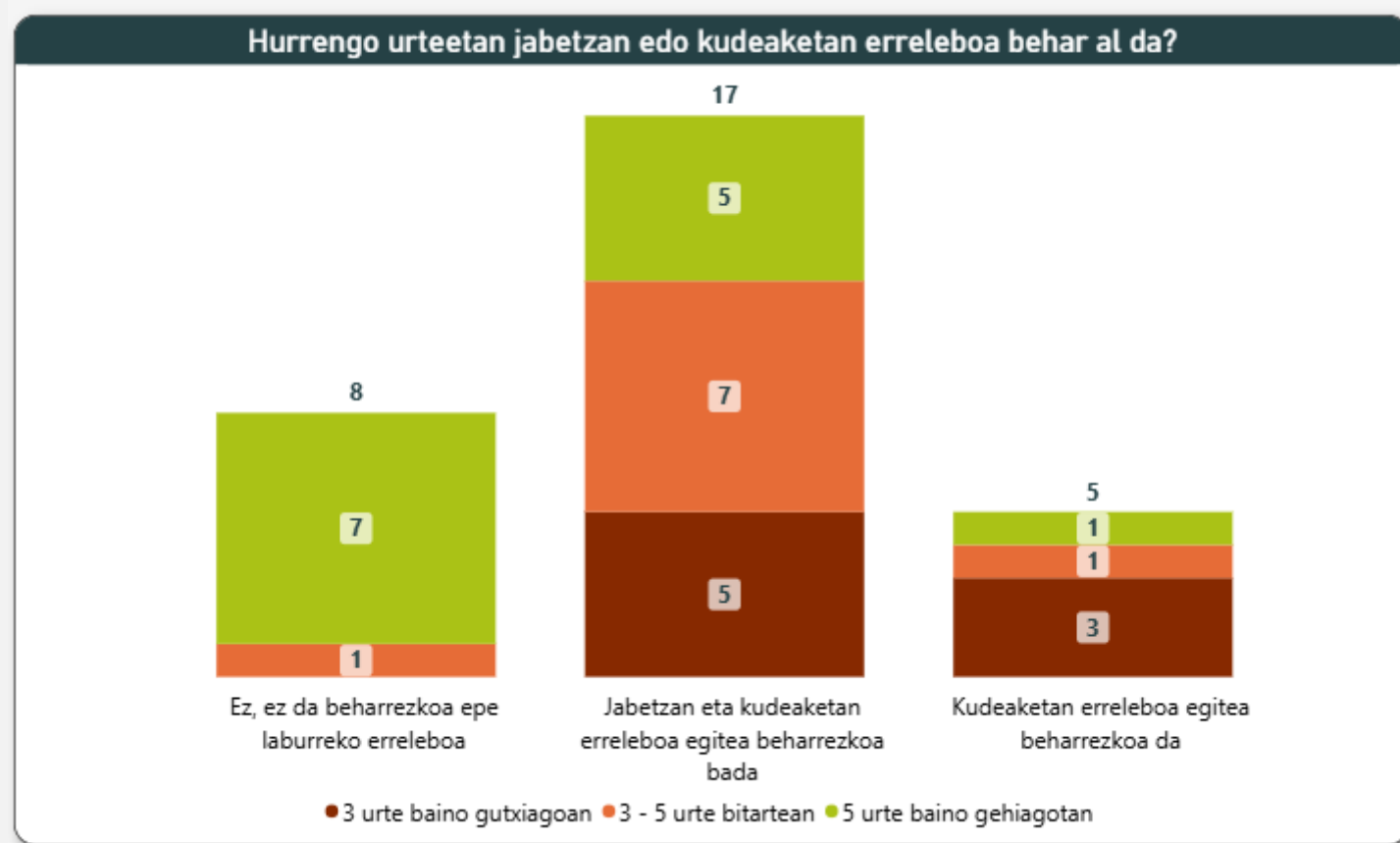
E^a tamainaren arabera sailkatzea



E^a sailkapena, kapital-egiturari dagokionez

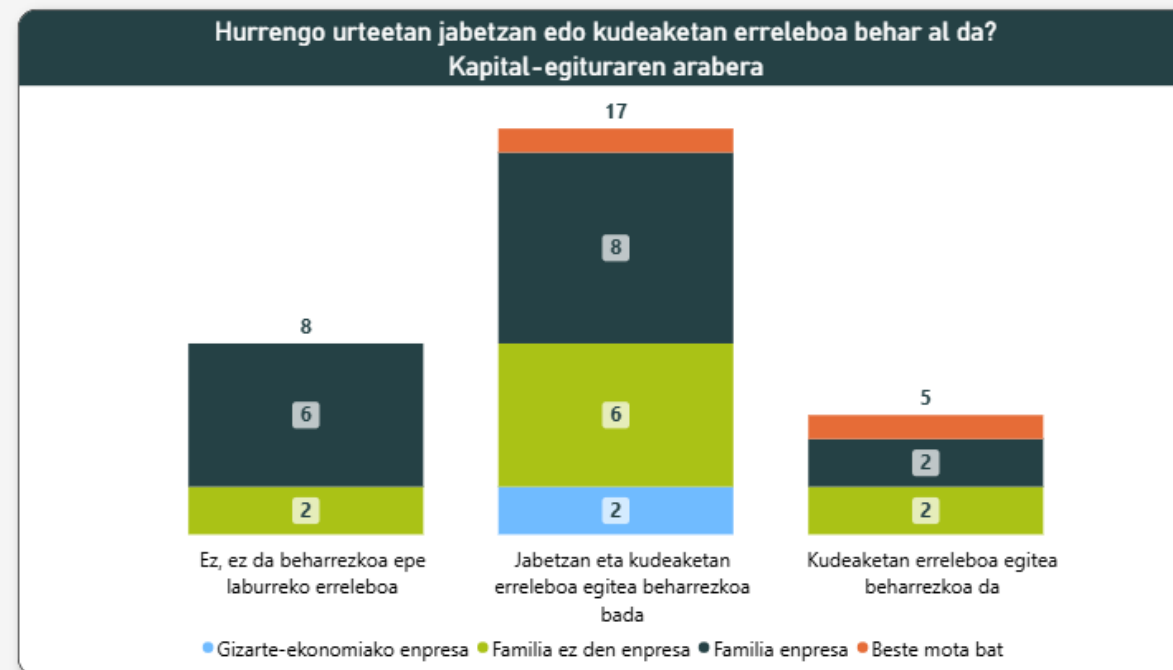
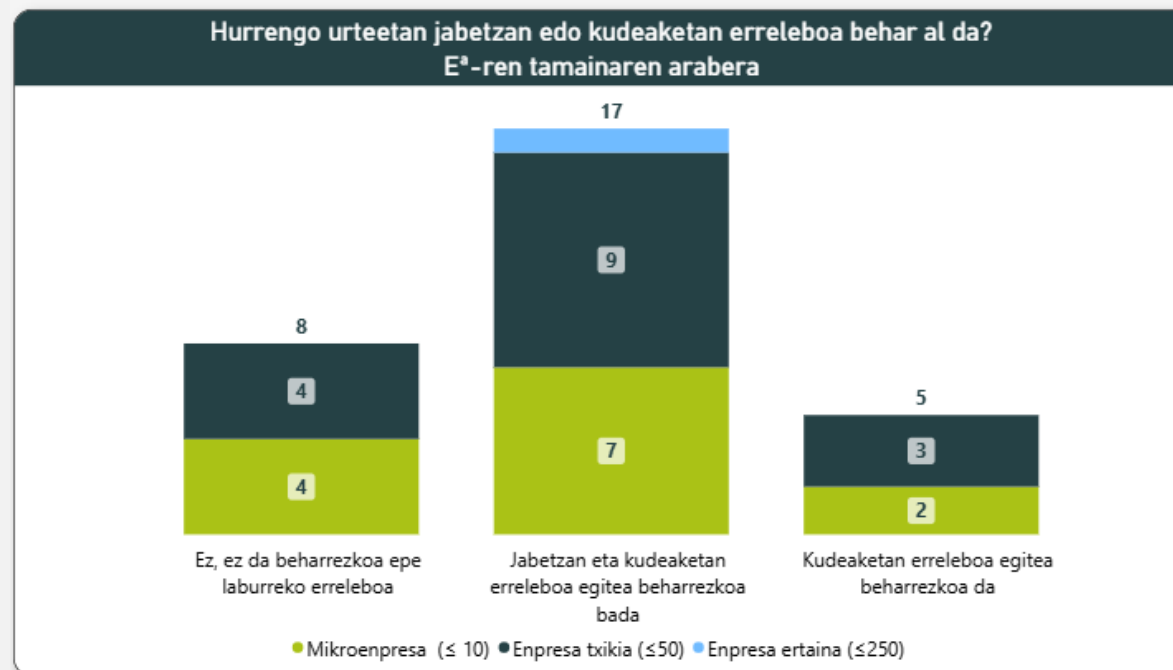


ERRELEBOA-BEHARRA



Enpresen % 57k (17) jabetzan eta/edo kudeaketan erreleboa behar dutela adierazi dute. Horietatik % 71k 5 urte baino gutxiagoan.

ERRELEBOA JABETZAN ETA/EDO KUDEAKETAN EPE LABUR ETA ERTAINEAN Kapital-egituraren eta enpresaren tamainaren arabera



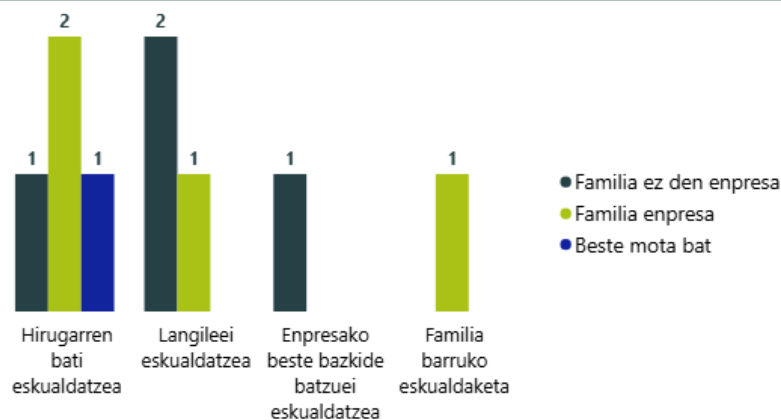
Laginen banaketarekin bat etorriz, mikroenpresak eta enpresa txikiak dira datozen urteetan errelebo behar handiena dutenak, eta, kapital-egiturari dagokionez, familia-enpresak zein familikoak ez diren enpresak dira.

ERRELEBOA 5 URTE BAINO GEHIAGOAN

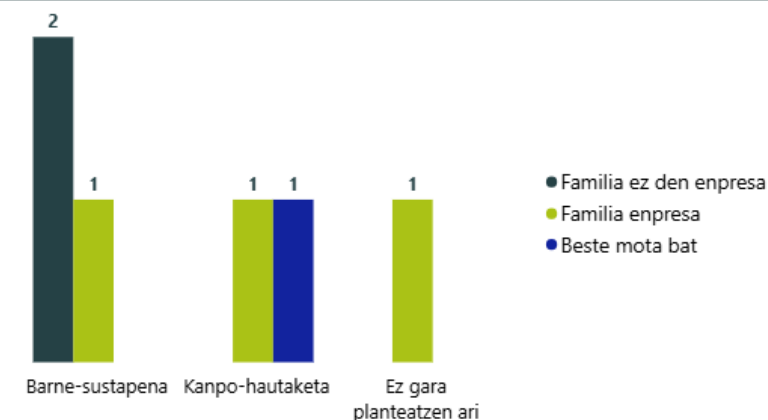
Hurrengo urteetan jabetzan edo kudeaketan erreleboa behar al da?
5 URTE BAINO GEHIAGOTAN



Jabetzaren erreleboari buruzko aukerak



Kudeaketako erreleboari buruzko aukerak



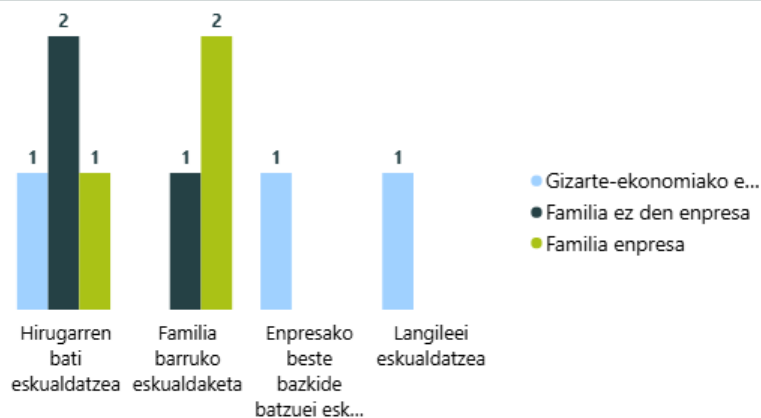
- Enpresen % 16,7k (5) errelebo osoa (jabetza + kudeaketa) behar dute 5 urtetik gorako epean, eta % 3k (1), berriz, kudeaketan bakarrik.
- Jabetzaren erreleboari dagokionez, aukerak banatuta daude: hirugarren bati eskualdatzea eta langileei eskualdatzea elkarrekin daude, alternatiba nagusi argirik gabe.
- Kudeaketa erreleboan, aukerarik ohikoena "barne promozio edo igoera" da.

3-5 URTE BITARTEKO ERRELEBOA

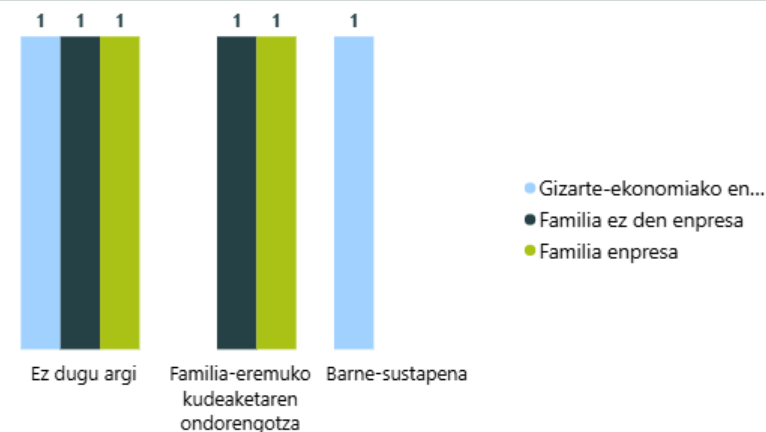
Hurrengo urteetan jabetzan edo kudeaketan erreleboa behar al da?
3 - 5 URTE BITARTEAN



Jabetzaren erreleboari buruzko aukerak



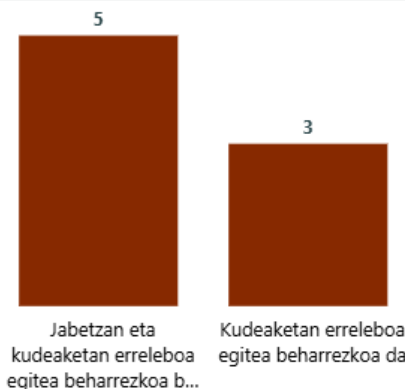
Kudeaketako erreleboari buruzko aukerak



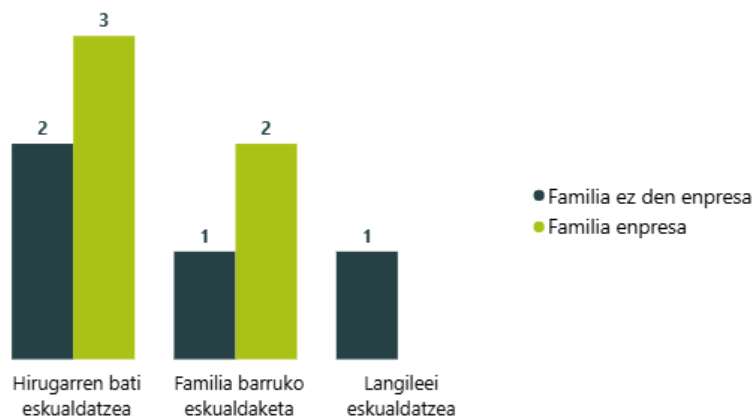
- Enpresen % 23k (7) errelebo osoa (jabetza + kudeaketa) behar dute 3 eta 5 urte arteko epean, eta %3k (1), berriz, kudeaketan bakarrik.
- Jabetzaren eskualdatzeari dagokionez, aukerak banatuta daude: hirugarren bati eskualdatzea eta familiaren barruko eskualdatzea elkarrekin agertzen dira, alternatiba nagusi argirik gabe.
- Kudeaketa erreleboari dagokionez, aukerak ere honela banatzen dira: "ez dugu argi", "familia-eremuko ondorengotza" eta "barne-promozioa".

3 URTETIK BEHERAKO ERRELEBOA

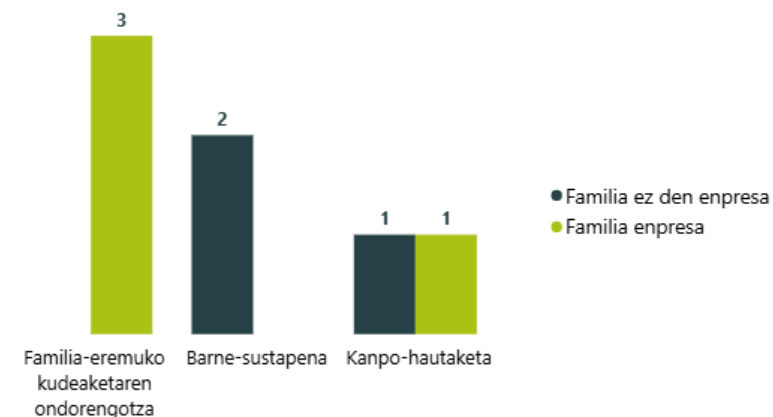
Hurrengo urteetan jabetzan edo kudeaketan erreleboa behar al da?
3 URTE BAINO GUTXIAGOAN



Jabetzaren erreleboari buruzko aukerak



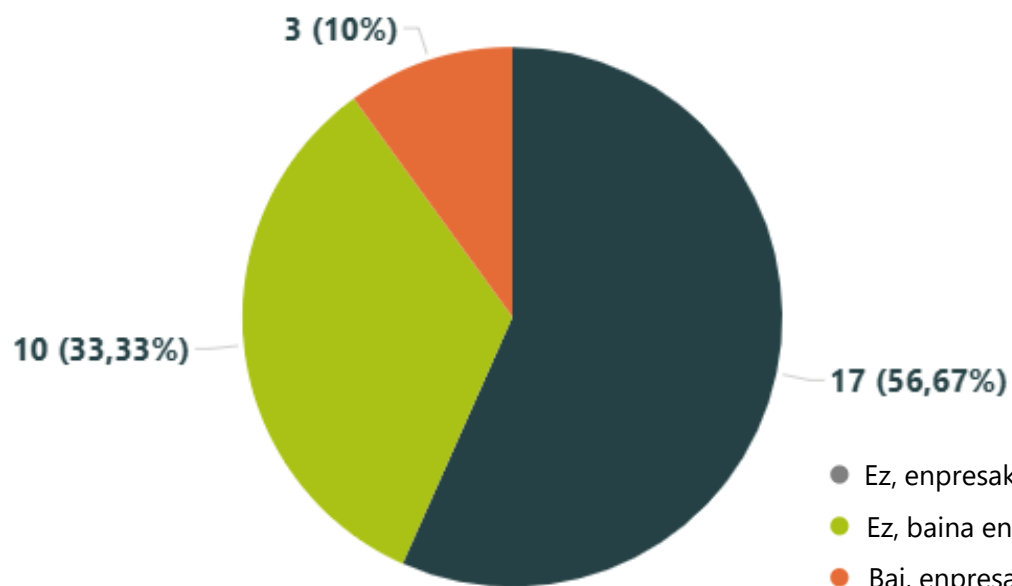
Kudeaketako erreleboari buruzko aukerak



- Enpresen % 16,7k (5) errelebo osoa (jabetza + kudeaketa) behar dute 3 urte baino gutxiagoan, eta % 10ek (3), berriz, kudeaketan bakarrik beharko lukete.
- Jabetzaren epe laburreko erreleboan, aukera nagusia hirugarren bati eskualdatzea da, barneko edo familiako errelebo baten aurretik.
- Kudeaketaren erreleboan, familia-enpresek familiaren barruko erreleboa nahiago dute, eta familiakoak ez diren enpresetan, barne-promozioa da aukera nagusia.

KANPOKO LAGUNTZA ERRELEBO-PROZESURAKO JABETZAN ETA/EDO KUDEAKETAN

Enpresak ba al du kanpoko laguntzarik errelebo-prozesurako jabetzan eta/edo kudeaketan?

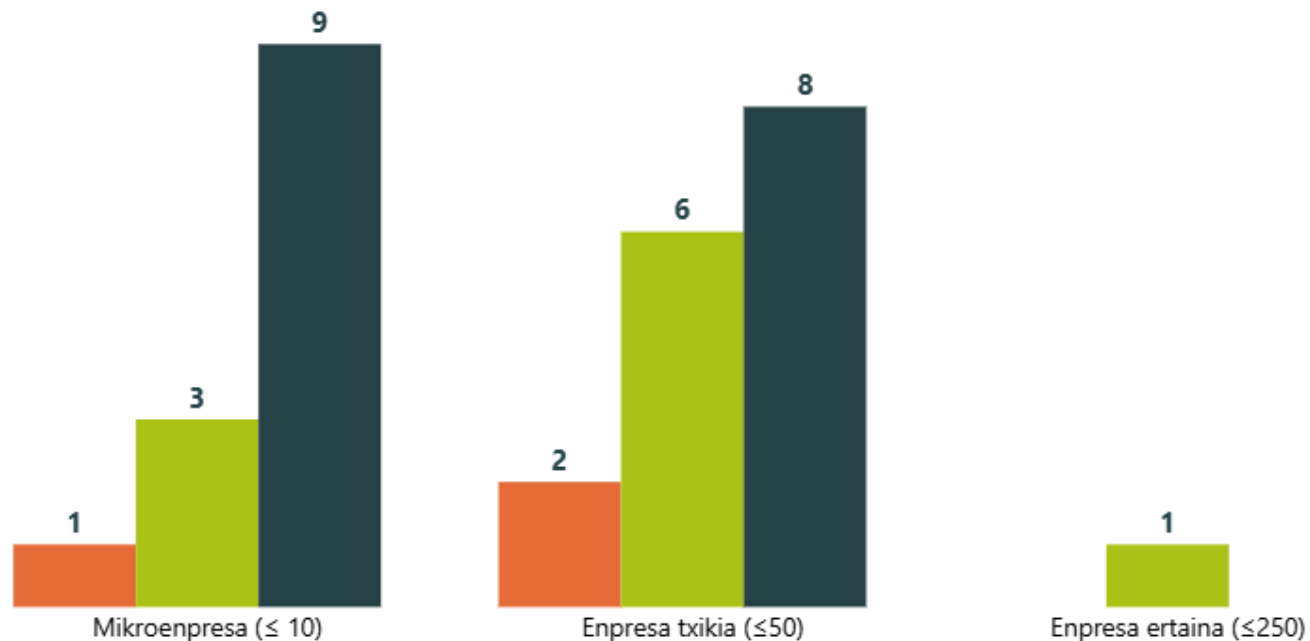


- Ez, enpresak ez du kanpoko laguntzarik, ezta prozesu honetarako kontratatzeko asmorik ere.
- Ez, baina enpresa kontuan hartzen ari da kanpoko laguntza izatea ondorengotzarako.
- Bai, enpresak kanpoko laguntza du eta aktiboki erabiltzen ari da ondorengotza prozesuan.

Parte hartutako enpresa gehienek ez dute gaur egun kanpoko laguntzarik ondorengotza prozesurako, eta ez dute kontratatzeko asmorik ere. Enpresen % 10ek baino ez dute kanpoko laguntzarik, eta % 33,33k kanpoko laguntza izateko aukera aztertzen ari dira.

KANPOKO LAGUNTZA ERRELEBO-PROZESURAKO JABETZAN ETA/EDO KUDEAKETAN

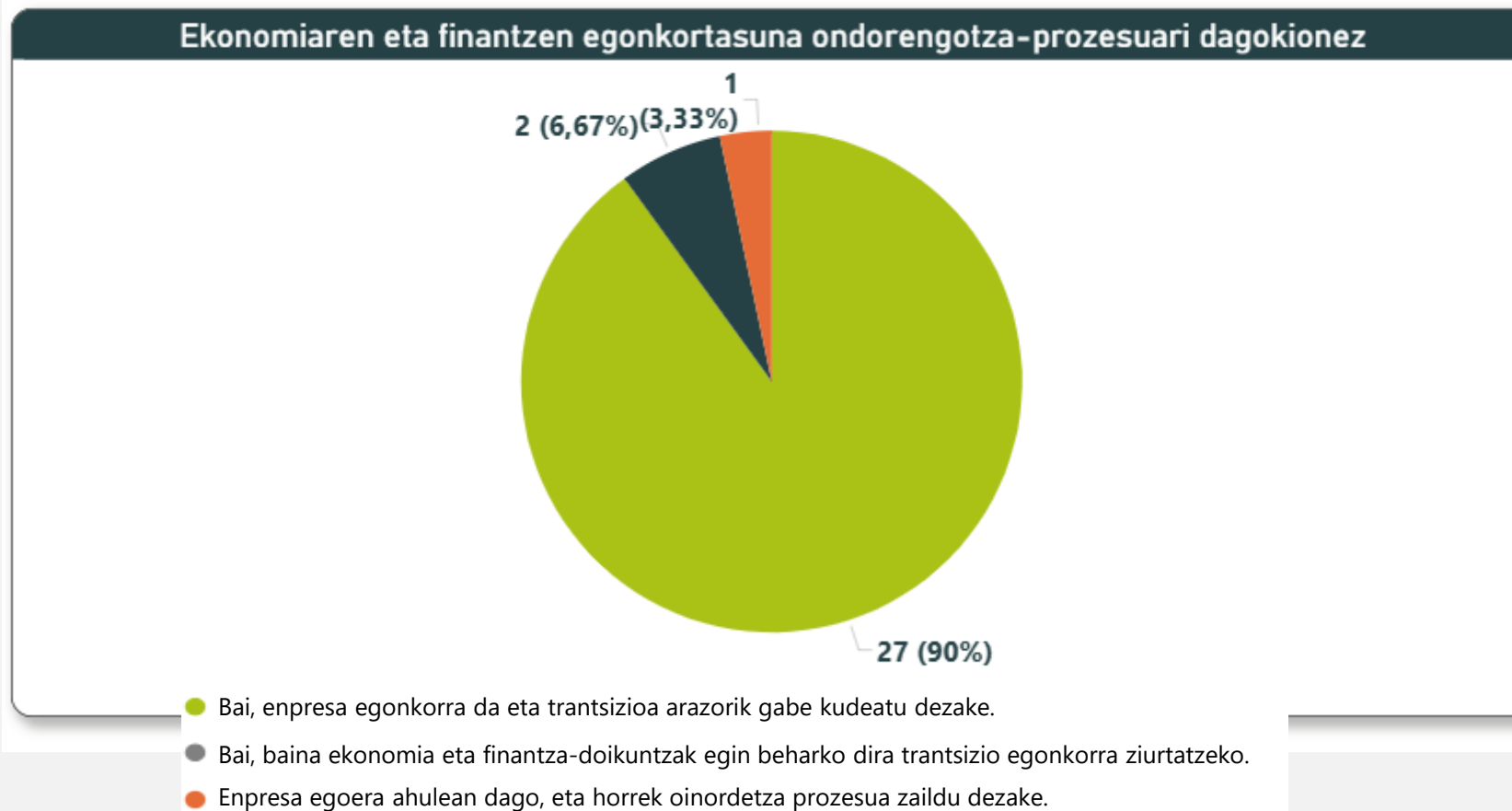
Enpresak ba al du kanpoko laguntzarik errelebo-prozesurako jabetzan eta/edo kudeaketan, tamainaren arabera?



- Ez, enpresak ez du kanpoko laguntzarik, ezta prozesu honetarako kontratatzeko asmorik ere.
- Ez, baina enpresak oinordetzarako kanpoko laguntza ekartzea aztertzen ari da.
- Bai, enpresak kanpoko laguntza du eta aktiboki erabiltzen ari da ondorengotza prozesuan.

Mikroenpresa da kanpoko laguntza gutxien duena, eta, ziurrenik, premia handiena duena ere, baliabide-eskasiagatik. Honek errelebo-prozesuen garapen egokirako arriskua suposa dezake, eta erakunde publikoek babesa emateko aukera.

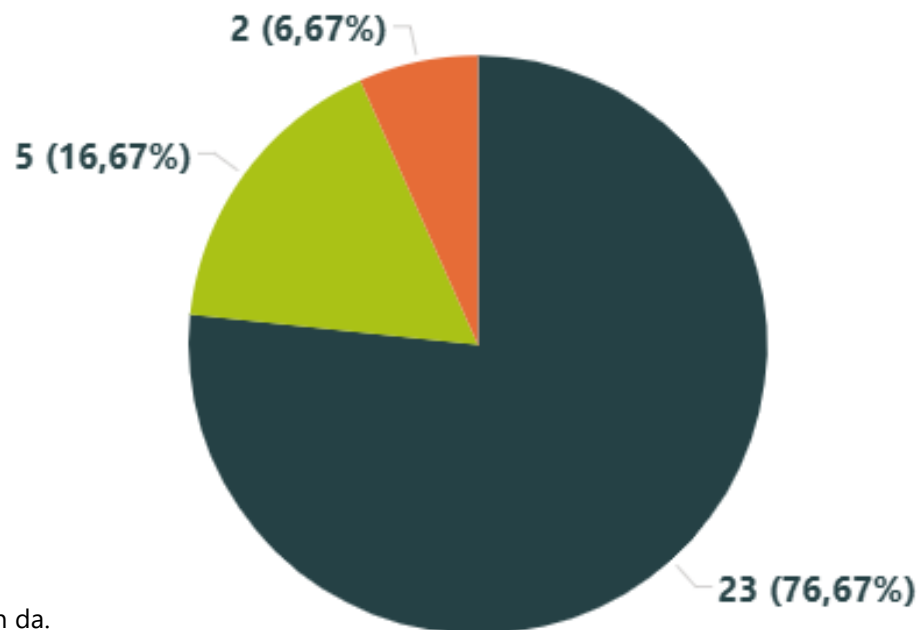
EGONKORTASUN EKONOMIKO-FINANTZARIOA ONDORENGOTZA-PROZESUAN



Enpresen % 90a (27) egoera ekonomiko egokian daude trantsizio egonkor bat bermatzeko. Enpresen % 6,67k (2) doikuntza ekonomiko batzuk egin beharko lituzkete erreleboa egin baino lehen.

ENPRESAK SALMENTARA BIDERATUTAKO BALORAZIOREN BAT EGIN DU

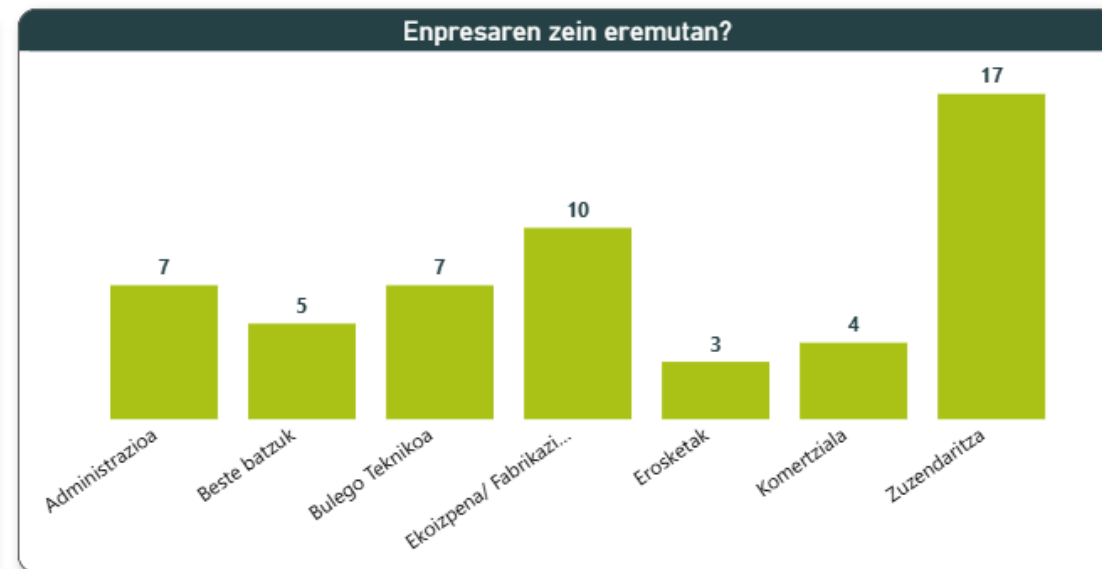
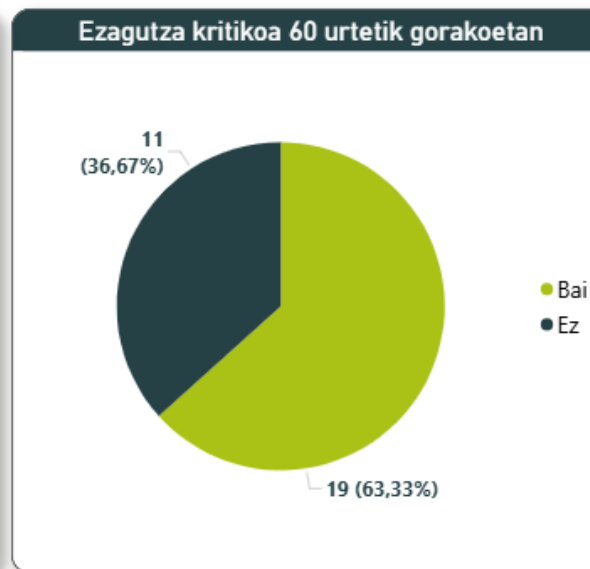
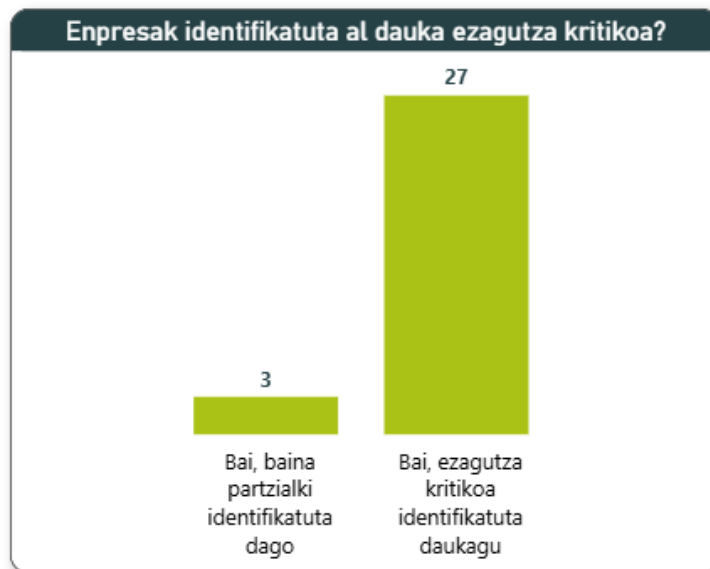
Enpresak egin al du salmentara bideratutako baloraziorik?



- Ez, ez da baloraziorik egin.
- Bai, azken 12 hilabeteetan balorazio bat egin da.
- Bai, baina balorazioa urtebete baino gehiagokoa da.

Enpresen % 23,34k (7) salmentara bideratutako balorazioa egin dute.
Ez dirudi tamaina ezaugarri baldintzatzailea denik enpresaren balorazio ekonomikoa egiteko.

ENPRESAK EZAGUTZA KRITIKOA IDENTIFIKATUTA DAUKA



Enpresen %90ak (27) ezagutza kritikoa identifikatuta dauka, eta kasuen % 63,33tan 60 urtetik gorako pertsonak dira. Enpresan, zuzendaritza eta ekoizpena/ fabrikazioa dira ezagutza kritikoa gehien kontzentratzen duten esparruak.

Jardunaldiaren egitura

01. Testuingurua

02. Enpresa-oinordetza/ eskualdaketa prozesuetarako aukera estrategikoak, bai jabetzan bai kudeaketan

03. Jabetzaren ondorengotzarako aukera ezberdinetako zerga-gakoak



Lezoko Unibertsitateko Udala

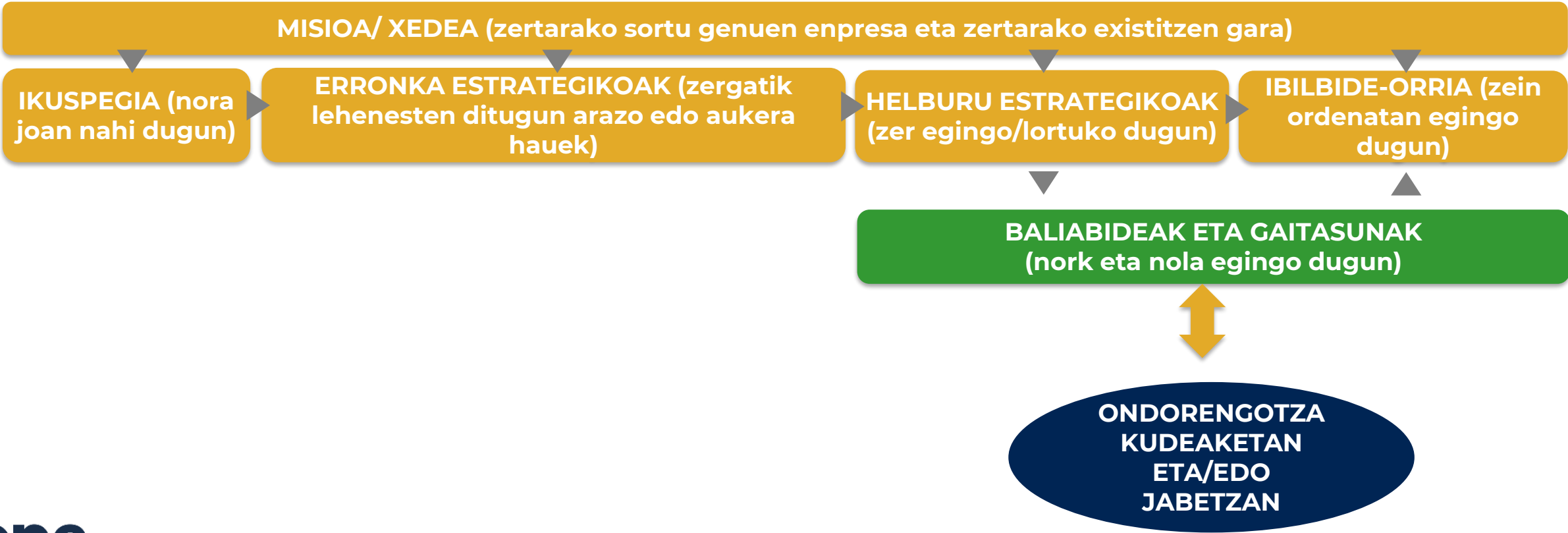


Normalean, ondorengotza kontzeptua modu globalean erabiltzen da, aurreko belaunaldia ordezteko prozesuan hurrengo belaunaldia protagonista duen erreleboa ulertuta, baina **ondorengotzaren kontzeptua kokatzeko hiru arlo bereizi behar dira:**



02. Jarraitutasun alternatibak

Enpresa estrategiaren eskema orokorra



02. Jarraitutasun alternatibak

Zuzendaritzan ondorengotza izateko arrazoiak

Barne arrazoiak	Kanpo arrazoiak	Lege edo etika arrazoiak	Ondorengotzarekin lotutako arrazoiak
Negoio-errendimendu eskasa ○ Finantza-emaizta negatiboak ○ Helburu estrategikoak ez betetzea ○ Eragiketa-eraginkortasun falta iraunkorrak	Ingurumeneko aldaketak ○ Araudi berriak ○ Trebetasun berriak eskatzen dituzten aurrerapen teknologikoak ○ Krisi ekonomikoa edo merkatuaren aldaketak	○ Araudia ez betetzea ○ Ustelkeria, iruzur edo jokabide okerren kasuak ○ Enpresaren ospea arriskuan jartzen duten ikerketak	○ Aurretik definitutako ondorengotza-planak ○ Barne-lider berrien prestakuntza, ardura hartzeko prest daudenak
Konfiantza galtzea ○ Barne gatazkak ○ Antolakuntza-kulturaren arazoak ○ Liderrak taldearen edo jabetzaren aurrean sinesgarritasunik ez izatea	Erakundea egokitu beharra ○ Lehiakide indartsuagoak ○ Kontsumo eredu berriak edo bezeroen portaera		
Lidergo ziklo naturala ○ Epealdi estrategiko baten amaiera ○ Liderraren erretiroa ○ Belaunaldi berritzearen beharra	Fusioak edo erosketak ○ Goi zuzendaritzaren berregituraketa ○ Jabeek zuzendaritza talde berria izendatzea		
Liderraren gainkarga edo nekea ○ Nekea, "erreta" egotea ○ Erakundearen erritmoari edo erronkei eusteko ezintasuna			
Estrategia aldaketak ○ Negozio-lerro berriak ○ Eraldaketa digitala ○ Trebetasun edo profil berriak behar dituzten berregituraketa sakonak			

02. Jarraitutasun alternatibak

Zuzendaritzako ondorengotza ezagutza kritiko faltagatik

Ezagutza kritikoa da:

- **gure jarduera aurrera eramateko behar duguna**
- **bereizteko eta abantaila lehiakorrak izateko aukera ematen diguna**

Zailtasun ditugunean epe luzean

- **eguneroko eragiketetan**
- **geure burua bereizteko**
- **lehiakorrak izateko**
- **...**

Enpresan ezagutza kritiko berriak txertatzea eta/edo ezartzea ahalbidetzen duen kudeaketa-oinordetza-plan bat aztertzeke garaia da.



02. Jarraitutasun alternatibak

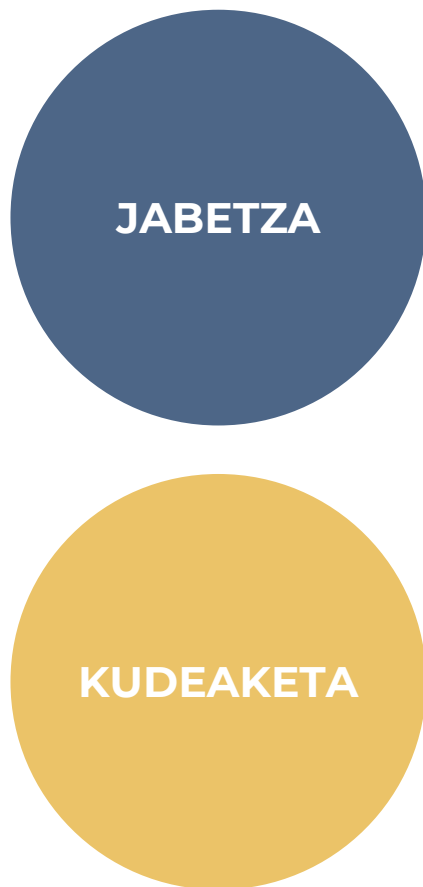
Jabetzaren eta kudeaketaren arteko desberdintasunak

	JABETZA Gobernantza eta administrazioa	KUDEAKETA Zuzendaritza
Maila	Talde mailako enpresa estrategia	Negozio estrategia, taktika eta eragiketak
Hurbilketa	"Zer" eta "zertarako"	"Nola" eta "exekuzioa"
Lehen mailako erantzukizuna	Erakundearen norabidea eta haren iraunkortasuna bermatzea.	- Estrategia politika, prozesu eta egitura operatiboetan itzultzea. - Estrategiak ezartzea eta eguneroko eragiketak kudeatzea.
Funtzio tipikoak	- Xedea, ikuspegia eta balioak zehaztea. - Estrategia orokorra eta epe luzerako planak onartzea. - Goi-zuzendaritzaren errendimendua kontrolatzea. - Araudia, etika eta arriskuen kudeaketa betetzen direla ziurtatzea. - Akziodunen eta beste interesdunen interesak babestea. - Enpresaren politikak eta kontrol esparruak ezartzea. - Egitura mailako erabakiak hartzea (fusioak, erosketak, kapitala, etab.).	- Gobernantzak zehaztutakoaren arabeko politika operatiboak garatzea. - Barne-prozesuak eta egiturak diseinatzea. - Baliabideak eta sailak koordinatzea. - Barne-prozeduren betetzea bermatzea. - Epe ertain eta laburreko planak eta helburuak garatzea. - Eragiketa-erabakiak hartzea eta baliabideak esleitzea. - Taldeak kudeatzea eta pertsonak gidatzea. - Aurrekontuaren exekuzioa kontrolatzea. - Eguneroko arazoak konpontzea eta prozesuak optimizatzea. - Emaitzen eta aurrerapenen berri eman administrazioari.
Laburpena	Gobernantza goi-mailako gainbegiratze eta norabide estrategikoa da. Ez ditu eguneroko eragiketak kudeatzen; kudeatzaileek jarduten duten esparrua gainbegiratu, kontrolatu eta zehazten du.	Kudeaketa diseinu, exekuzio eta koordinazi estrategikoa, taktikoa eta operatiboa da.

02. Jarraitutasun alternatibak

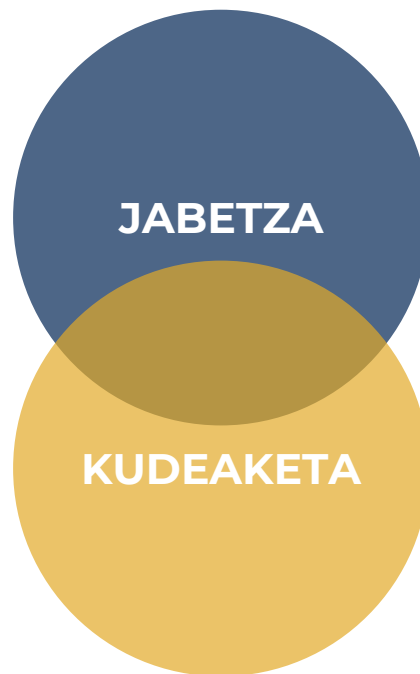
Jabetza eta kudeaketa aukerak

**Jabetza eta kudeaketa bereizita
pertsona ezberdinetan**



Alde onak: Garbiagoa
Alde txarrak: Interes gatazkak

**Jabeek kudeaketan parte hartzen
dute eta zuzendaritzak gobernuan
parte hartzen du**



Alde onak: Lankidetzak
Alde txarrak: Ezin dira bereizi

**Jabetza eta kudeaketa
pertsona beraren esku daude**

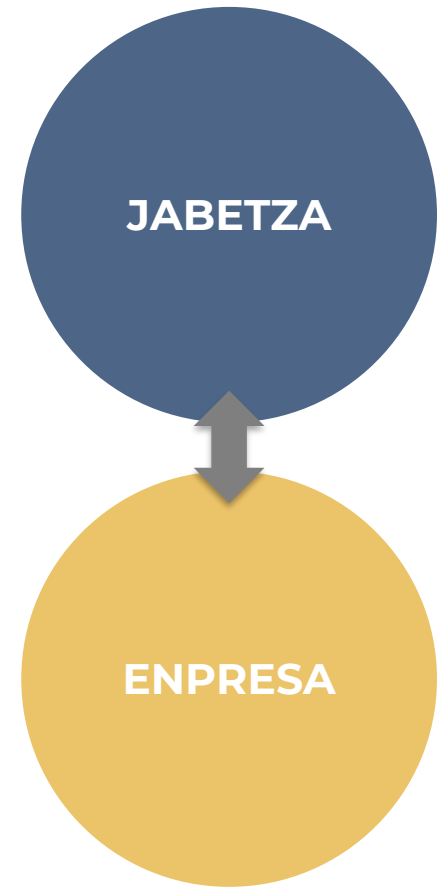


Alde onak: Lerrokatze osoa
Alde txarrak: Desoreka

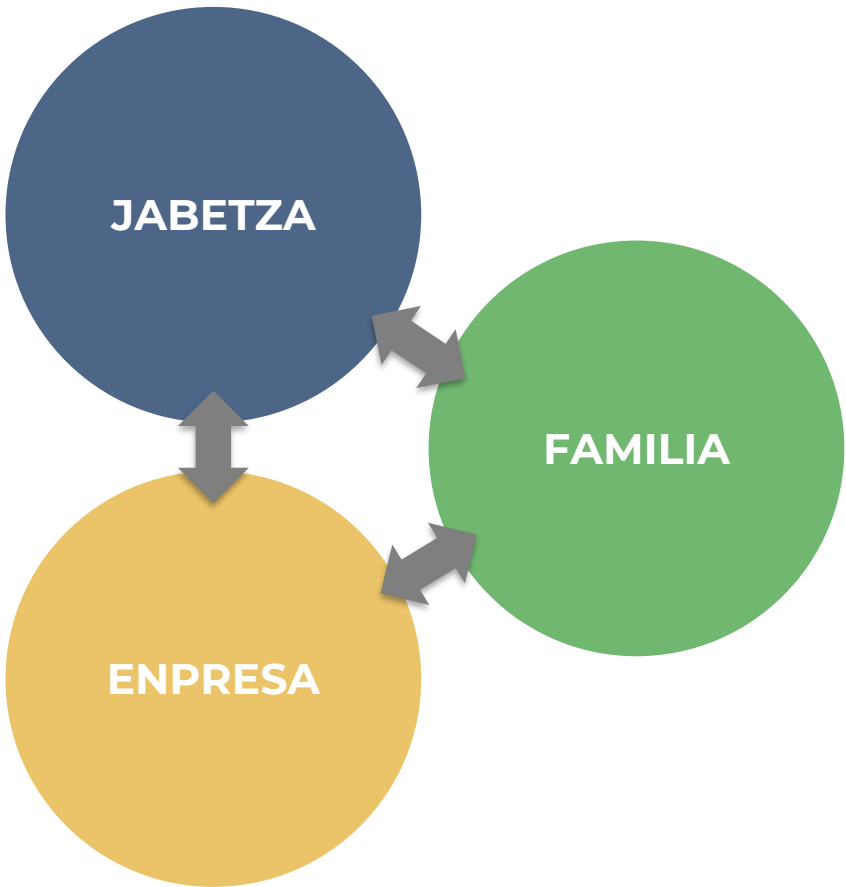
02. Jarraitutasun alternatibak

Jabetza motaren arabera ondorengotza

Familia ez den jabetza



Familiaren jabetza



Alde onak: Inplikazio potentzial handiagoa
Alde txarrak: Inplikazio potentzial txikiagoa eta dena (apur bat?) konplexuagoa da

02. Jarraitutasun alternatibak

Jabetza motaren arabera ondorengotza

Familia ez den jabetza	Familia jabetza
a) Kudeaketan gaitasuna eta potentziala duten pertsonen garapena eta barne-sustapena	
b) Kudeaketan gaitasuna eta potentziala duten kanpoko pertsonak kontratatzea	
	c) Familiako kide (edo ezkontideak) izatea ○ Aukera? ○ Mehatxua?
	d) Familiako kide (edo ezkontideak) ez izatea ○ Aukera? ○ Mehatxua?

02. Jarraitutasun alternatibak

Kudeaketako ondorengotza-prozesua

1. Ondorengotza plangintza	○ Ahal bada, hobe da garaiz egitea, A plana ondo ateratzen ez bada, B, C... planera jo ahal izateko. ○ Beharrezko gaitasunen eta etorkizuneko beharren ebaluazioa. ○ Erakundearen barruan eta/edo kanpoan lider potentzialak identifikatzea.
2a. Barne ondorengoaren garapena	○ Gaitasunen ebaluazioa: Zein trebetasun izan beharko lituzkete etorkizuneko liderrek? ○ Prestakuntza, tutoretza eta trebetasunen garapena. ○ Barneko hautagaien kultura, antolakuntza eta gaitasun egokitasunaren ebaluazioa.
2b. Kanpoko ondorengoaren sarrera	○ Gaitasunen ebaluazioa: Zein trebetasun izan beharko lituzkete etorkizuneko liderrek? ○ Kanpoko ondorengoaren bilaketa, hautaketa eta txertatzea. ○ Kanpoko hautagaien kultura, antolakuntza eta gaitasun egokitasunaren ebaluazioa.
3. Trantsizioa eta komunikazioa	○ Nola egin botere-trantsizio bat modu eraginkorrean. ○ Komunikazio argia langile eta kanpoko interesdunekin. ○ Erresistentziak eta espektatibak kudeatzea.
4. Ondorengotza osteko jarraipena	○ Ondorengotzaren eraginkortasunaren ebaluazioa. ○ Nola kudeatu doikuntzak edo aurreikusi gabeko gertaerak.

02. Jarraitutasun alternatibak

Jabetzako oinordetza-prozesua

1. Ondorengotza plangintza	○ Ahal bada, hobe da garaiz egitea, A plana ondo ateratzen ez bada, B, C... planera jo ahal izateko. ○ Gainerako jabeen eta zuzendaritzaren lankidetzaz izatea funtsezkoa da. ○ Kanpoko aholkularien laguntza izatea komenigarria da.
2. Ondorengotza prestatzea	○ Ahal izanez gero, aukerarik gomendagarriena pixkanaka prestatzea da, aldaketa barneratu eta emaitzetan eraginik izan ez dezan. ○ Etapa honek 1-5 urte inguru arteko iraupena izan dezake.
3. Jabetzaren eta/edo kudeaketaren transferentzia	○ Egokiena transferentzia mailakatua izatea da, aldaketa barneratu eta emaitzean ez eragiteko. ○ Salbuespen gutxi batzuekin, sarrerako eta irteerako profilen gainjartzeak ez du normalean urte 1-2 baino gehiago iraun behar.
4. Erretiratzea	○ Etapa honen garrantzia honetan datza: batzuetan, prozesua behar bezala ixten ez bada, alde egiten duen pertsonak enpresara itzultzeko tentazioa izan dezake.

02. Jarraitutasun alternatibak

Jabetzaren ondorengotza



02. Jarraitutasun alternatibak Jabetzaren ondorengotza

1

FAMILIA JARRAITUTASUNA

Enpresaren norabidea

Egoeraren ezagutza

Negozioa
ulertu eta
kudeatu

- Negozio egoera
- Jabetza-egitura eta gobernu-organoak
- Jabegoaren behar eta espektatibak

Familia ikuspegi partekatua

Ondorengoaren hautaketa eta konpromisoa

- Familia barruan ikuspegi partekatu bat lortzea lehentasun estrategikoei eta ondorengoaren profilari buruz
- Ondorengoaren hautaketa eta konpromisoa (borondatea eta gaitasuna)

Bide-orriaren diseinua

- Kudeaketa-transferentzia plana
- Akzioak jabe berriari eskualdatzeko/saltzeko beharrezkoak diren ekintzen eta epeen zehaztapena

Familia protokoloa

- Familia bat edo gehiagoko kide diren pertsona ezberdinen arteko harremanak arautzea
- Helburu nagusia enpresaren jarraitutasuna bermatzea da

2

LANGILEEI ETA/EDO KUDEATZAILEEI SALMENTAK

Enpresaren
norabideaEnpresaren analisia
Salmenta-ikuspegiaHasierako
kontaktua eta
negozio plana

Negoziazioa

Eragiketaren
legezko eta
zergazko
formalizazioa eta
itxieraNegozioa
ulertu eta
kudeatu

- Negozio egoera
- Jabegoaren behar eta espektatibak
- Merkatu-irizpide onartuetan oinarritutako hasierako balorazioa
- Salmenta prezioaren gehienezko/ gutxieneko tarte bat ezartzea
- Hautagaien bilaketa eta hautaketa

- Hasierako kontaktua eta hurbilketa estrategia
- Konfidentzialtasun akordioak
- Negozio-planaren garapen bateratua

- Inbertitzaile potentzialekin negoziatzea
- Hitzarmenaren negoziazioa eta baldintzak ezartzea: prezioa, ordainketa-baldintzak, ordainketa geroratuen bermeak, langileekin egindako akordio eta konpromisoak, higiezinak, alokairuak, etab.

- Erosketa-salmenta kontratuaren prestaketa eta doikuntza
- Lankidetzaz hitzarmenaren prestaketa eta egokitzapena
- Erosketa-kontratuaren eta lankidetzaz kontratuaren sinadura

3

HIRUGARRENEI SALMENTA

Enpresaren norabidea

Enpresaren analisia Salmenta-ikuspegia

Lehen kontaktua

Negoiazioa

Asmo gutuna eta due diligence

Eragiketaren legezko eta zergazko formalizazioa eta itxiera

Negozioa ulertu eta kudeatu

- Negozio egoera
- Jabegoaren behar eta espektatibak
- Merkatu-irizpide onartuetan oinarritutako balorazioa
- Salmenta prezioaren gehienezko/gutxienezko tarte bat ezartzea
- Hautagaien bilaketa eta hautaketa

- Salmenta-agindua
- Hasierako kontaktua, hurbilketa estrategia
- Hasierako hurbilketarako profil itsua
- Konfidentzialtasun-hitzarmena (NDA) sinatzea

- Salmenta koadernoak
- Interes gutuna
- Hitzarmenaren negoiazioa eta baldintzak ezartzea: prezioa, ordainketa-baldintzak, ordainketa geroratuen bermeak, langileekin egindako akordio eta konpromisoak, higiezinak, alokairuak, etab.

- Asmo-gutuna
- Due diligence

- Erosketa-salmenta kontratuaren prestaketa eta doikuntza
- Akziodunen akordioa idaztea eta egokitzea
- Erosketa-kontratuaren eta lankidetzakontratuaren sinadura

02. Jarraitutasun alternatibak

Ondorengotzan arrakasta izateko funtsezko faktoreak

Gaur egungo lidergoaren konpromisoa	Uneko lidergoaren jarrera funtsezkoa da ondorengotza arrakastatsua bermatzeko. Epe luzearako ikuspegi batek prozesuan zehar laguntzen du.
Erakundearen kultura eta balioak	Nola ziurta dezakegu lider berriak gure kulturara egokitzen direla? Nola ziurta dezakegu lider berriek gure kulturari ekarpena egin eta aberasten dutela?
Aldaketa kudeaketa	Nola kudeatu aldaketarekiko erresistentzia erakundearen barruan.
Gardentasuna eta komunikazioa	Komunikazio irekiaren garrantzia ondorengotzan.
Alderdi legalak eta finantzarioak	Jabetza-hitzarmenak, familia-protokoloak, bazkide-hitzarmenak, testamentuak, aktiboen banaketa, goi-zuzendaritza kontratuak, pizgarriak, etab.

02. Jarraitutasun alternatibak

Ondorengotzan arrakasta izateko erronkak

Aldaketaren aurkako erresistentzia	Sor daitezkeen erronka emozional eta kulturalak.
Botere borrokak	Jabeen arteko, jabeen eta zuzendaritzaren arteko edo zuzendaritzaren arteko botere-gatazkak oztopo handia izan daitezke.
Familia gatazkak	Ohikoa da botere gatazkak areagotzea familia enpresetan.
Ondorengo prestaketa falta	Nola ziurtatu dezakegu lider berriak behar bezala prestatuta daudela?
Ondorengotzaren eragina langileengan	Trantsizioak nola eragiten dien taldeari eta lan-harremanei.
Ondorengotzaren eragina bezeroengan eta hornitzaileengan	Trantsizioak bezero eta hornitzaile nagusiei nola eragiten dien.
Belaunaldi aldaketak	Belaunaldi berrien lanarekiko harremana eta erantzukizunen bere gain hartzea aurreko belaunaldienarekin alderatuta desberdina da.

Zerga gakoak

Abiapuntua ondo zehazteko zenbait gako ematea, aukeren alde eta kontra estrategikoak baloratzea, eta, bereziki, aukera bakoitzak dituen zerga-alderdiak sakon aztertzea.



SONIA OLÓRIZ MATEO
FAMILIA ENPRESA ARLOKO BURUA ETA ZERGA
SAILEKO KIDEA



FAMILIA-ENPRESA



Familia bat edo batzuk enpresa baten edo batzuen jabe dira, jabetza enpresa horren kontrol politiko eta ekonomikoaren bidez gauzatzen delarik.

Enpresa aktiboki kudeatzen dute familiako kide guztiek edo batzuek lan eginez. Lanpostu arruntetan, ez ezik, **zuzendaritza-postuetan eta administrazio-organoaren barruan**.



Familiako kide berriak jabetzan eta kudeaketan, modu ordenatuan sartzearen bitartez, enpresa bizirik mantentzeko bokazio argia erakusten da.



FAMILIA-ENPRESA



Familiaren ondareak duen egitura eta konfigurazioa berrikusteko beharra. Kontuan hartu beharreko faktoreak:

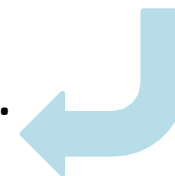
Familiaren erabakiak optimizatzea.

Hirugarrenen aurrean existitzen eta existituko den babesa.

Barne-egituraren eta, hala badagokio, nazioarteko egituraren optimizazioa.

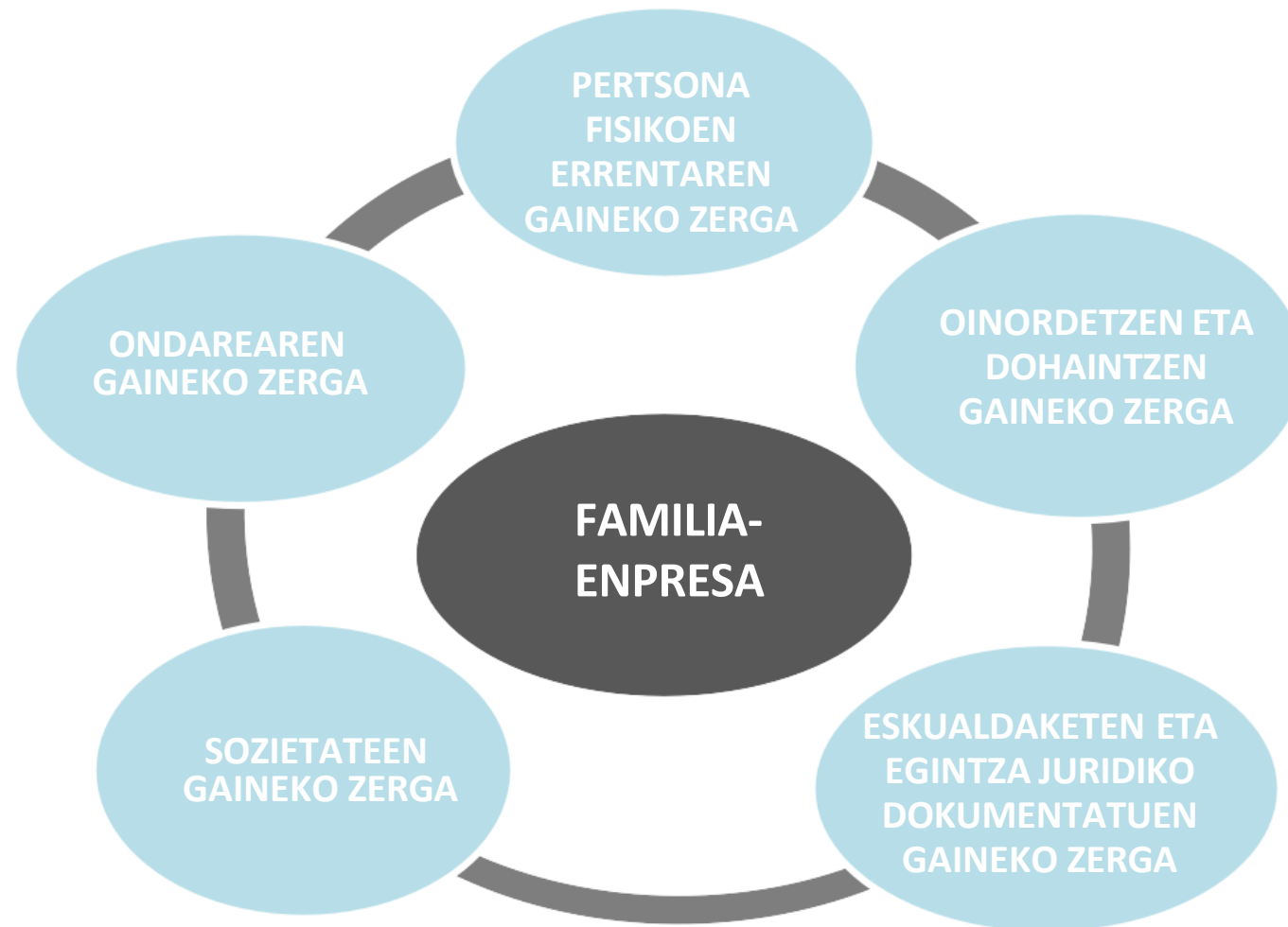
Ezinbestekoa da enpresa-ondarea eta familiaren ondare propioa bereiztea.

Bazkidearen ondarea babestea erabakigarria da.



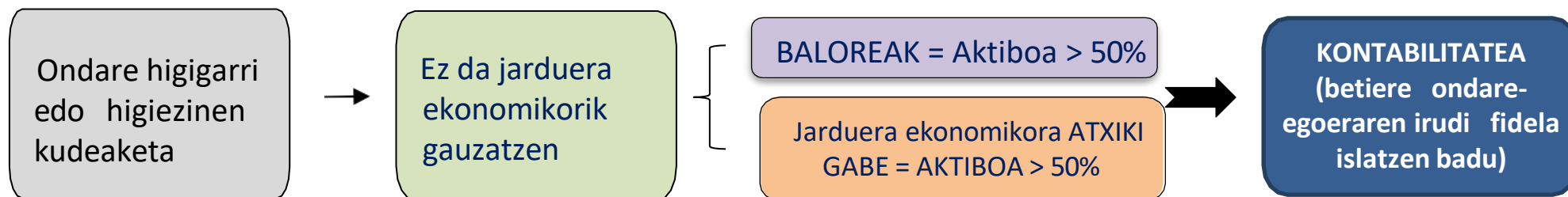
Enpresa-irizpideen araberrako kudeaketa.

Arriskuen mapa egiteko beharra: banku-, lan-, zerga- eta merkataritza-arriskuak.



1. Jarduera ekonomikoa

- Ondare higigarri edo higiezin bat kudeatzea ezin da entitatearen jarduera nagusia izan.



- Jarduera ekonomiko bat egiten duela ulertuko da, baldin eta, Gipuzkoako Lurralde Historikoko Sozietateen gaineko Zergari buruzko urtarrilaren 17ko 2/2014 Foru Arauaren **14. artikulua aplikaturik**, entitate horrek ez baditu beharrezko baldintzak betetzen bere aktiboaren erdia baino gehiago baloreek osatzen dutela edo jarduera ekonomikoei atxiki gabe dagoela pentsatzeko. **Aipatutako artikularen arabera ondare-sozietate ez izatea.**
- Ez dira balore gisa konputatuko: **gutxienez boto eskubideen %5a ematen dituztenek (edo, sozietate partaidetuaren akzioek bigarren mailako merkatu antolatu batean kotizatzen badute, %3a ematen dituztenek), betiere partaidetza zuzentzeko eta kudeatzeko helburuarekin eskuratu badira, eta materialen eta pertsonen behar bezalako antolaketa badago horretarako (holding).**

1. Jarduera ekonomikoa

- ❖ Salbuetsita dago jarduera ekonomikoan aritzeko beharrezkoak diren aktiboei dagokien partaidetzaren balioa. Salbuespena ez da iristen beharrezkoak EZ diren aktiboetara:
 - ❖ Errentan utzitako higiezinak (lanaldi osoko eta dedikazio eskusiboko langile bat izan ezik) edo jarduerari atxikita ez daudenak (lotuei errentan emandakoak izan ezik, 2022/01/01etik aurrera).
 - ❖ Akzio kotizatuak (>%3 izan ezik) eta IKEetako partaidetzak.
 - ❖ Jarduera ekonomikoei lotu gabeko ibilgailuak, itsasontziak eta aireontziak.
 - ❖ Beharrezkoa ez den beste edozein aktibo eta beharrezkoak ez diren aktiboetatik datorren likidezia.

Aktiboak ez dira hartuko jarduera ekonomiko bat garatzeko ez-beharrezkotzat haien eskurapen prezioak entitateak lortu dituen mozkin banatu gabeen zenbatekoa gainditzen ez duenean, betiere baldin eta mozkin horiek jarduera ekonomikoetatik baldin badatoz; urtean bertan nahiz aurreko azken 10 urteetan lortutako mozkinen zenbatekoa izango da muga. Paragrafo honetan xedatutakoa aplikatzeagatik aktibo ez-beharrezkotzat hartzen ez diren elementuek ezin izango dute aktibo osoaren %75 gainditu. Jarduera ekonomikoetatik datozen mozkinekin parekatzen dira, aurretik aipaturiko %-tara iristen diren balioetatik datozen dibidenduak, bai eta partaidetza horiek eskualdatzeagatik lortutako gainbalioak, baldin eta entitate partaidetuek lortutako diru-sarrera guztien %80 gutxienez jarduera ekonomikoetatik baldin badator.

2. Kapitalean gutxieneko partaidetza

Zergadunak entitatearen kapitalean duen partaidetza gutxienez 100eko 5ekoa edo, sozietate partaidetuko akzioek bigarren mailako merkatu antolatu batean kotizatzen badute, 100eko 3koa izatea, banaka konputatuta, edo 100eko 20koa, harenarekin batera ezkontidearena, izatezko bikote lagunarena, aurreko zein ondorengo ahaideena, edo laugarren mailako alboko ahaideena konputatuta, izan ahaidetasunaren jatorria odolkidetasuna, ezkontza, izatezko bikotearen eraketa, edo adopzioa.

Ahaidetasun taldea mugatzeari begira, erreferentziazko pertsona zergaduna izango da.

Zergadunak zuzendaritza lanak egitea benetan entitatean, eta horregatik jasotzen duen ordainsaria bere jarduera ekonomikoen eta lan pertsonalaren etekin guztien 100eko 50 baino gehiago izatea.

Aurreko kalkulua egiteko, **ez da kontuan hartuko** jarduera ekonomikoen eta lan pertsonalaren etekin bezala, lehenengo apartatuan aipatutako jarduera ekonomikoaren etekina. Azken hau zergadunak ohikotasunez, pertsonalki eta zuzenean egiten badu eta bere errenta iturri nagusia bada.

Zergadunak entitatean duen partaidetza aurreko c) letran aipaturiko **pertsonetako batekin edo batzuekin batera duenean**, zuzendaritza funtzioak eta hortik datozen ordainsariak gutxienez ahaidetasun taldeko pertsona batek izan behar ditu, salbuespenerako eskubidea denek izatea eragotzi gabe. **Auzitegi Gorenaren irizpidea:** salbuespena aplikatzeko eskubidea ematen du familia-eremuko pertsona baten ordainsariak gutxienez %50 badira (gutxieneko partaidetza betetzen bada), nahiz eta horrek zuzenean parte hartzerik ez izan.

Era berean, **pertsona bera zuzenean hainbat entitatetako partaidetzen titularra denean** eta haietan apartatu honetan jasotako baldintzak betetzen direnean, letra honetan aipatutako portzentajearen kalkulua bereizita egingo da entitate horietako bakoitzarentzat. Bada, zehazteko entitate bakoitzean betetako zuzendaritza funtzioengatik jasotako ordainsariak zer portzentaje hartzen duen zergadunak lanagatik eta jarduera ekonomikoengatik izandako etekin guztietan, **beste entitateetan egindako zuzendaritza funtzioetatik etorritako etekinak ez dira konputatuko.**

Zuzendaritza funtzioak bidezko kontratu edo izendapenaren bidez frogatu beharko dira, eta kargu hauek hartuko dira halakotzat: lehendakaria, zuzendari nagusia, gerentea, administratzailea, departamentuko zuzendaria, kontseilaria eta administrazio kontseiluko edo administrazio organo baliokideko kidea, betiere kargu horietako edozeinetan aritzeak **enpresaren erabakietan benetan esku hartzea** badakar.

3. Zuzendaritza lanengatik etekinak

Zergadun onuradunak

Dohaintzaren objektu

Dohaintza-emaile

Dohaintza-hartzaile

Ez-betetzearen ondorioak

Eskualdatzailearen ezkontideak edo izatezko bikotekideak, aurreko ahaideek edo adoptatzaileek, edo ondorengo ahaideek edo adoptatuek edo alboko ahaideek (laugarren mailaraino), ahaidetasunaren jatorria odolkidetasuna, ezkontza, izatezko bikotearen eraketa edo adopzioa denean (Gipuzkoa, Araba eta Bizkaia): **100EKO 95EKO MURRIZTAPENA IZANGO DU ZERGAREN ZERGA OINARRIAN.** (Nafarroan hirugarren mailaraino eta 100eko 100eko murriztapena).

Ondarearen gaineko zergan salbuespena betetzen duten partaidetzak. Baita gozamen-eskubideak eskuratzea ere.

- ☐ 60 urte edo gehiago izatea, edo ezintasun iraunkor absolutua edo handia izatea (Gipuzkoa, Araba, Bizkaia eta Nafarroa).
- ☐ Eskualdatzailea zuzendaritza-eginkizunak betetzen ari bada, eginkizun horiek betetzeari eta eginkizun horiek betetzeagatik ordainsariak jasotzeari uztea, eskualdaketa egin eta bi urteko epean. Zuzendaritzako eginkizunen artean ez da sartuko sozietatearen administrazio-kontseiluko kide izate hutsa (Gipuzkoa, Araba eta Bizkaia). (Nafarroan, partaidetzak eskualdaketa egin baino bost urte lehenago eskuratu izana).
- ☐ Dohaintza-hartzaileari dagokionez, ezinbestekoa da dohaintzaren eskritura publikoa egin ondorengo 5 urteetan bere eskuetan mantentzea eskuratutakoa, eta Ondarearen gaineko Zergan araututako salbuespenerako eskubidea izatea, salbu eta epe horretan hiltzen denean edo enpresa edo entitatea konkurtso-prozedura baten ondorioz likidatzen denean.
- ☐ Dohaintza-hartzaileak ezin izango du egin erabilpen egintzarik edo sozietate eragiketarik, zuzenean edo zeharka eskurapenaren balioa nabarmen murriztu dezaketenean (Gipuzkoa, Araba, Bizkaia eta Nafarroa).
- ☐ Dohaintzak: Ondarearen gaineko Zergan araututako salbuespenerako ezartzen diren baldintzak betetzea dohaintzaren zergaldian eta aurreko pertsona fisikoen errentaren gaineko zergaldian (etekinak).
- ☐ Apartatu honetan aipatzen diren baldintzak betetzen ez badira, ordaindu beharko dira murriztapenagatik zergan ordaindu ez den zatia gehi bidezkoak diren berandutze-interesak.

IRPF: DIFERIMIENTO DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN POR LA DONACIÓN A FAMILIARES (Art. 41.2 c) NF IRPF)

I eta G
KALKULUA
OROKORREAN

Irabazia: EB-EB
TB = ordaindutako zenbatekoa, merkatukoa bada
Bestela, **bi hauen artean handiena**:

- a) Itxitako azken balantzearen OG
- b) Azken hiru ekitaldi sozialetako mozkinen batez bestekoa 100eko 20an kapitalizatzetik ateratzen den balioa

AURREZKIAREN LIKIDAZIO OINARRIA	TIPO APLIKARRIA (%)
<2500	20
2.500,01-10.000,00	21
10.000,01-15.000	22
15.000,01-30.000,00	23
>30.000,01	25

Galera: Ez da zenbatzen jatorria
dohaintzan badu. Aitortu egiten da,
eta partaidetzak eskualdatzen direnean
integratuko da.

Ondare aldatzea:

Eskualdaketa balioa– Eskuraketa
balioa

= Irabazia edo Galera



Eskualdaketa bakarra zergaduna titularra, akzioduna edo
partaide den entitate bakoitzeko.

GERORAPENA
FE Partizipazioak
Art. 41.2 c) FA PFEZ

Partaidetza salbuetsiak OZ-n (FAMILIA ENPRESA)

Ezkontideari, izatezko bikotekideari, aurreko ahaideei, ondorengoei edo laugarren gradura
arteko alboko ahaideei egindako dohaintza.

- Transmititzailea:**
- 1. =>60 urte, baliaezintasuna, erabateko baliaezintasuna edo baliaezintasun handia
 - 2.Dohaintza PFEZn aitortzea
 - 3.Zuzendaritza-eginkizunak betetzeari uztea 2 urteko epean (betetzen bazituen).
- Eskuratzaila:**
- 1.Mantendu. 5 urte, heriotza edo likidaziorik izan ezean
 - 2.Eskurapen balioa nabarmen murrizten duten xedapen-egintzarik edo sozietate-eragiketarik ez egitea.
- Zerga geroratzen da: Dohaintza-hartzailea emailearen posizioan, baloreetan eta eskuratzeko-datan subrogatu egiten da
- Atzerapenaren IRISMENA, OZFA-ren 6.Lau artikulua arabera: Beharrezko aktiboak.

AUZOTARTASUN
ZIBILA
vs
ZERGA EGOITZADohaintza /
testamentua
/
testamenturik
gabeko
oinordetza

Oinordetza-ituna

- Ondorio zibiletarako, foru-lurraldeen auzotartasun zibila gorde daiteke, nahiz eta ohiko bizilekua Estatuko beste lurralde batean izan. Ondorioz, foru-araudi zibila aplikatuko litzateke, gainontzeko araudiak baztertuz. Bizirik edo hil ondoren, araudi foralak eskaintzen dituen eskualdatzeko tresna juridikoak erabiltzeko aukera izango da, bai Familia Enpresa bai gainerako familia-ondarea banatzeko.
- Bizileku bidez eskuratuz gero, auzotartasun zibila honela eskura daiteke:
 - a) Bi urtez jarraian bizi izateagatik, betiere borondate hori agertzen bada (Erregistro Zibila).
 - b) Hamar urtez jarraian bizi izatea, epe horretan kontrakorik adierazi gabe (Erregistro Zibila).
- Pertsonak bere auzotartasun zibila mantentzeko buruz erabaki dezake, Erregistro Zibilaren aurrean beste lurralde batean auzotartasun zibila eskuratzearen aurkako berariazko adierazpenaren bidez, baldin eta bizitzeko lekualdatu bada.
- ☐ *Inter vivos edo mortis causa. Eduki-aniztasuna, baldintzak. Ohikoena notarioaren aurrean egindako eskritura publikoan dokumentatzea da.*
- ☐ *Familia-enpresan, funtsezkoa da Familia-enpresarentzat ordenamenduak jasotzen dituen onura fiskalen baldintzak betetzea.*
- ☐ *Testamenturik ez badago, euskal foru-zuzenbide zibilean honako hau da seniparteen araubidea:*
 - a) *Seme-alaben edo ondorengoen senipartea (horien gurasoak edo aurrekoak bizi badira ere) jaraunspeneko ondasunen 1/3 da (Kode Zibila: seniparte zorrotzaren 1/3 eta hobekuntzaren 1/3).*
 - b) *Ezkontide alarguna edo bizirik dirauen izatezko bikoteko kidea: kausatzailearen ondasun guztien 1/2aren gozamena, ondorengoekin batera gertatzen bada, edo, halakorik ezean, 2/3arena.*
- ☐ *Tronkalekoak ez diren ondasunen legezko oinordetza (testamenturik gabea) hurrenkera honetan defendatzen da:*
 - 1) *Seme-alabak edo ondorengoak.*
 - 2) *Ezkontide alarguna edo bizirik dirauen izatezko bikotekidea.*
 - 3) *Aurrekoak.*
 - 4) *Laugarren graduaren barruko albokoak, odolkidetasun edo adopzio bidezkoak.*
- ✓ Oinordetza-tituluak honako hauek dira: 1) Uneko eraginkortasuneko oinordetza-ituna (ondasunen unibertsaltasuna, bestela, dohaintza), 2) geroaldiko eraginkortasuna duten itunak (hiltzean) edo 3) oinordetza-eskubideei uko egiteko itunak, osokoak edo partzialak (uko egiteko itunak). Kontraprestazioarekin eta kontraprestaziorik gabe egin daitezke. 4) itun mistoak.
- ✓ Pertsona fisikoen errentaren gaineko zerga eta oinordetzen eta dohaintzen gaineko zergari dagokionez oinordetza tituluak dira eta “mortis causa” izango balitz bezala aplikatuko da araudia. Pertsona fisikoen errentari dagokionez, “hildakoaren plusbalioak” ez dira zergatzen.

OINORDETZEN ETA DOHAINTZEN GAINEKO ZERGA

- Oinordetza-itunak baldintza formalak eta materialak bete behar ditu (euskal auzotartasuna, adinez nagusiak, eskritura publikoa).
- Bai uneko eraginkortasuna duten lagapenak, bai post mortem eraginkortasuna duen jaraunspen antolamenduak, jaraunspeneko eskuraketa bakarrean integratu behar dira.
- Zergei dagokienez, mortis causa eskualdaketarekin parekatzen dira eta lurraldeari dagozkion murriztapenak eta zerga hobariak aplikatzeko aukera dago.
- **Likidazio unitarioa: jasotako eskurapen guztiak pilatzen dira zerga-oinarria kalkulatzeko eta behin bakarrik aplikatu daitezke murrizketak.**
- Aldez aurreko kuoten kenkaria gauzatu daiteke, likidazio partzialak badaude (itzulketarik gabe).

PERTSONA FISIKOEN ERRENTAREN GAINEKO ZERGA

Izendatzaileentzat

- Oinordetza-itunaren arabera ondasunak eskualdatzeagatik **ez dago ondare irabazirik ez galerarik.**
- **Mortis causa eskualdaketarekiko baliokidetasun fiskala**, orainaldiko efikazia dagoenean ere.

Izendatuentzat

- **Hasierako eskurapen balioa:**
 - Ondasunen balioa, orainaldiko eraginkortasuna duen oinordetza-itun bidez entregatzen diren unean.
- **Salbuespena, izendatzaileek hil aurretik transmititzen badute:**
 - **Izendatzailearen lekuan subrogatzen dira** (oinordetza-itunaren aurreko balore eta data originalak).
 - Horri esker, heriotza gertatu aurretik gerta litezkeen gainbalio fiskal bidegabeak saihesten dira.

OINORDETZEN ETA DOHAINTZEN GAINEKO ZERGA

- Testamentu ahalordea oinordetza-titulua da.
- Jabetza boterea erabiltzen/iraungitzen denean transmititzen da.
- % 95eko murrizketa enpresetarako/partaidetzetarako (boterea erabiltzen denetik).
- Usufuktuak: likidazio bakarria biziartekoa bada; bikoitza boterea gauzatzean iraungitzen bada.
- Ondasun komunak esleipenak (irabazpidezko sozietatea): alargunaren dohaintza $\frac{1}{2}$, oinordetzaren $\frac{1}{2}$.
- **Likidazio bakarreko eskurapenen metaketa. Aldez aurreko kuoten kenkaria gauzatu daiteke.**
- Komisarioaren betebeharrak: inbentarioa (urtebete), komunikazioak (hilabete bat); 600–9.000 €ko zigorrak.

ONDAREAREN GAINEKO ZERGA

- Era berean, **testamentu-ahalordearen erabileraren esperoan dauden herentziak** ere subjektu pasiboak dira, eta haien ondare garbiagatik zergak ordainduko dituzte.
- Usufukitudunik baldin badago, ohiko gozamen-arauak aplikatuko dira; halakorik ez badago, jaraunspenak berak ordainduko ditu zergak, Euskal Zuzenbide Zibilaren arauen arabera.

PERTSONA FISIKOEN ERRENTAREN GAINEKO ZERGA

Kausatzailearentzat

- Mortis causa eskualdaketetan **ez da ondare irabazirik ez galerarik sortzen**, ezta testamentu-ahalordea erabiliz egiten badira ere.
- Testamentu-ahalordearen zain dagoen herentziak zergadun gisa tributatu du PFEZn, ahalordea erabili arte.

Izendatuak/oinordekoak

- **Eskuratze-balioa**: testamentu-ahalordea modu ezeztazinean **erabiltzen den unean ondasunek dutena**.
- Balio hori izango da etorkizuneko transmisioetarako erreferentzia (gainbalioen kalkulua).
- Usufuktua badago, ondasunen etekinak gozamendunari dagozkio, ez herentziari eta ez oinordekoei.

LANGILEKIN PARTE HARTZEA (I). INTER VIVOS TRANSMISIOA

PERTSONA FISIKOEN ERRENTAREN GAINEN ZERGA: EZ DA HARTZEN

GAUZAZKO ORDAINSARITZAT

Aplikazio eremua

Baldintzak

Ez-betetzearen ondorioak

Ondorioak etorkizunera

17.2 g) artikulua PFEZ. Ez da gauzen bidezko ordainsaritzat hartuko entitatearen edo taldeko edozein sozietateren partizipazio edo akzioen doako edo ohiko merkatuko prezioetik beheragoko entrega.

PFEZ-ko 89. artikuluan arabera:

1. Langileek lan egiten duten entitatean edo taldeko entitateetan eskurapena egin **aurreko bost urteetatik gutxienez bitan lan** egindakoa
2. izatea.
Eskuratzailerak edo harpidedunak **bost urtez gutxienez lanean jarraitzea** entitatean bertan edo taldeko beste batean (salbuespenak: langilearen heriotza, ezintasun iraunkor osoa, absolutua edo baliaezintasun handia...)
3. **Ondare sozietateak izateko baldintzak ez betetzea**
4. **Ezin dute bigarren mailako merkatu antolatu batean kotizatu**
5. **Akzio edo partaidetza bost urtez gutxienez mantentzea** (salbuespenak: langile eskuratzailerak edo harpidedunaren heriotza, kaleratzea, edo entitatearen likidazioa konkurtso-prozeduraren ondorioz).
6. Langile bakoitzak zuzenean edo zeharka izan dezakeen partaidetza (ezkontidearena edo izatezko bikotearena, aurreko ahaideena, ondorengo ahaideena eta hirugarren gradura arteko zeharkako ahaideena barne) ezin da %40tik gorakoa bost urteko epean; entitatea talde batekoa bada, baldintza hori taldeko entitate bakoitzari dagokio.
7. **Ez da aplikatuko eskurapena akzio edo partaidetzen gaineko aukerak baliatuta** egiten denean .

Aurreko baldintzak betetzen ez badira, ez-betetzea gauzatzen den ekitaldi berean erregularizazioa burutuko da (salbuespenari eta berandutze- interesei dagokien kuota osoa).

Etorkizunean langilearen salmentaren ondorioz eman daitezkeen ondare-aldaketetan, eskurapen-balioa gauzazko ordainsaritzat hartzen ez den zenbatekoa izango da (ez dago subrogaziorik eskualdatzailearen posizioan).

LANGILEKIN PARTE HARTZEA (II). INTER VIVOS TRANSMISIOA

EROSKETAGATIK KUOTAN KENKARIA

Aplikazio eremua

Zergadunek 100eko 15eko kenkaria egin ahal izango dute, gizonezkoen kasuan, eta 100eko 20koa, emakumezkoen kasuan, zergaldian zehar ordaindutako kopuruengatik, kopuru horiek lan egiten duten entitateetako (edo taldeko) akzio edo partaidetzak eskuratu edo harpidetzeko erabili dituztenean. Era berean, aktiboa %90 baino gehiagoan mota honetako partizipazio edo akzioez osatua daukaten eta langileez parte hartuak dauden entitateen partizipazio edo akzioak direnean.

Mugak

- Urteko kenkaria ezingo da izan 1.500 euro baino handiagoa, eskuratzailerak gizonezkoa denean, edo 2.000 euro baino handiagoa, emakumezkoa denean. Kopuruak ezin badira kendu aurreko paragrafoan ezarritako mugak gainditzeagatik edo kuota osoa nahikoa ez izateagatik, hurrengo lau ekitaldietan kendu ahal izango dira, betiere aipatutako mugak errespetatuz.
- Zergaldi jarraituetan zehar zergadun bakoitzak artikulu honen arabera kendutako zenbatekoen batura ezingo da izan 6.000 eurotik gorakoa, eskuratzailerak gizonezkoa denean, edo 8.000 eurotik gorakoa, emakumezkoa denean.

PFEZ-ko 89. artikulua arabera:

1. Eskuratzailerak entitatean edo taldeko entitateetan eskurapena egin **aurreko bost urteetatik gutxienez bitan lan** egindakoa izatea.
2. Eskuratzailerak edo harpidedunak bost urtez gutxienez lanean jarraitzea entitatean bertan edo taldeko beste batean (salbuespenak: langilearen heriotza,
3. ezintasun iraunkor osoa, absolutua edo baliaezintasun handia...)
4. **Ondare sozietateak izateko baldintzak ez betetzea.**
5. **Ezin dute bigarren mailako merkatu antolatu batean kotizatu.**
6. Akzio edo partaidetzak **bost urtez gutxienez mantentzea** (salbuespenak: langile eskuratzailerak edo harpidedunaren heriotza, kaleratzea, edo entitatearen likidazioa konkurtso-prozeduraren ondorioz).
Langile bakoitzak zuzenean edo zeharka izan dezakeen partaidetza (ezkontidearena edo izatezko bikotearena, aurreko ahaideena, ondorengo ahaideena eta hirugarren gradura arteko zeharkako ahaideena barne) ezin da %40tik gorakoa bost urteko epean; entitatea talde batekoa bada, baldintza hori taldeko entitate bakoitzari dagokio.
Ez da aplikatuko eskurapena akzio edo partaidetzen gainerako aukerak baliatuta egiten denean.
- 7.

Ez-betetzearen ondorioak

Aurreko baldintzak betetzen ez badira, ez-betetzea gauzatzen den ekitaldi berean erregularizazioa burutuko da (salbuespenari eta berandutze-interesei dagokien kuota osoa).

PFEZ: EZ DAGO ONDARE GEHIKUNTZARIK EDO MURRIZKETARIK LANGILEEI TRANSMISIOA

Xedea

Langilea

Enpresaburua

Salbuespenak eta ez-betetzeak

41.2 d) art. FA PFEZ: Ondare-zergan salbuetsitako partaidetzak (FAMILIA ENPRESA). Eta gainera:

Eskuratzailea entitatean edo taldeko entitateetan eskurapena egin **aurreko bost urteetatik gutxienez bitan lan egindakoa** izatea
Akzio edo partaidetzak **bost urtez gutxienez mantentzea** (salbuespenak: langile eskuratzaile edo harpidedunaren heriotza, kaleratzea, edo entitatearen likidazioa konkurtso-prozeduraren ondorioz).
Eskuratzaileak ezin izango, balioa nabarmen murriztu dezakeen ekintzarik burutu
Eskuratzaileak edo harpidedunak **bost urtez gutxienez lanean jarraitzea** entitatean bertan edo taldeko beste batean (salbuespenak: langilearen heriotza, ezintasun iraunkor osoa, absolutua edo baliaezintasun handia...)
Langile bakoitzak zuzenean edo zeharka izan dezakeen partaidetza (ezkontidearena edo izatezko bikotearena, aurreko ahaideena, ondorengo ahaideena eta hirugarren gradura arteko zeharkako ahaideena barne) ezin da %40tik gorakoa bost urteko epean; entitatea talde batekoa bada, baldintza hori taldeko entitate bakoitzari dagokio

Eskualdatzaileak 60 urte edo gehiago izatea, erabateko baliaezintasuna edo baliaezintasun handia.

Eskualdatzaileak zuzendaritza lanak egitea entitatean, eta horregatik jasotzen duen ordainsaria bere jarduera ekonomikoen eta lan pertsonalaren etekin guztien 100eko 50 baino gehiago izatea. Era berean, eskualdaketaren unetik aurrerako bi urteko epean zuzendaritza funtzio horiek egiteari uztea eta ordainsari gehiagorik ez jasotzea.

Eskualdatzaileak **eskualdaketa bere PFEZan aitortzea**.

Ez da aplikatuko eskurapena **akzio edo partaidetzen gaineko aukerak baliatuta** egiten denean.

Aurreko baldintzak betetzen ez badira, ez-betetzea gauzatzen den ekitaldi berean erregularizazioa burutuko da (salbuespenari eta berandutze-interesei dagokien kuota osoa).

Prezio

Ordaindutako zenbatekoa. Helburua eta kolektiboa.

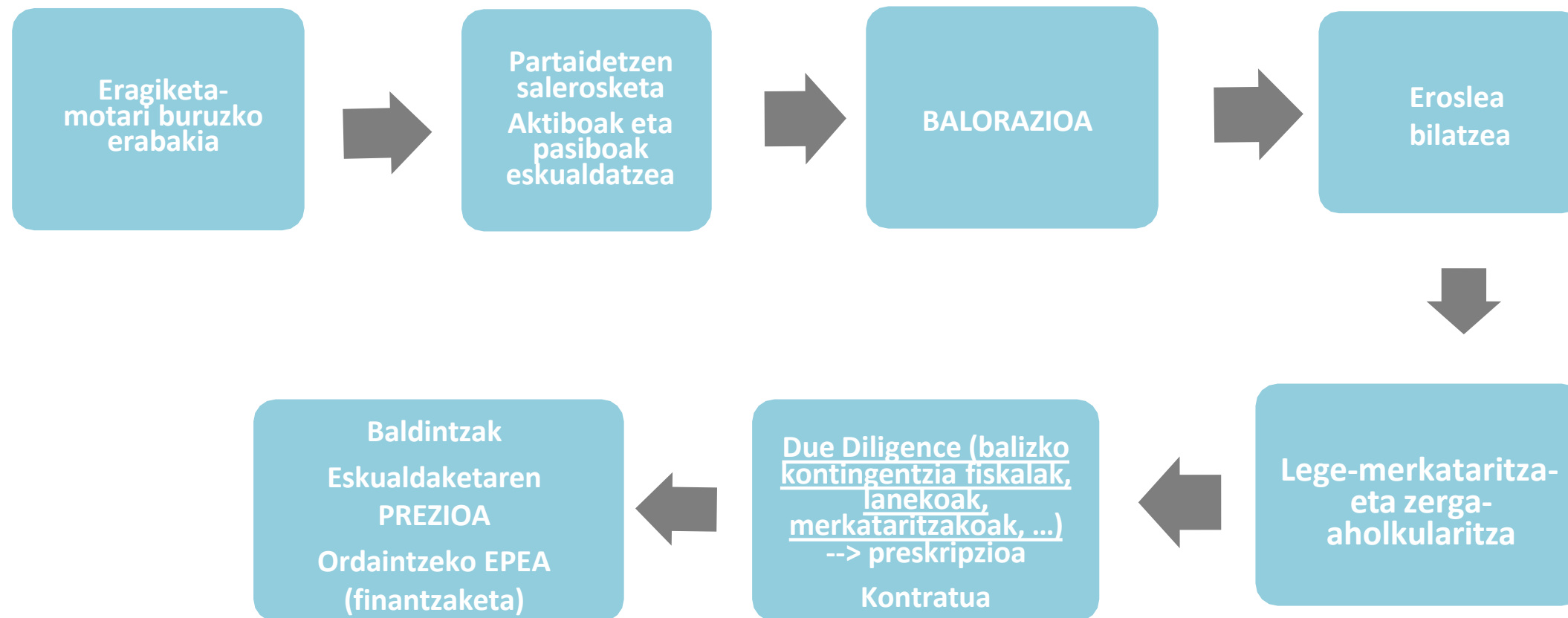
Balio

Bere zehaztapenerako metodologia baten emaitza.
Subjektiboa eta indibiduala.

ESTATIKOAK:
Kontabilitate-balioa edo OG
Likidazio balioa(aktiboen
salmenta– zorren
berrordainketa)

MERKATUA:
Akzioaren kotizazioa
EBITDAren multiploak

DINAMIKOAK:
Kutxa-fluxuen deskontua



Holding egitura vs Partaidetza zuzena

- ❖ Holding egitura berregituraketa bat antolatzeko modu ezin hobeia **izan daiteke**, edo ez, **VS kapitalean zuzenean parte hartzea**.
- ❖ Dibidendua josotzeagatik zergatzape bikoitzaren ziozko salbuespena edo partaidetzaren salmentaren plusbalioa (ekarpena ondoren/pertsona fisikoengatik trukatzeko) abantaila nagusia izan daiteke.
- ❖ Desabantaila pertsona fisikoek likideziazirik ez izatea edo, hasierako egoerarekin, egindako eragiketarekin eta lortu nahi den helburuarekin koherentea den helburu ekonomikorik ez izatea da.
- ❖ **Ez dago arau finkorik ez kasu guztietarako ez egoera guztietarako.**

Abusuaren aurkako klausula FEAC erregimena

1. **Arrazoi ekonomiko baliodunak** ez dira ezinbesteko baldintzak, baina horiek ez egotea **eragiketa iruzur edo zerga-ihesaren helburu nagusiarekin egin izanaren presuntzioa da**. Hau da, AEB ez egoteak, ez du FEAC erregimena aplikatzen ez denik esan nahi.
2. Lortu nahi den **zerga abantailaren identifikazioa**: Berregituratze-eragiketaren bidez lortu nahi den zerga-abantaila horren ondorioak baino ez ezabatu behar dira.
3. *“Sortutako errenten tributazioa gerotzea, erregimenari berari datxikiona, ez litzateke, oro har, abantaila fiskal bat izan behar”*. Baina batzuetan, gerorapena bera da abantaila (guztiraiko banaketak/salmenta, pertsona fisikoek holdingetan egindako ekarpenak).
4. **Kontsulta loteslea** ez da nahikoa kasu zehatza erabakitzeke. Eragiketan biltzen diren zirkunstantzien azterketa globala egin behar da (aurrekoak, aldi berekoak eta, bereziki, ondorengoak).

KONKLUSIOA

→ Doktrinaren eta jurisprudentziaren bilakaera. **Ez dago portu segururik.**

Art. 14 NFIS

Ondare-sozietatetzat hartuko dira baldintza hauek aldi berean betetzen dituzten erakundeak:

Aktiboa: >50% jarduera ekonomikoei **atxikita ez badago, gutxienez 90 egunez.**

Kapitala: kapitalaren edo boto-eskubideen 75% edo gehiago pertsona fisikoen, bestelako ondare-sozietateen edo haiekin lotutako erakundeen eskuetan.

Diru-sarrerak: ≥80% errenta pasiboetatik datoz (korrituak, dibidenduak, ondare-irabaziak, higiezinak u eragiketak lotuekin).

- Ez ditu mikro, enpresa txiki edo ertainen araubideak aplikatzen.
- Ezin du gasturik kendu, ezta kenkarik aplikatu ere. □ 30% kengarria.
- Zerga-oinarria= egitura-arauen bidez soilik lotutako diru-sarrera osoak
- Bazkidearen **PFEZn salbuetsitako** dibidenduak (Bosgarren XG).
- Ondare-izaeraren arabera, erosketa-/eskualdatze-balioan **doikuntza bereziak** dituzten partaidetzak eskualdatzea.
- **EZ** dago IPan eta ISDan salbuetsita familia-enpresagatik.
- **EZ** du PFEZn familia-empresen geroatze erregimena aplikatzen.



PFEZ-ETIK SALBUETSITA



BERRABIATU INDUSTRIA FOROA

www.menti.com

Sartu kodea

5112 5973



Edo erabili QR kodea



Ve a menti.com | y utiliza el código 5112 5973



ZER IRITZI EDO GOGOETA DARAMAZU JARDUNALDIAZ? ¿QUÉ IDEA O REFLEXIÓN TE LLEVAS DE LA JORNADA?

ayuda externa posibilidades
planificación este problema es general
hay que moverse ya periodo largo
acompañamiento interesgarria
profesionales necesario y difícil
sentikortzea familia-empresa dudas gogoeta
beharrezkoa eta interesga denbora garrantzitsua da la ayuda externa es neces
laguntza tekniko oso interesgarria

tiempo
muy interesante

Ve a menti.com | y utiliza el código 5112 5973



BERRABIATU INDUSTRIA

ALDATU AL DA ZURE E^a-KO ERRELEBO-PREMIARI BURUZKO PERTZEPZIOA? ¿HA CAMBIADO TU PERCEPCIÓN SOBRE LA URGENCIA DE RELEVO EN TU E^a?

Bai, asko - Sí, mucho

3.7

Bai, zerbait - Sí, algo

3.0

Ez, berdin jarraitzen du - No se mantiene igual

3.1

Ez dakit - No lo sé

1.3

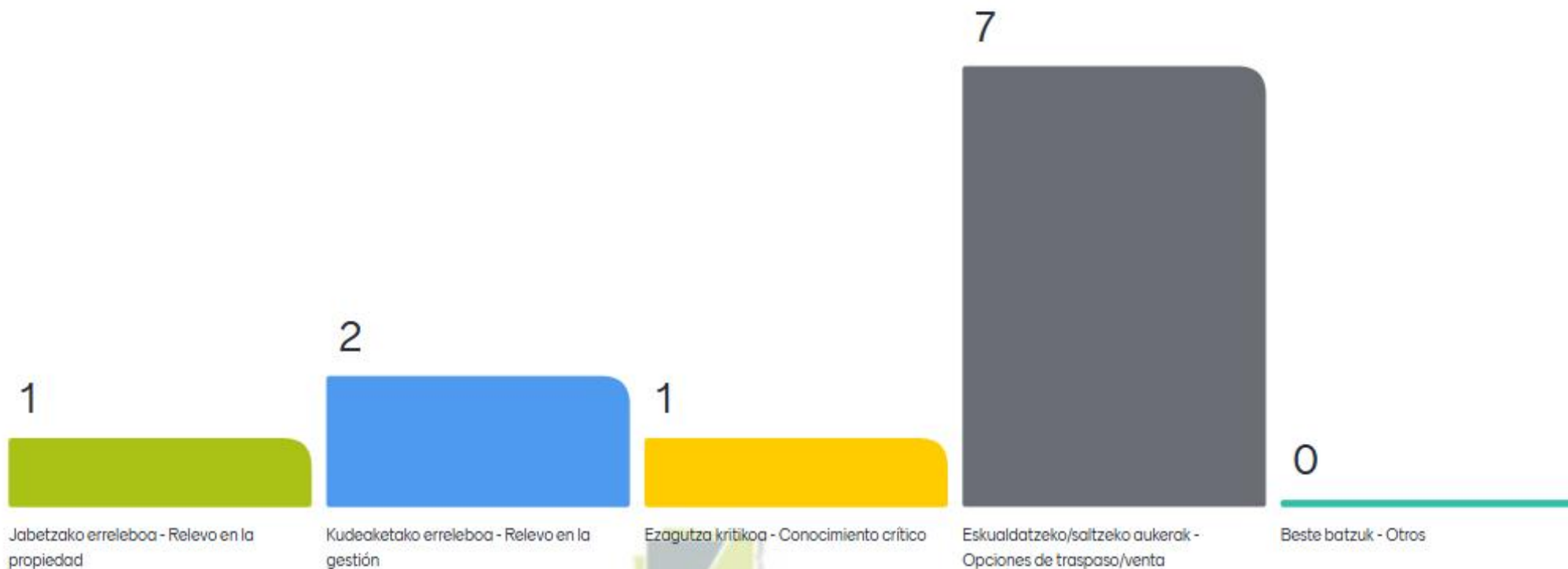
Strongly disagree

Strongly agree

Ve a menti.com | y utiliza el código 5112 5973



ZEIN ALDERDI AZTERTU NAHIKO ZENITUZKE SAKONAGO HURRENGO SAIOETAN? - ¿QUÉ ASPECTOS TE GUSTARÍA EXPLORAR CON MÁS PROFUNDIDAD EN PRÓXIMAS SESIONES?





Ve a [menti.com](https://www.menti.com) | y utiliza el código 5112 5973



Mila esker parte hartzeagatik!
¡Muchas gracias por tu participación!

