



> 12 de octubre de 2026 a las 0:00

El relevo generacional desafía a los negocios familiares del sector salud

La transmisión de estos establecimientos plantea retos desde la valoración y la financiación hasta la fiscalidad, la titularidad y el peso del fundador en los ingresos

elEconomista.es
Fotos: iStock

En España, miles de pequeños negocios se acercan a una etapa decisiva: la transmisión de empresas construidas durante décadas por sus propietarios. En el caso de empresas del sector sanitario como farmacias, clínicas dentales, centros de fisioterapia y otros establecimientos asistenciales afrontan un proceso con algunas particularidades que no se dan con la misma intensidad en otros sectores, y donde no solo está en juego quién tomará el relevo, sino también cuánto vale el negocio, cómo se financiará y qué parte del patrimonio del fundador está vinculada a la actividad.

En determinadas actividades, la regulación determina quién puede ejercer la titularidad, mientras que factores como la ubicación, la cartera de pacientes o el equipamiento pueden tener un peso relevante en el valor de la empresa. La sucesión puede coincidir también con una transformación del

negocio, desde la incorporación de tecnología hasta la profesionalización de la gestión o la ampliación de servicios.

La dimensión financiera añade otra capa de complejidad. El sucesor no siempre dispone de recursos suficientes para adquirir un negocio consolidado, mientras que para el propietario la empresa puede representar una parte relevante del patrimonio acumulado durante su vida profesional. La operación debe encajar el precio que espera obtener el vendedor con la capacidad de pago del comprador y la generación de caja futura de la compañía. La deuda, los activos vinculados a la actividad y la fiscalidad completan una ecuación que puede determinar cómo afrontará la empresa su siguiente etapa.

"El relevo no consiste únicamente en decidir quién continuará al frente de la actividad. Detrás de la





> 12 de octubre de 2026 a las 0:00

transmisión existe una operación financiera y patrimonial que obliga a responder con tiempo a cuestiones como cuánto vale el negocio, cómo se financiará la operación, qué ocurrirá con la deuda existente o cuál será el impacto fiscal", explica Jacinto Martínez, director de la oficina de CBNK Banco Madrid Salud.

La valoración es uno de los primeros puntos que entran en juego y que también puede generar mayores diferencias entre las partes. El propietario puede incorporar al precio el valor de décadas de trabajo y de la posición conseguida, mientras que el comprador debe analizar el negocio en función de su rentabilidad, capacidad de generar caja y perspectivas futuras.

En las oficinas de farmacia, por ejemplo, la facturación puede utilizarse como referencia inicial, pero no determina por sí sola el valor. La rentabilidad, la ubicación, el estado del local o la dependencia del titular en la relación con los clientes pueden modificar sustancialmente el precio. En otros negocios del sector, como las clínicas dentales o los centros de fisioterapia, la composición y recurrencia de la cartera de pacientes, el equipamiento o el peso del fundador pueden adquirir una importancia diferen-

El sucesor no siempre dispone de recursos para heredar una empresa de esta índole

te. Esta diversidad hace que la valoración de una pyme sanitaria deba atender a las características concretas de cada actividad.

El comprador que asume un negocio consolidado no siempre dispone de recursos suficientes para afrontar la adquisición con capital propio. La financiación bancaria puede apoyarse en la capacidad de generación de caja del propio negocio, aunque también existen fórmulas como el aplazamiento de una parte del precio, la entrada progresiva en la propiedad o la combinación de recursos propios y financiación externa.

Capacidad financiera

La estructura elegida condiciona la capacidad financiera de la empresa después del relevo. Una adquisición excesivamente apalancada puede limitar los recursos disponibles para invertir, contratar profesionales o modernizar las instalaciones.

La transmisión tampoco tiene por qué producirse de una sola vez. El relevo familiar, la venta parcial o la incorporación progresiva de un nuevo profesional permiten fórmulas de transición en las que el propietario puede mantener temporalmente su vin-



culación con el negocio y facilitar la transferencia de conocimiento y relaciones.

En las oficinas de farmacia existe, además, una particularidad relevante: la normativa sobre titularidad restringe el universo de potenciales compradores y convierte la regulación profesional en un elemento que debe incorporarse al análisis económico.

Los préstamos pendientes, las pólizas de crédito y los compromisos con proveedores deben for-



> 12 de octubre de 2026 a las 0:00

mar parte del análisis. El comprador puede asumir parte de esa deuda, cancelarla con una parte del precio o reestructurarla para adaptarla a la nueva etapa.

Entre la intención del fundador de obtener liquidez con la transmisión y la necesidad del comprador de preservar capacidad financiera para mantener e impulsar la actividad debe existir un equilibrio. Para facilitar la operación, pueden plantearse distintas alternativas como el aplazamiento de una parte del precio, la transmisión progresiva de la propiedad o la separación entre determinados activos patrimoniales y el negocio operativo.

Un ejemplo es el del propietario que mantiene la titularidad del inmueble donde se desarrolla la actividad y lo arrienda al nuevo titular. La fórmula permite separar parte del patrimonio inmobiliario del negocio operativo y reducir el desembolso inicial del comprador.

Fiscalidad

La fiscalidad se convierte en otro de los elementos que deben incorporarse al análisis desde el principio, junto con el precio, la financiación, la deuda y los activos vinculados al negocio. Existen beneficios fiscales vinculados a la empresa familiar, pero su aplicación está condicionada al cumplimiento de determinados requisitos. A ello se suman las diferencias entre comunidades au-

tónomas, que pueden hacer que el coste fiscal de una misma operación varíe en función de las circunstancias de las partes.

“En el relevo generacional de los establecimientos del sector sanitario, la clave es planificar con antelación. No basta con pensar en la transmisión: hay que abordar al mismo tiempo la perspectiva financiera, fiscal y patrimonial. Cuando esas piezas se trabajan con margen, el fundador prepara su salida y el sucesor llega con una estructura que le permi-

Para el propietario, la operación puede ser la culminación de varias décadas de actividad

te hacer crecer el negocio, no solo pagarlo”, señala Jacinto Martínez, director de la oficina de CBNK Banco Madrid Salud.

Para el propietario, la operación puede representar la culminación patrimonial de varias décadas de actividad. Para el comprador, supone asumir una empresa con una historia, una cartera de clientes y una estructura financiera que tendrá que adaptar a una nueva etapa. El relevo deja así de ser únicamente una cuestión familiar y se convierte en una decisión empresarial sobre el futuro de la compañía.

