

A photograph of two men in a field. The man on the left, older with grey hair, is pointing at a laptop screen. The man on the right, younger with a beard, is smiling and holding the laptop. They are both wearing plaid shirts and blue overalls. The background shows a green field and a white building under a bright sky.

**ASLAB
CAM**

Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha



Castilla-La Mancha

RELEVO GENERACIONAL Y EL PAPEL DE LAS SOCIEDADES LABORALES EN CASTILLA-LA MANCHA

*Diagnóstico, oportunidades y propuestas
para la continuidad del empleo.*

ASLABCAM · Castilla-La Mancha · 2026

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO 1. CUANDO UNA EMPRESA VIABLE CIERRA PORQUE NADIE LA CONTINÚA

- 1.1. CONTINUIDAD EMPRESARIAL FRENTE A CIERRE SUCESORIO
- 1.2. DEL ENVEJECIMIENTO EMPRESARIAL AL RIESGO DE PÉRDIDA DE ACTIVIDAD
- 1.3. CASTILLA-LA MANCHA: UNA VULNERABILIDAD QUE DEBE LEERSE DE FORMA SELECTIVA
- 1.4. QUÉ SE PIERDE CUANDO DESAPARECE UNA EMPRESA VIABLE
- 1.5. HIPÓTESIS DEL INFORME: CUÁNDO PUEDE FUNCIONAR EL RELEVO INTERNO
- 1.6. OBJETIVOS Y PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN
- 1.7. METODOLOGÍA: DEL DIAGNÓSTICO A LA DECISIÓN
- 1.8. DEL RIESGO SUCESORIO A LA CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN

CAPÍTULO 2. QUÉ ES EL RELEVO GENERACIONAL EMPRESARIAL

- 2.1. QUÉ ES EL RELEVO GENERACIONAL EMPRESARIAL
- 2.2. JUBILACIÓN Y CONTINUIDAD: SEPARAR A LA PERSONA DE LA EMPRESA
- 2.3. SUCESIÓN, TRANSMISIÓN, CONTINUIDAD Y RELEVO
- 2.4. RELEVO FAMILIAR: UNA VÍA VÁLIDA, PERO NO PRESUNTA
- 2.5. RELEVO INTERNO: CONVERTIR CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO EN CAPACIDAD EMPRESARIAL
- 2.6. VENTA A TERCEROS: MERCADO, VALORACIÓN Y CONTINUIDAD
- 2.7. NUEVOS EMPRENDEDORES: EMPRENDER TAMBIÉN PUEDE SIGNIFICAR CONTINUAR
- 2.8. FÓRMULAS COLECTIVAS: CUANDO EL SUCESOR ES UN EQUIPO
- 2.9. SUSCEPTIBILIDAD DE CONTINUIDAD: CUATRO VIABILIDADES ANTES DE ELEGIR LA FÓRMULA
- 2.10. DEL SUCESOR ÚNICO A UNA ARQUITECTURA DE CONTINUIDAD

CAPÍTULO 3. EL RETO DEL RELEVO EN CASTILLA-LA MANCHA

- 3.1. ESTRUCTURA EMPRESARIAL REGIONAL: EL PUNTO DE PARTIDA DEL RIESGO SUCESORIO
- 3.2. MICROEMPRESAS, PYMES Y TRABAJO AUTÓNOMO: DÓNDE SE CONCENTRA LA FRAGILIDAD ORGANIZATIVA
- 3.3. ENVEJECIMIENTO DE TITULARES: MEDIR EXPOSICIÓN SIN CONFUNDIR EDAD CON CIERRE
- 3.4. DIFERENCIAS SECTORIALES: VULNERABILIDAD, TRANSMISIBILIDAD Y CAPACIDAD INTERNA
- 3.5. DIFERENCIAS TERRITORIALES: UNA REGIÓN, MÚLTIPLES MERCADOS DE RELEVO
- 3.6. RURALIDAD Y SUCESIÓN EMPRESARIAL: CONTINUIDAD COMO INFRAESTRUCTURA TERRITORIAL
- 3.7. DESPOBLACIÓN Y AUSENCIA DE CONTINUADORES: UNA RELACIÓN CIRCULAR
- 3.8. SECTORES PARTICULARMENTE EXPUESTOS: DEL RIESGO A LA OPORTUNIDAD DE INTERVENCIÓN
- 3.9. MAPA TERRITORIAL DEL RIESGO DE RELEVO: DE LA ESTADÍSTICA A LA ANTICIPACIÓN
- 3.10. DEL RIESGO GENÉRICO A LA PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN

CAPÍTULO 4. DE TRABAJADORES A CONTINUADORES

- 4.1. EL RELEVO INTERNO COMO TERCERA VÍA DE CONTINUIDAD
- 4.2. LA VENTAJA INFORMATIVA DE LA PLANTILLA Y SUS LÍMITES
- 4.3. CONOCIMIENTO TÁCITO, MEMORIA ORGANIZATIVA Y AUTONOMÍA
- 4.4. CAPITAL RELACIONAL: CLIENTES, PROVEEDORES Y CONFIANZA
- 4.5. CONSERVACIÓN DEL EMPLEO Y DEL CAPITAL PROFESIONAL
- 4.6. CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD Y SEGUNDA VIDA EMPRESARIAL
- 4.7. DEL EMPLEO ASALARIADO A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL
- 4.8. CONDICIONES DE VIABILIDAD DEL RELEVO INTERNO
- 4.9. DE CAPITAL HUMANO A SUJETO EMPRESARIAL

CAPÍTULO 5. SOCIEDADES LABORALES Y RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

- 5.1. UNA FUNCIÓN HISTÓRICA: ARTICULAR TRABAJO, PROPIEDAD Y CONTINUIDAD
- 5.2. QUÉ ENSEÑA LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS POR SUS TRABAJADORES
- 5.3. LA FINANCIACIÓN: DEL DERECHO DE PROTECCIÓN AL CAPITAL DE CONTINUIDAD
- 5.4. DEL MODELO DE RECUPERACIÓN A LA CONTINUIDAD PREVENTIVA
- 5.5. LA VENTAJA DECISIVA DEL RELEVO: LA PREVISIBILIDAD
- 5.6. DEL TRABAJADOR RECUPERADOR AL TRABAJADOR CONTINUADOR
- 5.7. UNA INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL DE CONTINUIDAD
- 5.8. CONDICIONES PARA UNA CONTINUIDAD SOSTENIBLE

CAPÍTULO 6. CUÁNDO PUEDE FUNCIONAR EL RELEVO MEDIANTE UNA SOCIEDAD LABORAL

- 6.1. EMPRESA VIABLE: CONDICIÓN PREVIA, NO RESULTADO AUTOMÁTICO
- 6.2. ACTIVIDAD Y MERCADO: CONTINUIDAD COMERCIAL, NO SÓLO JURÍDICA
- 6.3. PLANTILLA CON CONOCIMIENTO: DEL SABER INTERNO A LA AUTONOMÍA
- 6.4. PERSONAS DISPUESTAS A ASUMIR RESPONSABILIDADES
- 6.5. VIABILIDAD FINANCIERA: ADQUIRIR SIN ASFIXIAR
- 6.6. TRANSMISIÓN ORDENADA: CAMBIAR DE MANOS SIN DESTRUIR VALOR
- 6.7. DEPENDENCIA DEL TITULAR: HACER TRANSMISIBLE LO PERSONALIZADO
- 6.8. TIEMPO SUFICIENTE: LA VARIABLE QUE TRANSFORMA POSIBILIDADES EN CAPACIDADES
- 6.9. MODELO DE LAS CINCO VIABILIDADES
- 6.10. CUÁNDO NO ES ADECUADA: LA CAPACIDAD TÉCNICA DE DECIR NO
- 6.11. MATRIZ DE ELEGIBILIDAD: DEL ANÁLISIS A LA PRESCRIPCIÓN
- 6.12. UMBRAL DE CONTINUIDAD: CUÁNDO ACTIVAR FORMALMENTE EL RELEVO
- 6.13. DE LA DETECCIÓN A LA DECISIÓN

CAPÍTULO 7. DETECTAR

- 7.1. EMPRESAS POTENCIALMENTE TRANSMISIBLES
- 7.2. SEÑALES TEMPRANAS
- 7.3. TITULARES PRÓXIMOS A LA JUBILACIÓN
- 7.4. RED DE DETECCIÓN: ANTENAS TERRITORIALES Y NODO ESPECIALIZADO
- 7.5. SISTEMAS DE DETECCIÓN TEMPRANA
- 7.6. EL RADAR ASLABCAM DE RELEVO
- 7.7. LA VENTANA DE DETECCIÓN
- 7.8. SÍNTESIS OPERATIVA: UN MODELO ASLABCAM DE DETECCIÓN
- 7.9. PROTOCOLO OPERATIVO DE PRIMER CONTACTO
- 7.10. CRITERIOS DE CALIDAD DEL SISTEMA DE DETECCIÓN
- 7.11. DETECTAR ANTES, DECIDIR MEJOR
- 7.12. INSTRUMENTOS ANALÍTICOS DEL CAPÍTULO

CAPÍTULO 8. EVALUAR

- 8.1. VIABILIDAD ECONÓMICA
- 8.2. DEPENDENCIA DEL TITULAR
- 8.3. CLIENTES Y MERCADO
- 8.4. ACTIVOS, PASIVOS Y PERÍMETRO DE TRANSMISIÓN
- 8.5. PLANTILLA Y EQUIPO CONTINUADOR
- 8.6. ORGANIZACIÓN Y AUTONOMÍA
- 8.7. SITUACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA
- 8.8. ¿EXISTE REALMENTE UNA EMPRESA QUE TRANSMITIR?
- 8.9. TEST DE TRANSMISIBILIDAD EMPRESARIAL
- 8.10. DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN DE PREPARACIÓN
- 8.11. DE LA SEÑAL A UNA EMPRESA SUSCEPTIBLE DE CONTINUIDAD
- 8.12. INSTRUMENTOS ANALÍTICOS DEL DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO 9. CONECTAR

- 9.1. DE LA EMPRESA TRANSMISIBLE AL CONTINUADOR ADECUADO
- 9.2. VÍAS DE CONTINUIDAD: NO PRESUPONER EL SUCESOR
- 9.3. INTERMEDIACIÓN: HACER VISIBLE EL MERCADO DEL RELEVO
- 9.4. MAPA DE CONTINUADORES: CAPACIDADES, NO UNA LISTA DE COMPRADORES
- 9.5. MATRIZ DE ENCAJE EMPRESA-CONTINUADOR
- 9.6. CONFIDENCIALIDAD, CONFIANZA Y DOBLE COMPATIBILIDAD
- 9.7. PROTOCOLO DE CONEXIÓN CONFIDENCIAL ASLABCAM
- 9.8. EMBUDO DE CONEXIÓN Y TRAZABILIDAD
- 9.9. CRITERIOS TRANSVERSALES DE UNA CONEXIÓN DE CALIDAD
- 9.10. DE LA COINCIDENCIA AL PROYECTO DE CONTINUIDAD

CAPÍTULO 10. TRANSFORMAR

- 10.1. TRANSFORMAR: DEL ENCAJE A LA OPERACIÓN
- 10.2. DISEÑAR LA ESTRUCTURA DE CONTINUIDAD
- 10.3. DE EQUIPO CONTINUADOR A PROYECTO SOCIETARIO
- 10.4. INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS AL CAPITAL
- 10.5. ARQUITECTURA FINANCIERA: FINANCIAR LA TRANSMISIÓN Y EL DÍA DESPUÉS
- 10.6. INSTRUMENTOS PÚBLICOS Y SECUENCIA FINANCIERA
- 10.7. NEGOCIAR PARA LA CONTINUIDAD
- 10.8. PERÍMETRO OPERATIVO, EMPLEO Y FISCALIDAD
- 10.9. CALENDARIO MAESTRO Y PUERTAS DE SEGURIDAD
- 10.10. ARQUITECTURA INTEGRADA Y MAPA DE RIESGOS
- 10.11. CLOSING Y PLAN DE PRIMEROS 100 DÍAS
- 10.12. SALIDA DE TRANSFORMAR: AVANZAR, REFORMULAR O DETENER
- 10.13. LA EMPRESA DEBE SOBREVIVIR A SU PROPIA TRANSMISIÓN

CAPÍTULO 11. TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN

- 11.1. DEL CAMBIO DE PROPIEDAD A LA TRANSFERENCIA REAL
- 11.2. TRANSFERIR CONOCIMIENTO, NO SÓLO INFORMACIÓN
- 11.3. CONTINUIDAD COMERCIAL Y TRANSFERENCIA DE CONFIANZA
- 11.4. MENTORÍA Y CAPACIDAD DIRECTIVA
- 11.5. GOBERNANZA DEL NUEVO EQUIPO
- 11.6. LOS PRIMEROS 100 DÍAS: ESTABILIZAR, ASUMIR, GANAR AUTONOMÍA
- 11.7. CONSOLIDAR: DE SOBREVIVIR A PROYECTARSE
- 11.8. CUADRO DE MANDO E ÍNDICE DE AUTONOMÍA POST-RELEVO
- 11.9. RIESGOS POST-RELEVO Y PRINCIPIO DE NO COMPENSACIÓN
- 11.10. ARQUITECTURA TEMPORAL DEL PRIMER AÑO
- 11.11. CUÁNDO PUEDE CONSIDERARSE COMPLETADO EL RELEVO
- 11.12. FUNCIÓN DE ASLABCAM: ACOMPAÑAR PARA DEJAR DE SER NECESARIA
- 11.13. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

CAPÍTULO 12. MAPA TERRITORIAL DEL RELEVO GENERACIONAL

- 12.1. DE LA ESTADÍSTICA A LA INTERVENCIÓN
- 12.2. CINCO PROVINCIAS, UNA MISMA PREGUNTA
- 12.3. ALBACETE: EQUILIBRIO PRODUCTIVO Y RADAR PREVENTIVO
- 12.4. CIUDAD REAL: DIVERSIDAD SECTORIAL Y CARTERA DE OPERACIONES
- 12.5. CUENCA: CUANDO ENCONTRAR PERSONAS ES TAN IMPORTANTE COMO ENCONTRAR EMPRESAS
- 12.6. GUADALAJARA: DOS MERCADOS TERRITORIALES CONECTADOS
- 12.7. TOLEDO: ESCALA, HETEROGENEIDAD Y NECESIDAD DE PRIORIZAR
- 12.8. ÁREAS RURALES: CONTINUIDAD EMPRESARIAL Y CONTINUIDAD TERRITORIAL
- 12.9. SECTORES PRIORITARIOS: BUSCAR DONDE LA CONTINUIDAD ES MÁS PLAUSIBLE
- 12.10. RIESGO, OPORTUNIDAD Y PRIORIDAD TERRITORIAL
- 12.11. IRRE E ITORE: DOS ÍNDICES PARA UNA SOLA ESTRATEGIA
- 12.12. TIPOLOGÍA TERRITORIAL: UNA POLÍTICA DISTINTA PARA CADA SITUACIÓN
- 12.13. CARTERA TERRITORIAL DE OPORTUNIDADES: DEL MAPA A LOS CASOS
- 12.14. ARQUITECTURA TERRITORIAL DE IMPLEMENTACIÓN
- 12.15. GOBERNANZA DEL DATO Y APRENDIZAJE DEL SISTEMA
- 12.16. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

CAPÍTULO 13. RELEVO, EMPRENDIMIENTO Y NUEVAS GENERACIONES

- 13.1. EL RELEVO COMO OPORTUNIDAD DE EMPRENDIMIENTO
- 13.2. MUJERES CONTINUADORAS: HACER VISIBLE CAPACIDAD ANTES DE DISEÑAR LA OPERACIÓN
- 13.3. JÓVENES, RETORNO Y RENOVACIÓN DE CAPACIDADES
- 13.4. BARRERAS DE ACCESO: DE LA OPORTUNIDAD DISPONIBLE A LA ACCESIBLE
- 13.5. PREPARAR AL CONTINUADOR: CAPACIDADES Y FINANCIACIÓN ALREDEDOR DE UNA OPERACIÓN REAL
- 13.6. POLÍTICA PÚBLICA: DEL CATÁLOGO DE AYUDAS AL ITINERARIO DE CONTINUIDAD
- 13.7. BANCO DE OPORTUNIDADES: UNA INFRAESTRUCTURA DE INTERMEDIACIÓN, NO UN TABLÓN DE TRASPASOS
- 13.8. PROGRAMA DE PREPARACIÓN DE CONTINUADORES
- 13.9. MATRIZ DE OPORTUNIDAD: COMPATIBILIDAD SIN ETIQUETAS DEMOGRÁFICAS
- 13.10. DEL RELEVO GENERACIONAL A LA RENOVACIÓN GENERACIONAL
- 13.11. SÍNTESIS OPERATIVA

CAPÍTULO 14. CASOS PRÁCTICOS DEL MODELO ASLABCAM

- 14.1. COMERCIO DE PROXIMIDAD
- 14.2. TALLER O PEQUEÑA INDUSTRIA
- 14.3. EMPRESA DE SERVICIOS
- 14.4. NEGOCIO RURAL
- 14.5. EMPRESA FAMILIAR SIN SUCESOR
- 14.6. EMPRESA CONTINUADA POR SUS TRABAJADORES
- 14.7. CUANDO EL RELEVO NO DEBE HACERSE
- 14.8. METODOLOGÍA COMÚN PARA LOS CASOS
- 14.9. MATRIZ COMPARATIVA Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 15. POR QUÉ EL MERCADO NO RESUELVE POR SÍ SOLO EL RELEVO EMPRESARIAL

- 15.1. EL PROBLEMA NO ES SIEMPRE LA EMPRESA: PUEDE SER EL MECANISMO DE CONTINUIDAD
- 15.2. INFORMACIÓN IMPERFECTA: HACER VISIBLE SIN DESTRUIR VALOR
- 15.3. COORDINACIÓN Y MATCHING: CUANDO EXISTEN LAS PARTES, PERO NO LA OPERACIÓN
- 15.4. COSTES DE TRANSACCIÓN: HACER ASEQUIBLE EL RIGOR
- 15.5. FINANCIACIÓN: ADQUIRIR SIN ASFIXIAR LA EMPRESA
- 15.6. COMPLEJIDAD TÉCNICA: UNA OPERACIÓN, MUCHAS DISCIPLINAS
- 15.7. PLANIFICACIÓN: EL TIEMPO COMO INFRAESTRUCTURA DEL RELEVO
- 15.8. TAXONOMÍA: NO TODO ES FALLO DE MERCADO
- 15.9. DE LAS FRICCIONES A UNA INFRAESTRUCTURA DE CONTINUIDAD
- 15.10. VALOR PÚBLICO: EXTERNALIDADES SIN CONFUNDIRLAS CON VIABILIDAD
- 15.11. TEST DE JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA
- 15.12. ASLABCAM EN EL ECOSISTEMA: ESPECIALIZAR, COORDINAR Y SABER RETIRARSE
- 15.13. INTERVENIR DONDE HAY CONTINUIDAD QUE DESBLOQUEAR

CAPÍTULO 16. ECOSISTEMA INSTITUCIONAL DEL RELEVO EMPRESARIAL

- 16.1. DE UN CONJUNTO DE ACTORES A UNA INFRAESTRUCTURA DE CONTINUIDAD
- 16.2. LIDERAZGO REGIONAL: COORDINAR SIN EJECUTAR CADA OPERACIÓN
- 16.3. ARQUITECTURA TERRITORIAL: PROXIMIDAD SIN FRAGMENTACIÓN
- 16.4. CONOCIMIENTO Y CONFIANZA: UCLM, ORGANIZACIONES Y PRESCRIPTORES
- 16.5. FINANCIAR CONTINUIDAD, NO SÓLO UNA COMPRAVENTA
- 16.6. ASLABCAM: NODO ESPECIALIZADO EN RELEVO INTERNO Y PROPIEDAD LABORAL
- 16.7. RED REGIONAL DE RELEVO: UNA CADENA FUNCIONAL, NO UNA LISTA DE LOGOS
- 16.8. PROTOCOLO DE DERIVACIÓN: QUE NINGUNA SEÑAL SE PIERDA ENTRE INSTITUCIONES
- 16.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN: GESTIONAR CASOS, NO ACUMULAR DATOS
- 16.10. GOBERNANZA: COORDINAR SIN CENTRALIZAR
- 16.11. ITINERARIO INSTITUCIONAL INTEGRADO: DEL RADAR A LA CONSOLIDACIÓN
- 16.12. EVALUAR EL ECOSISTEMA: CAPACIDAD, RESULTADOS Y APRENDIZAJE
- 16.13. ESTÁNDARES, RIESGOS Y HOJA DE RUTA DE IMPLANTACIÓN
- 16.14. UNA INFRAESTRUCTURA REGIONAL DE CONTINUIDAD

CAPÍTULO 17. POLÍTICA REGIONAL DE RELEVO EMPRESARIAL

- 17.1. DE LAS AYUDAS AISLADAS A UNA POLÍTICA DE CONTINUIDAD
- 17.2. DETECTAR E INFORMAR: GANAR TIEMPO Y AMPLIAR ALTERNATIVAS
- 17.3. CONECTAR: CONSTRUIR UN MERCADO REGIONAL DE CONTINUIDAD
- 17.4. FINANCIAR: CORREGIR BARRERAS SIN FINANCIAR INVIABILIDAD
- 17.5. ACOMPAÑAR Y CONSOLIDAR: DEL EXPEDIENTE A LA AUTONOMÍA
- 17.6. BANCO DE MEDIDAS: 15 PRIORIDADES Y 6 COMPLEMENTARIAS
- 17.7. DE LA MEDIDA A LA LÓGICA CAUSAL
- 17.8. PRIORIDAD E IMPLANTACIÓN: DOS VELOCIDADES, UNA SOLA ESTRATEGIA
- 17.9. HOJA DE RUTA 2027-2030: PILOTAR, ESCALAR, CONSOLIDAR
- 17.10. CUADRO DE MANDO: MEDIR RECORRIDO, RESULTADO E IMPACTO
- 17.11. PRINCIPIOS, SALVAGUARDAS Y LÍMITES
- 17.12. SÍNTESIS: DE LAS AYUDAS AL SISTEMA

CAPÍTULO 18. MANTENER FUTURO

- 18.1. DEL RETO SUCESORIO A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL
- 18.2. MANTENER EMPRESA: PRESERVAR CAPACIDAD PRODUCTIVA
- 18.3. MANTENER EMPLEO: DEL COLECTIVO AFECTADO AL POSIBLE CONTINUADOR
- 18.4. MANTENER CONOCIMIENTO: TRANSFERIR Y RENOVAR CAPITAL INTANGIBLE
- 18.5. MANTENER TERRITORIO: ARRAIGO SIN REBAJAR EL FILTRO EMPRESARIAL
- 18.6. DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO EMPRESARIAL COLECTIVO
- 18.7. QUÉ CONTINUIDAD MERECE CONSTRUIRSE
- 18.8. DE DOCUMENTO A CAPACIDAD INSTITUCIONAL
- 18.9. CÓMO SABER SI HEMOS MANTENIDO FUTURO
- 18.10. DIEZ CONCLUSIONES DE CIERRE
- 18.11. CONSERVAR EL VALOR PARA SEGUIR CREANDO FUTURO

RESUMEN EJECUTIVO

1. EL INFORME

El relevo generacional empresarial no es sinónimo de jubilación. Una persona puede alcanzar el final de su trayectoria profesional mientras la empresa que dirige conserva mercado, clientela, empleo, conocimiento, relaciones comerciales y capacidad productiva. El problema aparece cuando ambos ciclos se confunden y la salida del titular arrastra innecesariamente a una organización que todavía podría continuar. Este Informe analiza precisamente ese espacio entre retirada y cierre: cuándo existe una oportunidad real de continuidad, quién puede asumirla y qué condiciones deben construirse para que la transmisión no destruya el valor que pretende preservar.

La hipótesis central es deliberadamente selectiva. No toda empresa debe transmitirse, no toda plantilla puede convertirse en equipo continuador y la sociedad laboral no constituye una solución universal. La oportunidad aparece cuando confluyen una empresa viable y transmisible, un riesgo sucesorio real, personas con voluntad y capacidad potencial para asumir la siguiente etapa, una operación económica y financieramente sostenible y tiempo suficiente para preparar la transición. En ese marco, el relevo interno puede convertir un posible cierre en un proceso de emprendimiento colectivo y la sociedad laboral puede ofrecer una arquitectura coherente para vincular trabajo, propiedad y participación empresarial.

La principal consecuencia institucional es que el relevo no puede gestionarse como una actuación de última hora. Requiere anticipación, diagnóstico, preparación, conexión, estructuración de la operación y acompañamiento posterior. El Informe propone por ello un Modelo ASLABCAM de Relevo Empresarial que convierte la continuidad en un itinerario trazable, con puertas de decisión y capacidad expresa para avanzar, condicionar o detener una operación cuando no existen garantías suficientes.

2. DE LA JUBILACIÓN A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La primera aportación del Informe es cambiar la unidad de análisis. El relevo comienza cuando aparece una divergencia entre el ciclo profesional de la persona propietaria y el ciclo económico de la organización. Si la empresa mantiene actividad y valor, la pregunta deja de ser quién sustituirá personalmente al empresario y pasa a ser cómo conservar una capacidad empresarial existente bajo una nueva estructura de propiedad, dirección y gobierno. La sucesión familiar sigue siendo una vía válida, pero su ausencia no equivale a ausencia de alternativas: la continuidad puede proceder de terceros, nuevos emprendedores, otras empresas o de la propia plantilla.

3. QUÉ MERECE CONTINUAR Y QUÉ PUEDE PERDERSE

Una empresa en funcionamiento reúne activos físicos y financieros, pero también conocimiento técnico, rutinas, reputación, clientela, proveedores, relaciones de confianza y capacidades profesionales. Muchos de estos activos son relacionales e intangibles y se deterioran rápidamente cuando la actividad se interrumpe. Por eso liquidar activos y transmitir una empresa en funcionamiento son operaciones económicamente distintas. En municipios pequeños o territorios con menor densidad empresarial, además, la desaparición de una empresa viable puede tener efectos relativos mayores sobre empleo, servicios, cadenas locales y oportunidades futuras.

Reconocer ese coste no conduce a una política conservacionista. La continuidad debe descartarse cuando la empresa carece de viabilidad suficiente, cuando el precio o la deuda comprometen su futuro, cuando no existe un continuador preparado o cuando una barrera crítica no puede corregirse. El territorio puede elevar la prioridad de una oportunidad viable, pero nunca sustituir la viabilidad. Evaluar y decir NO GO a tiempo también es una forma de proteger a trabajadores, continuadores y recursos públicos.

4. DE PERSONAS TRABAJADORAS A EQUIPO CONTINUADOR

La plantilla ocupa una posición singular porque conoce el funcionamiento real de la empresa y concentra una parte sustancial de su conocimiento tácito. Esa ventaja informativa no equivale, sin embargo, a capacidad empresarial. Pasar de trabajador a continuador significa asumir riesgo, interpretar información financiera, dirigir personas, negociar, decidir inversiones y compartir propiedad y gobierno. La cuestión no es encontrar necesariamente un sustituto individual del antiguo propietario, sino comprobar si puede construirse un equipo complementario capaz de asumir colectivamente funciones antes concentradas en una sola persona.

La sociedad laboral adquiere aquí una función específica: puede organizar propiedad compartida, trabajo y participación cuando existe un equipo continuador real. Pero debe aparecer al final del diagnóstico y no al principio. El orden correcto es empresa viable, transmisibilidad, equipo continuador, operación sostenible y, sólo después, fórmula societaria y de gobierno adecuada. La sociedad laboral es una posible consecuencia del diagnóstico, nunca su premisa.

5. EL RELEVO ES UN PROCESO TÉCNICO

La transmisión jurídica no equivale a la transmisión efectiva de una empresa. Cambiar la propiedad no transfiere automáticamente conocimiento, relaciones, autoridad, liderazgo ni capacidad de gestión. Por ello el Informe organiza el relevo como una secuencia de decisiones con puertas de control. El objetivo no es maximizar transmisiones firmadas, sino aumentar la probabilidad de continuidad autónoma y evitar que una mala operación traslade el riesgo desde el antiguo titular hacia quienes intentan conservar su empleo o emprender.

6. FINANCIAR LA CONTINUIDAD, NO SÓLO LA COMPRA

La financiación condiciona muchos procesos de relevo interno, pero una operación puede fracasar precisamente por haber financiado bien la adquisición y mal la empresa posterior. El análisis debe integrar precio, aportaciones de los socios, deuda, circulante, inversiones necesarias, margen de seguridad y capacidad real de generación de caja. La estructura financiera debe dejar a la empresa recursos suficientes para operar, invertir y absorber imprevistos después del cambio de propiedad.

7. CASTILLA-LA MANCHA: TERRITORIO Y ACCESO A LA OPORTUNIDAD

La dispersión territorial, la presencia de microempresas y pequeñas empresas y la menor densidad de compradores o servicios especializados en determinados municipios condicionan el relevo en Castilla-La Mancha. El Informe propone distinguir riesgo, oportunidad y prioridad: no todo territorio envejecido contiene automáticamente oportunidades transmisibles y no toda empresa rural posee valor estratégico. Pero, cuando una empresa es viable y difícil de sustituir, su continuidad puede merecer una detección más intensa, una búsqueda supramunicipal de continuadores y una intervención más temprana.

La política de continuidad debe ampliar además la base de potenciales continuadores. Mujeres, jóvenes y personas que retornan al territorio pueden encontrar en el relevo una vía de emprendimiento diferente de crear desde cero, pero sólo si pueden acceder a información, preparación, redes y financiación en condiciones efectivas. El enfoque no asigna empresas por edad o sexo: identifica barreras de acceso que podrían invisibilizar perfiles capaces y trabaja sobre ellas sin rebajar los criterios empresariales.

8. UN ECOSISTEMA REGIONAL Y UNA ESPECIALIZACIÓN ASLABCAM

Ninguna organización dispone por sí sola de todas las capacidades necesarias. La detección requiere proximidad; el diagnóstico, especialización; la financiación, entidades capaces de analizar riesgo; la formalización, apoyo jurídico, fiscal y laboral; y la consolidación, seguimiento. La unidad de diseño debe ser el caso y no el organigrama: la empresa necesita un itinerario reconocible, un responsable visible, reglas de derivación y un sistema de información que permita coordinar actores sin duplicar funciones ni comprometer la confidencialidad.

La aportación diferencial de ASLABCAM se sitúa en la intersección entre continuidad empresarial, participación de los trabajadores y sociedades laborales. Su papel no consiste en intermediar universalmente todas las transmisiones ni en convertir cada caso en una sociedad laboral, sino en detectar y desarrollar aquellos procesos en los que el relevo interno pueda transformarse en un proyecto empresarial colectivo sostenible.

9. DEL MODELO A LA POLÍTICA REGIONAL

El Informe traduce el diagnóstico en una política regional preventiva, selectiva y evaluable. Las medidas se ordenan sobre el ciclo completo: detectar e informar antes; diagnosticar y preparar mejor; ampliar el universo de continuadores; conectar de forma confidencial; financiar sin descapitalizar; estructurar y formalizar con seguridad; acompañar la transición; y medir la continuidad real. La política pública debe corregir fricciones de información, coordinación, financiación, capacidad y tiempo, sin sustituir la decisión empresarial ni sostener artificialmente actividades inviables.

La implantación debe ser progresiva. Una primera fase construye el sistema mínimo viable y sus protocolos; una segunda escala cobertura, preparación y financiación; y una tercera consolida evaluación, mentoría y aprendizaje institucional. Antes de fijar objetivos cuantitativos ambiciosos es necesario construir línea base y trazabilidad. El criterio no es cuántas actuaciones se realizan, sino qué cambios producen y qué empresas continúan con autonomía.

10. CÓMO DEBE MEDIRSE EL ÉXITO

El número de consultas, diagnósticos, sociedades constituidas o transmisiones firmadas describe actividad, pero no demuestra impacto. La evaluación debe seguir el expediente desde la señal inicial hasta la consolidación y distinguir actividad, resultado e impacto. Debe registrar también los casos descartados y las razones del NO GO, porque impedir una transmisión inviable puede ser un resultado técnicamente correcto.

El relevo generacional empresarial debe entenderse como una fase de transición que puede gestionarse. El reto no consiste en impedir todos los cierres, sino en distinguir aquellas empresas que conservan valor, actuar mientras todavía existe tiempo y construir una continuidad que no traslade riesgos ni reproduzca dependencias. En determinados casos, las personas trabajadoras pueden convertirse en continuadoras y la sociedad laboral puede proporcionar una estructura adecuada para esa nueva etapa; en otros, la solución será diferente; y en algunos, el diagnóstico deberá concluir que no existe una transmisión razonable.

11. CONCLUSIÓN EJECUTIVA: MANTENER FUTURO

El desafío para Castilla-La Mancha es convertir esta capacidad de discernimiento en infraestructura estable: detectar antes de que cierre, diagnosticar antes de recomendar, preparar antes de transmitir, financiar sin debilitar y acompañar hasta que el nuevo equipo pueda continuar solo. El éxito aparece cuando la empresa deja de depender críticamente de quien la transmitió y recupera capacidad para decidir, invertir, innovar y preparar sus propios cambios futuros. En última instancia, la pregunta no es quién ocupa el lugar de la persona que se retira. La pregunta es si una empresa que conserva valor puede sobrevivir al cambio de generación y de propiedad. Preparar esa continuidad significa conservar lo que funciona, transferir responsablemente lo que depende de personas concretas y transformar lo necesario para que la organización siga formando parte del futuro económico y territorial de Castilla-La Mancha.

CAPÍTULO 1

CUANDO UNA EMPRESA VIABLE CIERRA PORQUE NADIE LA CONTINÚA

Continuidad empresarial, riesgo sucesorio y marco metodológico para la intervención

1.1. CONTINUIDAD EMPRESARIAL FRENTE A CIERRE SUCESORIO

Una empresa puede llegar al momento de retirada de su titular sin haber agotado su ciclo económico. Puede conservar clientela, proveedores, trabajadores cualificados, activos productivos, conocimiento y una demanda suficiente para sostener la actividad. Cuando, pese a ello, desaparece porque nadie ha sido identificado, preparado y acompañado para continuarla, el cierre no expresa necesariamente una pérdida previa de viabilidad: expresa una discontinuidad entre la trayectoria de una persona y la capacidad de permanencia de una organización. Esta distinción constituye el punto de partida del Informe y evita tratar como inevitables cierres que, en determinadas circunstancias, podrían haberse prevenido.

La cuestión es especialmente importante en pequeñas empresas, microempresas y negocios fuertemente personalizados. En ellos, propiedad, dirección, conocimiento técnico, relaciones comerciales y memoria organizativa pueden encontrarse concentrados en una sola persona. Esa concentración puede haber sido eficiente durante años y, al mismo tiempo, convertirse en una vulnerabilidad cuando se aproxima la retirada. El problema sucesorio no reside entonces sólo en encontrar a alguien que compre unos activos, sino en conseguir que una organización aprenda a funcionar sin depender críticamente de quien la ha dirigido.

Este enfoque desplaza la unidad de análisis. La jubilación pertenece al ciclo profesional de la persona; la continuidad pertenece al ciclo de vida de la empresa. El relevo empresarial comienza cuando ambas trayectorias dejan de considerarse inseparables. Desde ese momento, la pregunta deja de ser únicamente quién sustituirá al propietario y pasa a ser qué valor empresarial existe, qué parte puede transmitirse, qué dependencias deben reducirse, quién podría asumir la responsabilidad y cuánto tiempo queda para preparar el proceso.

1.1.1. De la jubilación del titular a la continuidad de la empresa

La edad del titular es una señal de exposición al relevo, no una predicción de cierre. Una persona próxima a la jubilación puede tener perfectamente organizada su sucesión; otra puede encontrarse todavía lejos de la retirada formal y mantener una empresa extremadamente dependiente de su presencia. Por ello, una política técnicamente rigurosa no debe identificar envejecimiento con desaparición empresarial. Debe utilizar la proximidad de la retirada como una señal que activa preguntas sobre autonomía organizativa, sucesión, transmisibilidad y preparación.

La diferencia tiene consecuencias directas para la política empresarial. Si jubilación y cierre se interpretan como un mismo acontecimiento, la intervención comienza cuando la actividad ya se ha perdido y el esfuerzo público se desplaza hacia la creación de nueva empresa o nuevo empleo. Si se separan ambos procesos, aparece un campo preventivo: conservar capacidad empresarial que ya existe, siempre que sea viable, antes de que desaparezca por una causa sucesoria. El relevo se convierte así en una política de continuidad y no en una mera gestión administrativa del final de la vida profesional del titular.

1.1.2. Más allá de la sucesión familiar

La sucesión familiar sigue siendo una vía válida cuando existen voluntad, capacidad y una transición adecuadamente preparada, pero no puede funcionar como presupuesto único del relevo. La ausencia de descendientes interesados no equivale a ausencia de posibilidades empresariales de continuidad. Confundir sucesor familiar con sucesor empresarial reduce artificialmente el espacio de soluciones y hace que muchas empresas empiecen a buscar alternativas demasiado tarde.

Un enfoque moderno debe contemplar una pluralidad de continuadores: familiares, compradores externos, emprendedores interesados y, cuando las condiciones lo permiten, personas trabajadoras de la propia empresa. Esta última posibilidad tiene una singularidad evidente: la plantilla parte de un conocimiento que un tercero debe adquirir. Conoce procedimientos, problemas cotidianos, clientes, proveedores y una parte del conocimiento tácito que sostiene la actividad. Pero esa ventaja informativa no basta. Continuar exige pasar del conocimiento profesional a la responsabilidad empresarial: decidir, financiar, gobernar, asumir riesgo y construir una visión conjunta de futuro.

1.1.3. La paradoja de la empresa viable sin sucesor

La categoría analítica central es la empresa viable sin sucesor identificado. Se trata de una situación económicamente relevante porque la empresa ya ha superado barreras que cualquier nuevo proyecto tendría que afrontar de nuevo: ha encontrado mercado, organizado una oferta, formado personas, adquirido activos, creado rutinas y construido relaciones. Cuando esa capacidad desaparece exclusivamente porque no se ha organizado su transmisión, la economía pierde una combinación de recursos que no se recompone de manera instantánea.

La viabilidad presente, sin embargo, no garantiza la continuidad futura. El mercado de transmisión de pequeñas empresas puede ser poco transparente, la información económica puede no estar preparada para una operación, el titular puede posponer la decisión y los posibles compradores pueden encontrarse lejos del territorio o de las redes donde aparece la oportunidad. De ahí surge un riesgo específico que este Informe denomina riesgo sucesorio empresarial: la posibilidad de que una empresa económicamente viable deje de existir porque la propiedad, la dirección o las capacidades críticas no encuentran una continuidad organizada.

Concepto	Qué significa	Qué no permite afirmar por sí solo
Envejecimiento	Mayor exposición potencial a decisiones de retirada.	Que la empresa vaya a cerrar o carezca de sucesión.
Viabilidad	Existencia de fundamentos económicos para sostener actividad.	Que la empresa sea transmisible o exista continuador.
Transmisibilidad	Capacidad de preservar valor tras el cambio de titular.	Que la operación sea financiable o el equipo esté preparado.
Riesgo sucesorio	Desajuste entre futura retirada y capacidad de continuidad.	Que el cierre sea inevitable.
Sociedad laboral	Posible estructura de propiedad y gobierno para un relevo interno.	Que cualquier empresa o plantilla sea adecuada para esta fórmula.

1.1.4. La transmisión como parte del ciclo de vida empresarial

Transmitir una empresa no debería interpretarse como una anomalía ni como una señal de fracaso. Una organización madura puede sobrevivir a su fundador precisamente porque parte de su valor se ha incorporado a procedimientos, personas, relaciones, sistemas y capacidades que no desaparecen cuando cambia la propiedad. Preparar la transmisión forma parte, por tanto, de la gestión empresarial de largo plazo del mismo modo que planificar inversiones, financiación, mercados o contratación.

Esta normalización es particularmente importante allí donde existe una fuerte identificación emocional entre propietario y negocio. El objetivo no consiste en negar esa relación, sino en distinguir qué elementos pertenecen a la persona y cuáles pueden transformarse en activos organizativos. Cuanto antes se documentan procesos, se delegan decisiones, se comparten relaciones y se ordena la información, mayor es la capacidad de la empresa para convertirse en una organización transmisible.

1.1.5. La Ventana de Relevo: el tiempo como recurso empresarial

Muchas operaciones potencialmente viables se deterioran porque comienzan demasiado tarde. El tiempo no es una variable secundaria: determina cuántas alternativas pueden explorarse y con qué calidad. Este Informe denomina Ventana de Relevo al periodo en el que todavía coinciden una empresa viable, un titular activo, conocimiento y recursos humanos transferibles y margen temporal suficiente para construir una solución de continuidad.

Dentro de esa ventana pueden ordenarse cuentas y contratos, evaluar la empresa, reducir dependencias, identificar continuadores, formar un equipo, negociar financiación y diseñar una transición gradual. Cuando la ventana se estrecha, esas tareas se convierten en decisiones de urgencia; disminuye la capacidad de negociación y aumenta el riesgo de que una transmisión formal no conserve el valor empresarial. La anticipación no garantiza el éxito, pero amplía el conjunto de opciones disponibles y permite descartar a tiempo aquellas que no son sostenibles.

1.2. DEL ENVEJECIMIENTO EMPRESARIAL AL RIESGO DE PÉRDIDA DE ACTIVIDAD

El envejecimiento empresarial adquiere relevancia cuando coincide con ausencia de planificación, limitada disponibilidad de continuadores y mercados de transmisión poco desarrollados. No existe una relación automática entre edad y cierre. El problema aparece cuando varias condiciones se acumulan y convierten una futura retirada en un proceso difícil de resolver. Por ello, el diagnóstico debe reconstruir la cadena que conduce desde la exposición al relevo hasta la posible desaparición de una actividad viable, identificando en qué eslabones puede intervenir una política preventiva.

1.2.1. Dependencia del titular y concentración de funciones

En muchas microempresas el titular concentra funciones que en organizaciones mayores se encuentran distribuidas: dirección, ventas, compras, relaciones financieras, conocimiento técnico, decisiones de personal y vínculos con clientes y proveedores. Esa concentración no debe juzgarse automáticamente como una deficiencia; puede haber sido una fuente de flexibilidad y confianza. Pero sí constituye una variable crítica para la transmisión, porque obliga a preguntarse qué parte del valor de la empresa permanecería si la persona se retirara mañana.

El Informe plantea por ello desarrollar un Índice de Dependencia del Titular (IDT). Su función no será producir una etiqueta abstracta, sino localizar funciones, relaciones y conocimientos excesivamente concentrados y convertir el diagnóstico en un plan de preparación. El objetivo operativo es transformar activos personales en activos organizativos: documentar, delegar, transferir y crear autonomía antes de ejecutar el cambio de propiedad.

1.2.2. Cuando la planificación llega tarde

La jubilación sin planificación convierte un proceso estratégico en una operación de urgencia. El día a día empresarial favorece el aplazamiento: clientes, pagos, personal, proveedores y producción ocupan la atención inmediata, mientras la sucesión se deja para un futuro que parece lejano. A ello se añaden factores emocionales y expectativas familiares que pueden retrasar la búsqueda de alternativas. Cuando la fecha de retirada se aproxima, aparecen simultáneamente necesidades de valoración, documentación, negociación, financiación y transferencia de conocimiento que habrían requerido meses o años.

Una política preventiva debe actuar precisamente sobre ese sesgo temporal. No necesita esperar a que exista una decisión irreversible de cierre; puede trabajar con señales tempranas y con prescriptores próximos a las empresas. La finalidad no es forzar transmisiones, sino conseguir que el titular disponga de información y opciones antes de que el tiempo reduzca la libertad de decisión.

1.2.3. Ausencia de sucesión familiar y límites del comprador externo

La falta de relevo familiar aumenta el riesgo sólo cuando no se han explorado otras vías. Del mismo modo, la ausencia de comprador externo no demuestra que la empresa carezca de valor. Las pequeñas operaciones pueden resultar poco visibles, demasiado complejas para una transmisión informal y demasiado reducidas para determinados inversores. En territorios con baja densidad empresarial, además, el número de compradores potenciales y la proximidad de servicios especializados pueden ser menores.

Estas limitaciones justifican una función de intermediación. Cuanto menos denso sea el mercado espontáneo, mayor valor adquiere la capacidad de conectar empresas, personas y recursos que existen, pero no se encuentran por sí solos. La plantilla debe incorporarse a ese mapa de alternativas antes de dar por agotada la continuidad, siempre que exista voluntad y que el diagnóstico confirme una base empresarial suficiente.

1.2.4. El cierre silencioso

Una parte del problema puede permanecer estadísticamente oculta. Las fuentes disponibles no permiten identificar de forma exhaustiva qué cierres responden exclusivamente a jubilación o falta de sucesión. Por ello, el Informe no debe convertir todas las bajas empresariales en cierres sucesorios ni atribuir causas que los datos no sostienen. La relevancia del concepto de cierre silencioso es otra: advertir que una sucesión de desapariciones individuales, cada una aparentemente pequeña, puede erosionar progresivamente empleo, servicios, conocimiento y densidad empresarial sin generar una crisis visible en un momento concreto.

El reto de investigación no consiste, por tanto, en afirmar cuántas empresas cerrarán por falta de relevo con una precisión que las fuentes no permiten. Consiste en identificar contextos de exposición y construir herramientas capaces de detectar empresas concretas cuando todavía existe margen de actuación.

1.3. CASTILLA-LA MANCHA: UNA VULNERABILIDAD QUE DEBE LEERSE DE FORMA SELECTIVA

Castilla-La Mancha reúne características que justifican una lectura específica del relevo: peso de pequeñas unidades productivas y trabajo autónomo, dispersión territorial, numerosos municipios de reducida dimensión, diferencias demográficas entre espacios y actividades en las que el conocimiento o las relaciones se encuentran estrechamente vinculados al titular. Ninguno de estos rasgos demuestra por sí solo una crisis sucesoria. Su importancia aparece cuando se combinan en una empresa, sector o territorio y aumentan la distancia entre una futura retirada y la capacidad real de construir una alternativa.

1.3.1. Pequeña dimensión y personalización de la empresa

En una gran organización, un cambio de propiedad o dirección puede producirse sobre estructuras relativamente formalizadas. En una microempresa, la transmisión puede exigir transferir simultáneamente propiedad, dirección, conocimiento, relaciones y capacidad operativa. Por ello, la pequeña dimensión no se interpreta aquí como debilidad en sí misma, sino como una condición que puede aumentar la complejidad sucesoria cuando las funciones críticas permanecen concentradas.

Esta distinción es esencial para evitar diagnósticos simplistas. La misma proximidad personal que fortalece la relación con clientes y proveedores puede dificultar la continuidad si nunca se convierte en una relación de la empresa. El objetivo del relevo no es despersonalizar el negocio, sino conseguir que aquello que genera valor pueda sobrevivir al cambio de persona responsable.

1.3.2. Dispersión territorial, ruralidad y mercados de relevo menos densos

La geografía regional combina ciudades, áreas periurbanas, cabeceras comarcales, municipios pequeños y espacios de baja densidad. En los entornos con menor concentración empresarial, la distancia entre una oportunidad de transmisión y las personas, asesores, financiación o capacidades necesarias para materializarla puede ser mayor. Dos actores compatibles pueden existir y, sin mecanismos de información e intermediación, no llegar nunca a encontrarse.

La ruralidad tampoco debe utilizarse como sinónimo automático de vulnerabilidad. Una empresa rural puede tener sucesión preparada y una urbana puede carecer de ella. Lo relevante es la combinación concreta entre viabilidad, dependencia, disponibilidad de continuadores, sustituibilidad de la actividad y acceso a recursos de apoyo. En municipios pequeños, sin embargo, la desaparición de determinadas actividades puede tener un efecto proporcionalmente mayor y justificar una prioridad superior de detección y acompañamiento.

1.3.3. Envejecimiento demográfico y disponibilidad de continuadores

La estructura demográfica general no permite deducir directamente la edad de los propietarios empresariales, y el Informe debe mantener esta cautela en todo momento. Sí puede utilizarse para contextualizar mercados de trabajo y emprendimiento en los que la disponibilidad de población activa y de potenciales continuadores es desigual. El problema se intensifica cuando aumentan las empresas que necesitan sucesión al mismo tiempo que disminuye la base local de personas dispuestas o capacitadas para asumirlas.

Desde esta perspectiva, el relevo puede funcionar también como una vía de acceso al emprendimiento. No siempre será necesario crear una actividad desde cero; en determinados casos puede resultar más eficiente conectar a una persona o equipo con una empresa existente que conserva mercado y capacidades. Pero esa conexión exige identificar perfiles, formar, facilitar aproximaciones y acompañar el tránsito desde potencial emprendedor hasta continuador efectivo.

1.3.4. Sectores y actividades difíciles de sustituir

La sensibilidad al relevo varía según la actividad. Comercios de proximidad, talleres, pequeñas industrias, servicios profesionales o determinadas actividades agroalimentarias pueden acumular activos específicos de localización, clientela, conocimiento técnico, maquinaria o confianza. El Informe no debe anticipar qué sectores presentan mayor riesgo sin evidencia suficiente; sí puede establecer criterios para reconocer actividades en las que una desaparición sería costosa de reconstruir o dejaría un vacío territorial relevante.

Esta lógica introduce una variable adicional: la sustituibilidad. Dos empresas igualmente pequeñas pueden tener significados territoriales muy diferentes si una de ellas presta un servicio fácilmente reemplazable y la otra concentra una capacidad que no existe en el entorno próximo. La política de relevo debe incorporar esa diferencia sin convertirla en una justificación indiscriminada para sostener actividades inviables.

1.3.5. Cinco provincias, distintas geografías del relevo

Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo no deben tratarse como una única geografía sucesoria. Las diferencias de estructura empresarial, densidad, urbanización, especialización y dinámica demográfica obligan a trabajar con varias escalas. El análisis regional sirve para establecer el marco; la provincia permite comparar contextos; el municipio o agrupación municipal aproxima la realidad territorial; y la empresa concreta sigue siendo la única unidad en la que puede determinarse si existe una oportunidad real de transmisión.

La finalidad no será construir un mapa de territorios condenados, sino identificar dónde coinciden riesgo y capacidad de intervención. Un territorio puede presentar exposición elevada y, al mismo tiempo, disponer de trabajadores cualificados, organizaciones activas, financiación o potenciales continuadores. La pregunta útil es dónde una actuación temprana puede transformar una vulnerabilidad sucesoria en continuidad empresarial.

Factor	Cómo puede aumentar la vulnerabilidad	Qué debe comprobarse
Dependencia del titular	Concentra conocimiento, relaciones y decisiones.	Qué funciones pueden transferirse y en qué plazo.
Dispersión territorial	Reduce encuentros espontáneos entre oferta y demanda de relevo.	Canales de intermediación y acceso a apoyo especializado.
Ruralidad / baja densidad	Puede elevar la relevancia y reducir la sustituibilidad de una actividad.	Importancia real de la empresa y alternativas existentes.
Envejecimiento	Aumenta exposición a futuras retiradas.	Planificación sucesoria; no inferir cierre por edad.
Pocos continuadores	Limita opciones familiares, externas o internas.	Perfiles disponibles y posibilidad de formar un equipo.
Actividad específica	Puede acumular conocimiento o activos difíciles de reconstruir.	Viabilidad, transmisibilidad y coste territorial de pérdida.

1.4. QUÉ SE PIERDE CUANDO DESAPARECE UNA EMPRESA VIABLE

No todo cierre empresarial constituye una pérdida que deba evitarse. Las empresas nacen, se transforman y desaparecen; sostener artificialmente una actividad estructuralmente inviable puede destruir recursos en lugar de conservarlos. La intervención sólo encuentra fundamento cuando existe una capacidad empresarial viable y potencialmente transmisible cuya desaparición responde a un problema de continuidad. Esta condición separa una política de relevo de una política indiscriminada de conservación.

1.4.1. Capacidad empresarial organizada

Una empresa operativa es más que la suma de sus activos físicos. Contiene una combinación de decisiones, aprendizaje, organización, reputación, relaciones y rutinas que ha requerido tiempo para construirse. Liquidar activos y transmitir una empresa en funcionamiento son operaciones económicamente distintas: la primera descompone recursos; la segunda intenta preservar la organización que permite que esos recursos produzcan valor conjuntamente. El coste de un cierre sucesorio debe medirse, por tanto, también como pérdida de capacidad productiva organizada.

1.4.2. Empleo y conocimiento

Cuando una empresa viable desaparece por ausencia de continuidad, pueden perderse puestos de trabajo, aunque siga existiendo demanda para la actividad. En mercados laborales reducidos, esa pérdida puede tener efectos superiores a su dimensión absoluta. El relevo preventivo puede actuar entonces como política de conservación del empleo existente, y adquiere una dimensión singular cuando los propios trabajadores pasan de ser potenciales afectados por el cierre a participar en la continuidad de la empresa.

Junto al empleo puede desaparecer conocimiento difícil de registrar: procedimientos, soluciones técnicas, experiencia comercial, coordinación interna y saberes adquiridos durante años. Una parte acompañará a las personas hacia otros empleos, pero la combinación específica que hacía funcionar la empresa puede desintegrarse. Cuando la plantilla participa en la continuidad, parte de ese conocimiento permanece dentro de la organización y puede facilitar la transferencia del conocimiento todavía concentrado en el titular.

1.4.3. Relaciones comerciales y capital territorial

Clientes, proveedores, profesionales auxiliares y redes empresariales constituyen activos relacionales que no se reconstruyen de manera instantánea. Una transición realizada mientras el titular sigue activo permite presentar, acompañar y transferir esas relaciones. El relevo convierte así vínculos personales en vínculos progresivamente empresariales. Este proceso es especialmente importante cuando la reputación o la confianza se encuentran fuertemente asociadas a la persona que se retira.

La acumulación de cierres viables puede producir además una forma de descapitalización territorial: menos organizaciones, menos experiencia empresarial, menos redes y menor densidad de actividad. El efecto no debe presumirse en cada caso, pero sí constituye una dimensión legítima de análisis cuando la empresa desempeña funciones de proximidad o cuando su capacidad sería difícil de sustituir en el territorio.

1.4.4. El coste de reconstruir mañana lo que hoy puede conservarse

Las políticas de desarrollo necesitan crear nueva capacidad empresarial, pero esa prioridad no elimina la necesidad de conservar capacidad viable ya existente. Reconstruir posteriormente una organización equivalente exige activos, financiación, tiempo, aprendizaje, captación de clientes, formación y riesgo empresarial. Por ello, dejar desaparecer una empresa transmisible para intentar recrear después una capacidad semejante puede constituir una ineficiencia económica y de política pública.

La conclusión no es que adquirir una empresa sea siempre preferible a crearla. Es más precisa: la política empresarial madura debe ser capaz de hacer ambas cosas, promover nueva actividad y evitar la destrucción evitable de actividad viable. El relevo conecta así política de empresa, empleo, emprendimiento, economía social y, en determinados territorios, desarrollo rural y cohesión territorial.

1.5. HIPÓTESIS DEL INFORME: CUÁNDO PUEDE FUNCIONAR EL RELEVO INTERNO

La hipótesis de investigación no parte de demostrar la superioridad de una forma jurídica. Plantea una cuestión contrastable: en qué circunstancias una empresa viable que carece de sucesión puede encontrar continuidad mediante la participación de sus propias personas trabajadoras. La sociedad laboral aparece como un instrumento posible para estructurar esa continuidad cuando concurren condiciones empresariales, humanas, financieras y temporales suficientes.

Formulada de manera sintética: una parte de las empresas viables de Castilla-La Mancha amenazadas por ausencia de sucesión puede encontrar una vía de continuidad mediante procesos de relevo interno en los que personas trabajadoras asuman progresivamente propiedad, gobierno y responsabilidad empresarial a través de una sociedad laboral. La hipótesis contiene deliberadamente varios filtros. No toda empresa merece continuar; no toda actividad es transmisible; no toda plantilla quiere o puede convertirse en equipo empresario; no toda operación es financiable; y no toda transición dispone del tiempo necesario.

1.5.1. La sociedad laboral como opción condicionada

La primera condición de rigor consiste en rechazar una lectura universalista. La sociedad laboral puede organizar propiedad y participación, pero no transforma por sí sola una empresa inviable en viable, no crea un equipo donde no existe, no resuelve automáticamente la financiación y no sustituye una transición bien diseñada. Su utilidad depende de la calidad del proyecto empresarial que articula.

Este criterio protege el carácter analítico del Informe. El objetivo no es incrementar el número de sociedades laborales a cualquier coste, sino identificar el espacio en el que la fórmula puede ofrecer una respuesta especialmente adecuada: empresa viable y transmisible, plantilla con conocimiento, núcleo continuador dispuesto a asumir responsabilidad, operación económicamente sostenible y posibilidad real de transferir funciones y relaciones.

1.5.2. De trabajadores a continuadores

La principal transformación no es jurídica, sino empresarial. Conocer el trabajo no equivale a conocer la empresa en su conjunto. El equipo continuador debe incorporar capacidades de dirección, finanzas, estrategia, comercialización y gobierno, además de aprender a decidir bajo una estructura de propiedad compartida. El acompañamiento técnico debe identificar esas brechas y convertirlas en un itinerario de preparación, no suponer que la experiencia laboral previa resuelve automáticamente la nueva función empresarial.

La ventaja potencial del relevo interno reside en que una parte de los recursos críticos ya está dentro de la organización. La plantilla conoce el producto, la operación y, con frecuencia, a clientes y proveedores. Esa base puede reducir costes de aprendizaje y preservar conocimiento, pero sólo se convierte en capacidad de continuidad cuando se acompaña de voluntad, cohesión, liderazgo, financiación y reglas de gobierno compatibles con la nueva etapa.

1.5.3. De la reacción a la prevención

La experiencia histórica de las sociedades laborales muestra su vinculación con procesos en los que trabajadores asumieron empresas amenazadas. El Informe propone desplazar esa capacidad desde una lógica exclusivamente reactiva hacia otra preventiva. La diferencia es temporal y cualitativa: intervenir antes de que la empresa llegue al cierre permite preparar la organización, evaluar la operación, formar al equipo y negociar con mayor margen.

La función contemporánea de la sociedad laboral puede situarse así dentro de un sistema regional de relevo que detecta oportunidades antes de la crisis. La fórmula societaria sería una etapa del proceso, no su punto de partida. Primero se determina si existe una empresa que merece y puede continuar; después se identifica quién podría hacerlo; finalmente se elige la arquitectura jurídica y financiera adecuada.

Condición acumulativa	Pregunta de decisión	Resultado si no se cumple
Empresa viable	¿Existe mercado y una base económica suficiente?	No debe avanzarse salvo que la viabilidad sea razonablemente recuperable.
Empresa transmisible	¿El valor puede sobrevivir a la salida del titular?	Preparar la empresa o descartar la operación.
Equipo continuador	¿Hay voluntad, capacidades, cohesión y liderazgo?	Formar, reconfigurar el equipo o buscar otra vía.
Operación financiable	¿Adquisición, circulante e inversión son sostenibles?	Rediseñar precio, estructura o fuentes; detener si no es sostenible.
Transición posible	¿Puede transferirse conocimiento, funciones y relaciones?	Ampliar plazo, diseñar acompañamiento o no ejecutar.

1.6. OBJETIVOS Y PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

El estudio adopta una orientación aplicada: comprender el problema sólo es suficiente si el conocimiento generado permite mejorar decisiones reales de continuidad. Por ello, los objetivos analíticos y los productos operativos deben formar una misma arquitectura. El Informe debe explicar el relevo, localizar situaciones de exposición, evaluar empresas concretas, discriminar operaciones viables de las que no lo son y convertir ese aprendizaje en herramientas utilizables por ASLABCAM y por el ecosistema institucional.

1.6.1. Objetivo general

Analizar el potencial de las sociedades laborales como instrumento de relevo empresarial en Castilla-La Mancha, identificando las condiciones en las que pueden favorecer la continuidad de empresas viables, preservar empleo, conservar conocimiento productivo y mantener actividad económica en el territorio. El objetivo no presupone idoneidad universal: incorpora la viabilidad como condición previa y sitúa la continuidad efectiva de la empresa, no la mera constitución de una forma societaria, como criterio de éxito.

1.6.2. Objetivos específicos

Ámbito	Objetivo de investigación
Diagnóstico regional	Comprender cómo estructura empresarial, trabajo autónomo, demografía y territorio condicionan el relevo.
Riesgo	Identificar factores que aumentan vulnerabilidad sucesoria sin convertirlos en predicciones automáticas.
Empresa	Determinar viabilidad, transmisibilidad y dependencia del titular.
Personas	Analizar cuándo una plantilla puede convertirse en equipo continuador y qué capacidades necesita.
Operación	Examinar condiciones jurídicas, laborales, financieras y de gobernanza.
Territorio	Distinguir dónde la pérdida de una empresa viable tendría mayor relevancia y dónde existen oportunidades.
Política pública	Relacionar problemas detectados con instrumentos concretos de detección, intermediación, financiación y apoyo.
ASLABCAM	Diseñar un modelo propio de selección, preparación, transmisión, acompañamiento y consolidación.

1.6.3. Productos derivados

La investigación debe traducirse en una caja de herramientas coherente. Entre los productos previstos se encuentran una lectura territorial del riesgo y de la oportunidad de relevo; instrumentos para evaluar dependencia del titular y transmisibilidad; criterios de viabilidad y elegibilidad; casos-tipo que permitan probar la metodología; y, como resultado integrador, el Modelo ASLABCAM de Relevo Empresarial. Este modelo podrá articular la información y decisiones de cada caso dentro de un Expediente Único de Relevo Empresarial, evitando que diagnóstico, financiación, preparación y acompañamiento funcionen como actuaciones desconectadas.

La utilidad de estos productos dependerá de su capacidad para discriminar. Una buena herramienta no sólo identifica operaciones prometedoras; también debe señalar cuándo una empresa necesita preparación previa, cuándo falta un equipo, cuándo la estructura financiera no es sostenible o cuándo la continuidad no debe recomendarse. El valor metodológico reside tanto en saber avanzar como en saber detener.

1.7. METODOLOGÍA: DEL DIAGNÓSTICO A LA DECISIÓN

La metodología se define como diagnóstico aplicado y diseño de soluciones. Combina un nivel macro, destinado a comprender el contexto empresarial y territorial de Castilla-La Mancha; un nivel meso, centrado en provincias, sectores, tipologías y ecosistemas de apoyo; y un nivel micro, donde la empresa concreta se convierte en la unidad decisiva. Esta estructura evita trasladar mecánicamente correlaciones territoriales o sectoriales a empresas individuales.

1.7.1. Evidencia documental, normativa y estadística

La revisión documental y normativa deberá identificar los condicionantes jurídicos y administrativos relevantes para la transmisión y para la eventual participación de los trabajadores. Su finalidad es operativa: determinar qué puede hacerse, bajo qué requisitos y en qué momento del proceso. El análisis estadístico, por su parte, servirá para contextualizar estructura empresarial, dimensión, trabajo autónomo, empleo, sectores, provincias, demografía empresarial, sociedades laborales y, cuando las fuentes lo permitan con suficiente consistencia, variables relacionadas con envejecimiento.

Las estadísticas generales no se utilizarán para afirmar qué empresa concreta cerrará por falta de relevo. Su función será construir contextos de exposición. Una combinación territorial de microempresa, envejecimiento y pérdida de población activa puede justificar atención prioritaria, pero no autoriza a considerar en riesgo a todas las empresas de ese territorio.

1.7.2. Análisis territorial

El estudio trabajará, cuando la disponibilidad de datos lo permita, con varias escalas: comunidad autónoma, provincia, municipio o agrupaciones municipales, tamaño de municipio, ruralidad, densidad demográfica, estructura sectorial, densidad empresarial y dinámica poblacional. Esta lectura alimentará dos productos diferentes: un Mapa Territorial del Riesgo, orientado a identificar exposición, y un Mapa Territorial de Oportunidad de Rlevo, orientado a localizar dónde una intervención puede encontrar condiciones suficientes para producir continuidad.

1.7.3. La empresa como unidad transmisible

El análisis microeconómico debe responder a una pregunta básica: existe realmente una organización cuyo valor pueda sobrevivir al cambio de titularidad. Para ello se examinarán dependencia del titular, estabilidad de clientes, proveedores, distribución interna de funciones, autonomía de la plantilla, documentación de procesos, activos materiales e intangibles, licencias, contratos, sistemas de información y capacidad de delegación. Una empresa rentable puede no estar todavía preparada para transmitirse; por ello, la metodología debe reconocer también la categoría de empresa *preparable*.

1.7.4. Viabilidad, marco jurídico y financiación

Toda oportunidad potencial deberá superar varias pruebas de viabilidad: económica, financiera, organizativa y de transición. El análisis jurídico y laboral contemplará las distintas arquitecturas posibles de transmisión, la continuidad de contratos y relaciones laborales, la incorporación de trabajadores al capital, las responsabilidades y la gobernanza de la nueva etapa. El relevo no puede utilizarse para eludir derechos u obligaciones derivados de la continuidad de la actividad.

La financiación se tratará como parte integrada de la operación. Adquisición, aportaciones al capital, circulante, inversiones y garantías pueden requerir combinaciones de recursos y no una única fuente. El estudio examinará instrumentos disponibles y estructuras mixtas, siempre subordinando el diseño financiero a la capacidad real del proyecto. Una operación jurídicamente posible pero financieramente asfixiante no constituye un relevo sostenible.

1.7.5. Casos-tipo, buenas prácticas y transferibilidad

Los casos-tipo permitirán someter la metodología a situaciones diferentes: comercio de proximidad, taller o pequeña industria, empresa de servicios, negocio rural, empresa familiar sin sucesor y continuidad mediante trabajadores. Debe incluirse también un caso en el que el diagnóstico aconseje no realizar la operación. Su función no es ilustrativa en sentido decorativo, sino demostrar que las herramientas sirven para discriminar y que el modelo no está diseñado para justificar cualquier transmisión.

La revisión de buenas prácticas de otros territorios se utilizará con el mismo criterio. Sistemas de detección, bolsas de transmisión, intermediación, apoyo financiero, formación o acompañamiento pueden aportar aprendizaje, pero su transferibilidad debe evaluarse atendiendo al marco normativo, la estructura empresarial, las capacidades institucionales y la escala territorial de Castilla-La Mancha.

1.7.6. Del diagnóstico a las propuestas y al Modelo ASLABCAM

Las propuestas deberán derivarse de problemas previamente identificados. Si la dificultad es detección tardía, la respuesta deberá reforzar alertas y prescriptores; si es falta de conexión, intermediación; si es preparación insuficiente, diagnóstico y planes de preparación; si es financiación, estructuras y garantías adecuadas. Esta trazabilidad entre evidencia, problema e instrumento evita construir un catálogo genérico de medidas.

La metodología culminará en el Modelo ASLABCAM de Relevo Empresarial, concebido como un protocolo con criterios de entrada, información necesaria, herramientas, profesionales implicados, actuaciones y puertas de decisión. Su lógica no es maximizar constituciones, sino seleccionar, preparar y acompañar procesos capaces de convertirse en continuidad empresarial sostenible.

1.7.7. Limitaciones y cautelas

El estudio trabaja con variables para las que no siempre existen registros directos o exhaustivos. La edad del trabajo autónomo puede ser un indicador relevante, pero no equivale automáticamente a la edad del conjunto de propietarios empresariales. Tampoco existe necesariamente una fuente que permita identificar todos los cierres causados exclusivamente por jubilación o falta de sucesión. La disponibilidad de potenciales continuadores es igualmente difícil de medir mediante estadísticas generales.

Por ello, los futuros índices y mapas tendrán una función analítica y de priorización, no predictiva. Un territorio con mayor exposición no determina el destino de cada empresa; un territorio con condiciones favorables tampoco garantiza una transmisión. El valor de la metodología no dependerá de ofrecer una cifra aparentemente exacta sobre cuántas empresas cerrarán, sino de construir un sistema que permita reconocer riesgos, identificar oportunidades y decidir mejor cuando aparece un caso concreto.

Nivel	Objeto	Pregunta principal	Producto esperado
Macro	Castilla-La Mancha	¿Dónde se concentran factores de exposición y oportunidad?	Contexto regional y mapas territoriales.
Meso	Provincias, sectores y ecosistemas	¿Qué perfiles requieren estrategias diferenciadas?	Tipologías, prioridades y redes de apoyo.
Micro	Empresa concreta	¿Existe una operación viable, transmisible y sostenible?	Diagnóstico, plan de preparación y decisión.
Operativo	Proceso de relevo	¿Cómo se acompaña desde la detección hasta la consolidación?	Modelo ASLABCAM y Expediente Único de Relevo.

1.8. DEL RIESGO SUCESORIO A LA CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN

El relevo empresarial debe incorporarse al análisis de la continuidad de las pequeñas empresas como un riesgo específico y distinto de la viabilidad económica. Una empresa puede ser rentable y, al mismo tiempo, presentar una elevada vulnerabilidad sucesoria si depende críticamente de su titular y no existe una alternativa preparada. En Castilla-La Mancha, la combinación de pequeña dimensión, dispersión territorial y heterogeneidad demográfica aconseja una política selectiva, territorializada y preventiva: no conservar cualquier actividad, sino detectar con antelación empresas viables y transmisibles cuya desaparición supondría una pérdida evitable de capacidad empresarial.

La hipótesis específica sitúa a las personas trabajadoras como potenciales continuadoras cuando concurren voluntad, capacidades, cohesión, financiación y una transición posible. En ese espacio, la sociedad laboral puede actuar como instrumento jurídico y organizativo de continuidad, siempre subordinado al diagnóstico previo y a la sostenibilidad de la operación. El éxito no se mide por la firma de una transmisión ni por la constitución societaria, sino por la autonomía alcanzada por la nueva empresa después de la salida del antiguo titular.

La consecuencia metodológica es una secuencia de intervención completa: comprender el contexto, detectar señales, evaluar la empresa, identificar continuadores, preparar capacidades, estructurar financiación y gobernanza, transmitir, acompañar y consolidar. Sobre esta arquitectura se construye el resto del Informe y el futuro Modelo ASLABCAM de Relevo Empresarial.

CAPÍTULO 2

QUÉ ES EL RELEVO GENERACIONAL EMPRESARIAL

Modalidades, continuadores y criterios para construir continuidad empresarial

2.1. QUÉ ES EL RELEVO GENERACIONAL EMPRESARIAL

El relevo empresarial no designa una única forma de sucesión ni puede reducirse a la jubilación del titular. Es una arquitectura de continuidad que combina empresa, personas, propiedad, organización, financiación y transición. Puede adoptar soluciones familiares, internas, externas, emprendedoras, colectivas o híbridas según las condiciones reales de cada organización. El criterio no es quién sustituye nominalmente al propietario, sino si la actividad puede atravesar el cambio conservando suficiente mercado, conocimiento, empleo, relaciones y capacidad de decisión.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE DECISIÓN
Empresa y titular	¿Existe una organización capaz de funcionar más allá de la persona que la ha dirigido?
Conceptos	¿Qué se sucede, qué se transmite y qué debe continuar realmente?
Modalidades	¿La continuidad puede ser familiar, interna, externa, emprendedora, colectiva o híbrida?
Continuadores	¿Existen personas o equipos con voluntad y capacidad empresarial?
Operación	¿Puede financiarse, estructurarse y ejecutarse sin debilitar la empresa?
Resultado	¿La nueva estructura alcanza autonomía después de la salida del transmitente?

2.2. JUBILACIÓN Y CONTINUIDAD: SEPARAR A LA PERSONA DE LA EMPRESA

El primer cambio intelectual consiste en dejar de tratar la jubilación del titular y la desaparición de la empresa como un mismo acontecimiento. En muchas microempresas propiedad, dirección, conocimiento, relaciones comerciales y capacidad de decisión se han concentrado durante años en una sola persona. Esa concentración describe una forma de organización, no un destino inevitable. La pregunta relevante es si detrás de quien se retira existe una actividad con mercado, activos, personas, conocimiento y relaciones capaces de reorganizarse bajo otra estructura de propiedad y dirección.

La dependencia del titular es, por ello, una variable de transmisibilidad. Una empresa puede ser rentable y, al mismo tiempo, depender críticamente de relaciones personales, decisiones, conocimiento técnico o información financiera concentrados en su propietario. El valor existe, pero una parte permanece personalizada. Preparar el relevo significa transformar progresivamente ese valor personal en valor organizativo: documentar, delegar, distribuir conocimiento, introducir a otras personas ante clientes y proveedores y construir capacidades de dirección dentro del equipo.

SITUACIÓN	LECTURA PARA EL RELEVO
Empresa-persona	El funcionamiento descansa de forma crítica en la presencia del titular.
Dependencia manejable	Existen funciones concentradas, pero pueden transferirse con preparación y tiempo.
Empresa-organización	Procesos, relaciones, conocimiento y responsabilidades están suficientemente distribuidos para sobrevivir al cambio.

La transmisibilidad combina así dos valores diferentes. Debe existir valor económico —mercado y fundamentos suficientes para que merezca la pena continuar— y valor transferible —una parte suficiente de aquello que produce esos resultados debe poder sobrevivir al cambio de titular—. La preparación sucesoria comienza antes de que aparezca un comprador o continuador concreto. Su recurso más importante es el tiempo: cuanto antes se actúa, mayor capacidad existe para corregir dependencias, formar personas, ordenar información y comparar alternativas. Una empresa madura no es sólo la que obtiene resultados; es también la que ha desarrollado suficiente autonomía para sobrevivir a sus propietarios.

2.3. SUCESIÓN, TRANSMISIÓN, CONTINUIDAD Y RELEVO

La precisión conceptual importa porque sucesión, transmisión, continuidad y relevo no son sinónimos. La sucesión identifica el cambio de personas en posiciones de propiedad, dirección o control. La transmisión describe la operación jurídica o patrimonial por la que cambian de manos participaciones, activos o unidades productivas. La continuidad expresa el resultado económico y funcional: la actividad sigue siendo capaz de operar. El relevo empresarial es el concepto integrador: comprende la preparación, el cambio y la consolidación posterior.

CONCEPTO	QUÉ DESCRIBE	RIESGO DE CONFUSIÓN
Sucesión	Quién asume posiciones antes ocupadas por otra persona.	Reducir el problema a encontrar un sustituto.
Transmisión	Qué propiedad, activos, contratos o unidad productiva cambian de manos.	Confundir una operación correcta con continuidad empresarial.
Continuidad	Qué actividad, capacidades y relaciones siguen funcionando.	Mirar sólo la permanencia formal de la persona jurídica.
Relevo empresarial	El proceso completo desde preparación hasta autonomía posterior.	Tratarlo como un acto puntual en lugar de una transición.

Propiedad y gestión pueden transferirse a ritmos diferentes. Un trabajador puede asumir responsabilidades antes de entrar en el capital; un equipo puede incorporarse progresivamente mientras el transmitente conserva temporalmente una participación; o puede mantenerse la sociedad y modificarse su estructura de propiedad. La gradualidad reduce riesgos sólo cuando existe un calendario claro de responsabilidades, autoridad e hitos de salida. Sin esa definición aparece la doble dirección: el nuevo equipo tiene responsabilidades formales, pero sigue dependiendo del criterio del antiguo titular.

Tampoco debe confundirse continuidad de la empresa con continuidad de la actividad. En unas operaciones permanece la misma persona jurídica; en otras, una nueva entidad adquiere activos o una unidad productiva y conserva una parte sustancial de la organización económica. Para este estudio interesa la continuidad económica y funcional además de la formal. La forma jurídica está al servicio de la continuidad, no al revés.

2.4. RELEVO FAMILIAR: UNA VÍA VÁLIDA, PERO NO PRESUNTA

La familia continúa siendo una fuente relevante de continuidad porque puede aportar conocimiento previo, confianza, memoria empresarial y una incorporación progresiva que facilite la transferencia de relaciones y experiencia. Pero esas ventajas no convierten el parentesco en capacidad empresarial. Las trayectorias educativas, laborales y residenciales son hoy más diversas y la continuidad del negocio ya no forma necesariamente parte del proyecto vital de la siguiente generación. Debe pasarse, por tanto, de una sucesión presumida a una sucesión verificada.

La profesionalización del relevo familiar exige comprobar voluntad, competencias, distribución de responsabilidades, condiciones económicas, gobierno y calendario. La familiaridad no elimina la necesidad de estructura; incluso puede retrasar conversaciones difíciles sobre valoración, liderazgo o participación. La existencia de varios herederos puede separar propiedad y compromiso empresarial, y la movilidad territorial puede hacer inviable una sucesión que parecía disponible sobre el papel.

Cuando no existe voluntad o capacidad familiar, el proceso no debería concluir. La ausencia de sucesor familiar significa que deben abrirse otras fuentes de continuidad: plantilla, socios, directivos, terceros, nuevos emprendedores o combinaciones entre ellos. El criterio es secuencial: comprobar primero si existe una empresa que merece continuar; identificar después todas las fuentes razonables de continuidad; y elegir finalmente la alternativa más adecuada.

2.5. RELEVO INTERNO: CONVERTIR CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO EN CAPACIDAD EMPRESARIAL

El relevo interno parte de una ventaja difícil de reproducir desde fuera: trabajadores, socios minoritarios, directivos y mandos ya conocen procesos, clientes, proveedores, cultura y conocimiento tácito de la empresa. Esa proximidad puede reducir ruptura operativa y asimetrías de información. Por eso, cuando no existe sucesión familiar, la organización debe incorporarse sistemáticamente al análisis de alternativas: ignorarla puede significar buscar fuera capacidades que ya existen parcialmente dentro.

Pero conocer la empresa no equivale a estar preparado para asumirla. El paso de trabajador a continuador amplía radicalmente el campo de responsabilidad: financiación, estrategia, riesgo, liderazgo, gobierno y decisiones sobre el conjunto. El análisis debe separar tres cuestiones: querer conservar el empleo, querer asumir propiedad y querer ejercer responsabilidad empresarial. La voluntad puede ser distinta en cada una. Las carencias de gestión no descartan necesariamente el relevo si existe una base suficiente sobre la que formar y acompañar.

ACTIVO DEL RELEVO INTERNO	EXIGENCIA QUE DEBE AÑADIRSE
Conocimiento técnico y operativo	Visión económica y estratégica del conjunto.
Relaciones con clientes y proveedores	Capacidad para representar y negociar en nombre de la empresa.
Conocimiento tácito	Sistemas que conviertan conocimiento personal en capacidad organizativa.
Experiencia interna	Voluntad de asumir capital, riesgo y responsabilidad.
Equipo con perfiles complementarios	Gobernanza, liderazgo y distribución explícita de funciones.

El relevo puede ser individual o colectivo. Un continuador único ofrece claridad de dirección, pero concentra financiación y riesgo. Un equipo puede distribuir capital y reunir capacidades complementarias, aunque exige una arquitectura de gobierno más sofisticada. En ese espacio la sociedad laboral puede resultar especialmente útil cuando varias personas trabajadoras desean asumir la continuidad. Su función es ordenar trabajo, propiedad y participación dentro de una estructura mercantil; no crear por sí misma la viabilidad ni el equipo continuador.

2.6. VENTA A TERCEROS: MERCADO, VALORACIÓN Y CONTINUIDAD

La venta a terceros amplía el universo de continuadores y puede aportar liquidez al transmitente, capital, capacidades de gestión o integración en estructuras de mayor dimensión. Puede ser la alternativa más eficiente cuando no existe sucesión familiar o interna y aparece un comprador con conocimiento, recursos y voluntad de conservar la actividad. Sin embargo, vender no equivale a garantizar continuidad. Una adquisición puede preservar valor empresarial y, al mismo tiempo, modificar empleo, autonomía, localización o identidad de la organización.

Las microempresas presentan dificultades específicas: valoración influida por expectativas personales, dependencia del titular, información poco estructurada para una *due diligence*, pequeño tamaño de la operación, financiación del adquirente y confidencialidad. Puede existir una empresa viable sin un mercado líquido de compradores. En actividades muy locales o territorios poco poblados, la ausencia de adquirente no demuestra ausencia de valor; puede revelar ausencia de mercado o de intermediación.

PROBLEMA	IMPLICACIÓN
Valoración	Separar trayectoria emocional del transmitente y capacidad futura de generación de resultados.
Dependencia personal	Comprobar qué clientes, conocimiento y relaciones sobreviven a la salida.
Información	Ordenar datos financieros, comerciales, contractuales y operativos.
Mercado de compradores	No presumir que una oportunidad viable encontrará espontáneamente adquirente.
Territorio	Analizar qué actividad, empleo y funciones permanecerán localmente tras la operación.

De ahí surge una función pública y asociativa relevante: la intermediación. Un sistema de relevo puede necesitar identificar oportunidades, preservar confidencialidad, filtrar perfiles y conectar empresas con continuadores que no se encuentran en el mismo municipio o provincia. La venta externa es una modalidad central, pero no la única; si el mercado no resuelve la transmisión, deben explorarse alternativas internas, emprendedoras o colectivas.

2.7. NUEVOS EMPRENDEDORES: EMPRENDER TAMBIÉN PUEDE SIGNIFICAR CONTINUAR

Una política de emprendimiento centrada exclusivamente en crear empresas desde cero deja fuera una vía económicamente racional: adquirir y desarrollar una organización existente. El continuador puede recibir mercado validado, clientes, proveedores, trabajadores, activos, procedimientos, reputación e información histórica. No elimina el riesgo empresarial; cambia su naturaleza. El reto ya no es únicamente crear mercado, sino comprobar la calidad de lo adquirido, preservar sus capacidades y transformarlo para la siguiente etapa.

El emprendimiento por adquisición incorpora riesgos propios: pasivos y contingencias, dependencia del antiguo titular, pérdida de clientela, obsolescencia, necesidades de inversión y errores de valoración. La facturación pasada no garantiza rentabilidad futura. Por ello, la empresa existente debe someterse a diagnóstico con el mismo rigor —o mayor— que un proyecto de nueva creación. Una buena actividad puede convertirse en una mala operación si el precio o la financiación son inadecuados.

Integrar relevo y emprendimiento permite conectar dos agendas que a menudo funcionan separadas. Una persona puede estar buscando una oportunidad empresarial mientras una empresa viable busca continuador, sin que ambas lleguen a encontrarse. Los programas de emprendimiento pueden incorporar identificación de oportunidades de relevo, formación de continuadores, evaluación de empresas, intermediación, financiación de adquisiciones, acompañamiento durante la transición y apoyo a la consolidación. En territorios con envejecimiento empresarial, esta conexión puede ser especialmente relevante.

2.8. FÓRMULAS COLECTIVAS: CUANDO EL SUCESOR ES UN EQUIPO

El continuador no tiene por qué ser una persona. En pequeñas empresas donde el titular ha concentrado funciones técnicas, comerciales, financieras y directivas, encontrar un individuo capaz de reproducirlas todas puede ser poco realista. Un equipo permite redistribuir capacidades, capital y riesgo. Puede estar formado por trabajadores, nuevos emprendedores, socios externos o combinaciones híbridas. La cuestión deja de ser quién sustituye al propietario y pasa a ser qué combinación de personas puede reconstruir la capacidad empresarial necesaria para continuar.

La continuidad colectiva puede conservar conocimiento interno, distribuir inversión y riesgo y reducir la dependencia futura de una sola persona. Su contrapartida es una exigencia superior de gobernanza. Participación no significa ausencia de liderazgo: deben definirse funciones, autoridad, reglas de entrada y salida, mecanismos de resolución de conflictos y relación entre los roles de trabajador, socio y administrador. No basta con sumar personas; hay que construir un equipo empresarial.

Cooperativas de trabajo y sociedades laborales ofrecen estructuras diferentes para articular proyectos colectivos. Este estudio no establece una jerarquía abstracta entre ellas. En el caso de la sociedad laboral, su interés específico reside en vincular trabajo y propiedad dentro de una estructura mercantil, permitir incorporación progresiva al capital y combinar socios trabajadores con otros perfiles. La elección debe responder a la composición del equipo, necesidades financieras y modelo de gobierno; nunca preceder al diagnóstico empresarial.

2.9. SUSCEPTIBILIDAD DE CONTINUIDAD: CUATRO VIABILIDADES ANTES DE ELEGIR LA FÓRMULA

No toda empresa que afronta la retirada de su titular debe preservarse. Una política rigurosa necesita discriminar entre cierres evitables y actividades cuya continuidad carece de fundamentos suficientes. Cambiar de propietario o adoptar una nueva forma jurídica no corrige por sí mismo pérdida estructural de mercado, insuficiencia de márgenes, obsolescencia inasumible o endeudamiento incompatible con el futuro. Especialmente cuando los potenciales continuadores son trabajadores, el relevo no debe utilizarse para trasladarles un problema de inviabilidad preexistente.

La susceptibilidad de continuidad exige observar conjuntamente mercado, resultados y caja, capacidad de sostener actividad y empleo, dependencia del titular, conocimiento transferible, activos, regularidad jurídica y administrativa, existencia de continuadores, financiación, tiempo y disposición del transmitente. Ninguna de estas variables debe leerse aisladamente. Una empresa puede ser viable pero no transmisible; transmisible, pero carecer de continuador; disponer de un equipo excelente y soportar una operación financiera inviable; o necesitar simplemente más tiempo de preparación.

VIABILIDAD	PREGUNTA CENTRAL	CONTENIDO
Empresarial	¿La actividad merece continuar?	Mercado, resultados, caja, inversión y capacidad de sostener actividad y empleo.
De transmisión	¿Puede separarse del titular?	Conocimiento, procesos, activos, relaciones, regularidad y dependencia personal.
Del continuador	¿Hay personas capaces y dispuestas?	Voluntad, competencias, cohesión, liderazgo y disposición a asumir riesgo.
De la operación	¿Puede ejecutarse sin deteriorar el futuro?	Precio, financiación, estructura jurídica, calendario y acompañamiento.

Este marco no es una fórmula matemática ni un mecanismo automático de selección. Sirve para ordenar decisiones. Si empresa, transmisibilidad y continuador están preparados, procede diseñar la operación. Si falta continuador, la prioridad es la búsqueda e intermediación. Si existe equipo pero la organización depende excesivamente del titular, debe prepararse antes de transmitir. Si la actividad no es viable, el relevo no debe priorizarse salvo que exista un plan realista de reestructuración capaz de modificar esa situación.

2.10. DEL SUCESOR ÚNICO A UNA ARQUITECTURA DE CONTINUIDAD

El relevo generacional empresarial debe entenderse como una política de continuidad, no como una búsqueda mecánica de sucesores. La jubilación activa el problema, pero no lo define. Lo que está en juego es la capacidad de una organización para atravesar un cambio de propiedad y dirección conservando aquello que permite que siga funcionando. Esta perspectiva amplía el repertorio: familia, plantilla, directivos, terceros, nuevos emprendedores, equipos colectivos y soluciones híbridas pueden ser continuadores legítimos si responden al diagnóstico concreto.

Dentro de ese repertorio, la sociedad laboral adquiere especial interés cuando existe una empresa viable y un núcleo de personas trabajadoras —solas o junto con nuevos socios— dispuesto a asumir propiedad y responsabilidad empresarial. Su valor reside en ofrecer una arquitectura mercantil que puede conectar trabajo, capital y participación. Pero la secuencia metodológica no admite inversión: primero empresa; después equipo; después operación; y sólo entonces forma jurídica.

DIMENSIÓN	CRITERIO DE CIERRE DEL DIAGNÓSTICO
Empresa	Existe actividad con fundamentos económicos y comerciales suficientes.
Transmisibilidad	El valor relevante puede sobrevivir a la salida del titular.
Continuadores	Existe una persona o equipo con voluntad y capacidad desarrollable.
Operación	Precio, financiación, calendario y transición son sostenibles.
Forma jurídica	Se elige la estructura que mejor ordena el proyecto ya diagnosticado.

El relevo comienza antes de la transmisión, porque necesita detección y preparación; atraviesa la operación jurídica y financiera; y termina después, cuando conocimiento, relaciones, autoridad y capacidad de gestión han pasado efectivamente a la nueva estructura. El objetivo no es conservar indiscriminadamente empresas ni promover una fórmula jurídica por preferencia doctrinal. Es convertir actividades con valor de continuidad en transiciones empresarialmente viables.

CAPÍTULO 3

EL RETO DEL RELEVO EN CASTILLA-LA MANCHA

Estructura empresarial, exposición sucesoria, territorio y prioridades de intervención

3.1. ESTRUCTURA EMPRESARIAL REGIONAL: EL PUNTO DE PARTIDA DEL RIESGO SUCESORIO

Castilla-La Mancha contaba con 124.033 empresas activas a 1 de enero de 2025. Más de la mitad carecía de asalariados y el 95,5% tenía menos de diez; aproximadamente el 81,4% disponía, como máximo, de dos asalariados o ninguno. Esta estructura no convierte a la microempresa en una organización débil por definición, pero sí determina la arquitectura del relevo: propiedad y gestión suelen estar próximas, existen pocos niveles intermedios de dirección y una sola persona puede concentrar simultáneamente conocimiento técnico, relación comercial, decisiones financieras y coordinación cotidiana.

La pequeña dimensión importa, por tanto, menos como etiqueta estadística que como variable organizativa. Una empresa de cuatro trabajadores puede ser rentable, innovadora y estable, pero presentar una elevada dependencia de su titular. Si esa dependencia no se reduce antes de la retirada, la transmisión puede fracasar aun cuando exista mercado para sus productos. De ahí que la política regional de relevo necesite instrumentos accesibles, cercanos y económicamente proporcionados: no puede construirse únicamente sobre mercados sofisticados de compraventa, valoraciones costosas o procesos pensados para compañías medianas y grandes.

Indicador	Castilla-La Mancha	Lectura
Empresas activas	124.033	Universo empresarial regional a 1-1-2025.
Sin asalariados	64.943	Elevada coincidencia potencial entre titular y actividad.
Con asalariados	59.090	Existe empleo a preservar y, en algunos casos, base para relevo interno.
Menos de 10 asalariados	95,5%	La continuidad se juega principalmente en organizaciones pequeñas.

La estructura sectorial refuerza esta necesidad de diferenciación. En 2025 se registraban 27.757 empresas comerciales, 18.833 de construcción, 10.040 de hostelería, 9.813 industriales y 9.174 de transporte y almacenamiento, además de un amplio agregado de servicios. El peso relativo de industria, construcción y comercio era superior al nacional. No cabe deducir de ello un riesgo sucesorio automático, pero sí la conveniencia de analizar cómo cada actividad combina personalización, activos, cualificación, plantilla, mercado y localización.

Las estadísticas de demografía empresarial tampoco permiten aislar los cierres por falta de relevo. Una baja puede responder a insolvencia, pérdida de mercado, reorganización, cambio jurídico, jubilación o ausencia de sucesión, entre otras causas. Además, el cambio metodológico del DIRCE desde 2023 obliga a prudencia en las series. El diagnóstico debe evitar, por tanto, convertir mortalidad empresarial general en una estimación de cierres sucesorios.

3.2. MICROEMPRESAS, PYMES Y TRABAJO AUTÓNOMO: DÓNDE SE CONCENTRA LA FRAGILIDAD ORGANIZATIVA

El problema central de la microempresa no es su tamaño, sino la posibilidad de que el valor empresarial permanezca excesivamente incorporado a una persona. Una organización puede funcionar con extraordinaria eficiencia mediante relaciones informales mientras el titular está presente y, sin embargo, descubrir en el momento de la transmisión que la información financiera, la relación con clientes, los criterios de compra, determinados saberes técnicos o la propia capacidad de decisión no están suficientemente separados de él.

El trabajo autónomo exige una distinción adicional. Castilla-La Mancha registraba 150.224 personas trabajadoras autónomas en diciembre de 2025 y 151.588 en mayo de 2026. Sin embargo, persona autónoma no equivale a empresa transmisible. Junto a actividades profesionales prácticamente inseparables de quien las ejerce existen comercios, talleres, establecimientos hosteleros, pequeñas actividades productivas y servicios con activos, clientela, marca, contratos o plantilla que pueden sobrevivir al cambio de titular.

Los autónomos empleadores ocupan una posición especialmente relevante. Las estadísticas de Seguridad Social contabilizaban a 31 de diciembre de 2025 61.158 empresas con personas asalariadas y 128.793 autónomos personas físicas sin asalariados, bajo una metodología distinta de la del DIRCE. Ambas fuentes no deben sumarse ni tratarse como universos equivalentes. Su utilidad conjunta es conceptual: permiten identificar un espacio amplio de pequeñas organizaciones donde existe empleo, conocimiento distribuido y, potencialmente, una vía de continuidad interna.

La empresa familiar tampoco debe confundirse con microempresa ni con sucesión garantizada. El parentesco puede facilitar una transición, pero no sustituye la existencia de voluntad, capacidad y proyecto. Cuando no existe continuidad familiar, el proceso debe abrirse tempranamente a otras alternativas: dirección profesional, venta externa, emprendimiento por adquisición o relevo protagonizado por trabajadores.

3.2.1. Dependencia del titular y transmisibilidad construible

Dos empresas con resultados económicos similares pueden presentar posibilidades de relevo radicalmente distintas. La diferencia reside en cuántas funciones críticas dependen de la presencia habitual del titular y en qué medida pueden transferirse. De ahí la utilidad de un futuro Índice de Dependencia del Titular: no debería medir sólo capital o presencia formal, sino concentración de funciones comerciales, técnicas, financieras, relacionales y de dirección.

Situación	Lectura sucesoria
Dependencia baja	La empresa funciona con autonomía relevante respecto del titular.
Dependencia moderada	Persisten funciones vinculadas al titular, pero son transferibles con preparación.
Dependencia alta	Varias funciones críticas requieren su presencia habitual.
Dependencia crítica	La retirada inmediata comprometería seriamente la continuidad.

La transmisibilidad no es una propiedad fija. Puede construirse. Formalizar procesos, ordenar información, separar patrimonio personal y empresarial cuando proceda, institucionalizar relaciones con clientes y proveedores, delegar responsabilidades y aumentar la autonomía del equipo son actuaciones de preparación sucesoria. En empresas con plantilla, preparar la organización y preparar a las personas trabajadoras pueden convertirse en dos caras del mismo proceso.

3.3. ENVEJECIMIENTO DE TITULARES: MEDIR EXPOSICIÓN SIN CONFUNDIR EDAD CON CIERRE

La edad debe utilizarse como variable de exposición temporal, nunca como pronóstico. La II Estrategia de Impulso al Trabajo Autónomo 2026-2030, con datos de 2025, sitúa al 30,88% del trabajo autónomo entre 46 y 55 años, al 26,08% entre 56 y 65 y al 4,34% en 66 o más. Aproximadamente el 61,3% supera los 45 años y alrededor del 30,4% tiene 56 o más. Estas magnitudes justifican anticipación, pero no permiten calcular cuántas empresas cerrarán.

Tramo	Peso aproximado	Interpretación
46-55 años	30,88%	Cohorte amplia para planificación anticipada a medio plazo.
56-65 años	26,08%	Mayor proximidad potencial a decisiones de retirada.
66 o más	4,34%	Exposición temporal elevada, sin equivaler a cierre.
Más de 45	61,3%	Confirma la relevancia estructural de la planificación sucesoria.

El riesgo real aparece cuando la edad se combina con horizonte de retirada, ausencia de sucesión, dependencia del titular, viabilidad y transmisibilidad. Una empresa dirigida por una persona de 67 años puede presentar riesgo bajo si dispone de equipo preparado y transmisión organizada; otra dirigida por alguien de 55 puede presentar riesgo alto si pretende retirarse en dos años, concentra todas las funciones y carece de continuador. La edad debe activar preguntas, no respuestas automáticas.

La principal utilidad de esta información es abrir una ventana de planificación antes de la urgencia. Intervenir a los 55, 58 o 60 años puede permitir ordenar la empresa, reducir dependencia, identificar continuadores, formar al equipo y estructurar financiación. Esperar a una retirada inmediata reduce drásticamente las alternativas. La próxima década debe entenderse, por ello, como una ventana de decisiones sucesorias, no como una previsión de cierres.

3.4. DIFERENCIAS SECTORIALES: VULNERABILIDAD, TRANSMISIBILIDAD Y CAPACIDAD INTERNA

El sector condiciona el relevo porque modifica la relación entre persona, activos, cualificación, mercado y localización, pero no determina el resultado. Dentro de una misma actividad pueden convivir empresas profesionalizadas y negocios altamente personalistas. La unidad de decisión sigue siendo la empresa concreta; el análisis sectorial sirve como filtro para orientar la detección.

Variable sectorial	Pregunta de diagnóstico
Dependencia personal	¿Clientela, reputación, técnica o dirección dependen del titular?
Capital y activos	¿Qué inversión exige la operación y qué activos siguen siendo útiles?
Cualificación	¿Existen competencias escasas y dónde están localizadas?
Plantilla	¿Hay conocimiento interno y potencial de liderazgo continuador?
Licencias/localización	¿Los elementos críticos son transferibles o reproducibles?
Mercado	¿La demanda es local, amplia o dependiente de relaciones personales?
Atractivo	¿Existen personas dispuestas y capaces de asumir la actividad?

La combinación más interesante para ASLABCAM no es simplemente “alto riesgo”, sino alto riesgo sucesorio con alto potencial interno. Una pequeña industria o taller especializado puede presentar elevada dependencia técnica y dificultades para atraer perfiles externos; si dispone de una plantilla experimentada, ese mismo conocimiento puede convertir a los trabajadores en continuadores especialmente valiosos. La vulnerabilidad y la oportunidad pueden coexistir.

Comercio, hostelería y servicios de proximidad combinan personalización, localización y, en determinados municipios, valor territorial. Talleres, reparación, pequeña industria, construcción especializada y oficios técnicos pueden reunir conocimiento tácito, activos y empleo cualificado. Los servicios profesionales requieren distinguir entre capacidad estrictamente personal y organización transmisible. Ninguna de estas categorías debe etiquetarse de forma rígida: el criterio es la configuración empresarial concreta.

3.5. DIFERENCIAS TERRITORIALES: UNA REGIÓN, MÚLTIPLES MERCADOS DE RELEVO

Castilla-La Mancha no constituye un único mercado de sucesión empresarial. La posibilidad de encontrar continuadores, asesoramiento, financiación o talento varía entre provincias, ciudades, cabeceras comarcales y municipios rurales. El mercado de relevo está formado por empresas, personas, servicios, financiación y redes de intermediación; su profundidad depende de cuántos de esos elementos pueden conectarse efectivamente.

Albacete combina capital y núcleos intermedios con espacios rurales; Ciudad Real presenta una estructura policéntrica que puede generar varios mercados subprovinciales; Cuenca hace especialmente visible la tensión entre dispersión territorial y valor de continuidad; Guadalajara combina corredores funcionalmente conectados con Madrid y áreas rurales de baja densidad; Toledo presenta una fuerte heterogeneidad entre espacios de influencia metropolitana, ciudades y áreas rurales. Estas descripciones son hipótesis territoriales de trabajo, no clasificaciones cerradas de riesgo.

Las ciudades medias y cabeceras comarcales pueden actuar como nodos: concentran servicios empresariales y, al mismo tiempo, mantienen relaciones con áreas rurales próximas. La escala regional debe ampliar el mercado de continuadores, mientras la escala local resulta imprescindible para detectar casos y generar confianza. El sistema debe operar como red, no como suma de cinco mercados provinciales aislados.

3.5.1. Radio efectivo de relevo

El radio efectivo de relevo es el espacio dentro del cual resulta razonable buscar continuadores para una empresa determinada. Una actividad digital puede disponer de un radio amplio; un comercio de proximidad exige presencia local; una industria puede atraer candidatos desde otras provincias; un servicio personal puede depender estrechamente de la residencia del nuevo titular. La intermediación debe ampliar ese radio cuando el mercado local sea insuficiente.

3.6. RURALIDAD Y SUCESIÓN EMPRESARIAL: CONTINUIDAD COMO INFRAESTRUCTURA TERRITORIAL

La ruralidad intensifica una paradoja: allí donde puede ser más difícil encontrar un continuador, la pérdida de una empresa puede producir un impacto proporcionalmente mayor. Menor densidad empresarial, distancia, reducción de población activa y menor presencia de servicios especializados dificultan la transmisión; simultáneamente, una pequeña empresa puede ser empleador relevante, servicio de proximidad, comprador local o pieza necesaria para el funcionamiento de otras actividades.

Esta circunstancia permite hablar, en determinados casos, de empresa como infraestructura territorial. El concepto no justifica mantener actividades inviables. Sirve para reconocer que, entre empresas igualmente viables, el coste territorial del cierre puede ser muy diferente. La desaparición del único taller, comercio o servicio técnico de un municipio puede generar desplazamientos, costes adicionales y pérdida de relaciones económicas difíciles de reconstruir.

El coste de reposición refuerza esta lectura. Cuando una empresa desaparece, se dispersan trabajadores, cambia el uso de los activos, se reorganizan proveedores y se pierde conocimiento. Crear años después una actividad equivalente puede exigir reconstruir capacidades que ya existían. Una política preventiva debe comparar el coste de facilitar una transmisión viable con el coste económico y territorial de intentar reponer la actividad una vez perdida.

La relación con el arraigo debe formularse con prudencia. La continuidad empresarial no fija población por sí sola y la dinámica demográfica depende también de vivienda, servicios, conectividad, cuidados y oportunidades familiares. Sí puede preservar una condición necesaria: actividad económica. Cuando trabajadores del territorio pueden convertirse en continuadores, la sociedad laboral añade una posible vinculación entre empleo, propiedad y permanencia del proyecto, siempre sujeta a viabilidad y capacidad de gestión.

3.7. DESPOBLACIÓN Y AUSENCIA DE CONTINUADORES: UNA RELACIÓN CIRCULAR

La relación entre despoblación y relevo es circular. La pérdida de población joven reduce la base potencial de sucesores, profesionales y emprendedores; a su vez, la desaparición de empresas reduce empleo, servicios y oportunidades, debilitando la capacidad del territorio para retener o atraer población. El relevo no resuelve el reto demográfico, pero puede evitar que la destrucción evitable de actividad viable lo agrave.

La ausencia de sucesión familiar debe actuar como señal para ampliar la búsqueda, no como sentencia de cierre. Trabajadores cualificados, nuevos emprendedores, compradores externos, personas retornadas o nuevos residentes pueden constituir alternativas. Una empresa existente ofrece, además, una oportunidad profesional mucho más concreta que una invitación genérica a emprender desde cero: dispone de mercado, activos, relaciones y trayectoria que pueden reducir parte de la incertidumbre inicial.

Conviene distinguir escasez de trabajadores y escasez de continuadores. Una empresa puede disponer de mano de obra suficiente y carecer de alguien dispuesto a asumir propiedad, riesgo y gobierno; también puede existir comprador y faltar un equipo capaz de sostener la operación. Transformar trabajadores cualificados en continuadores exige financiación, formación empresarial, negociación y acompañamiento específicos.

3.8. SECTORES PARTICULARMENTE EXPUESTOS: DEL RIESGO A LA OPORTUNIDAD DE INTERVENCIÓN

Una política de relevo no debe buscar simplemente los sectores con más cierres. Debe localizar espacios donde coincidan vulnerabilidad sucesoria, viabilidad, transmisibilidad y valor económico, laboral o territorial a preservar. Para ASLABCAM, el interés específico aparece cuando una empresa madura y viable dispone de plantilla, conocimiento interno y posibilidad de construir un equipo continuador.

Ámbito	Riesgo frecuente	Oportunidad de continuidad
Comercio / proximidad	Personalización, localización, baja escala	Clientela y actividad organizada; alto valor territorial en algunos municipios.
Hostelería	Intensidad de trabajo, localización, reputación	Establecimientos con equipo, instalaciones, marca y procesos.
Talleres / reparación	Conocimiento tácito y titular técnico	Plantilla cualificada y activos identificables.
Pequeña industria	Capital, cualificación, relaciones técnicas	Conocimiento distribuido, empleo y organización que trasciende al titular.
Construcción / oficios	Escasez de perfiles y dependencia técnica	Equipos experimentados capaces de asumir funciones empresariales.
Servicios profesionales	Personalización de clientela y reputación	Mayor potencial cuando existe equipo y cartera institucionalizada.

La vulnerabilidad sólo se convierte en prioridad de relevo cuando existe una actividad que merece y puede continuar. Un sector puede presentar muchos problemas y pocas operaciones viables; otro puede mostrar elevada exposición y, simultáneamente, una gran capacidad de continuidad interna. El objetivo no es construir un mapa de problemas, sino un mapa de oportunidades de intervención.

3.9. MAPA TERRITORIAL DEL RIESGO DE RELEVO: DE LA ESTADÍSTICA A LA ANTICIPACIÓN

El producto territorial del capítulo no debe ser un mapa estático ni una clasificación fatalista. Su función es orientar dónde intensificar la detección preventiva y qué tipo de respuesta necesita cada territorio. Para ello deben separarse tres planos: vulnerabilidad, oportunidad y prioridad. El riesgo indica dónde puede acumularse exposición; la oportunidad aproxima dónde existen capacidades para construir continuidad; la prioridad combina ambas dimensiones con el valor del impacto que podría evitarse.

Capa	Qué mide	Uso
Riesgo	Exposición sucesoria, atomización, vulnerabilidad sectorial, debilidad demográfica, ruralidad/distancia y escasez potencial de continuadores.	Identificar dónde intensificar detección preventiva.
Oportunidad	Viabilidad, transmisibilidad, continuadores existentes o atraíbles, empleo y capacidades de apoyo.	Distinguir dónde el riesgo puede transformarse en continuidad.
Prioridad	Riesgo + oportunidad + valor del impacto evitado.	Ordenar recursos y seleccionar la respuesta territorial más adecuada.

3.9.1. IRRE: arquitectura conceptual, no fórmula cerrada

El Índice de Riesgo de Relevancia Empresarial (IRRE) debe construirse únicamente con variables robustas, comparables y disponibles al nivel territorial adecuado. No procede fijar ponderaciones antes de comprobar la calidad de las fuentes, ni convertir *proxies* en mediciones directas. La edad del trabajo autónomo, la estructura empresarial, la ruralidad o la accesibilidad pueden aproximar exposición; ninguna de ellas predice por sí sola el cierre de una empresa.

La unidad territorial deberá adaptarse a la disponibilidad de información. La provincia permite una primera comparación; municipio, tamaño municipal, grado de ruralidad, accesibilidad o áreas funcionales pueden ofrecer mayor precisión cuando existan datos consistentes. El sistema debería actualizarse periódicamente: el riesgo sucesorio cambia con la edad, la estructura empresarial, los mercados laborales y la aparición o desaparición de continuadores.

3.10. DEL RIESGO GENÉRICO A LA PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN

El reto del relevo en Castilla-La Mancha es estructural porque se apoya sobre una combinación específica de tamaño empresarial, organización, edad, sector y territorio. La región presenta un tejido dominado por microempresas, trabajo autónomo y pequeñas organizaciones en las que la persona titular conserva con frecuencia una posición decisiva. La continuidad exige, por ello, anticipar la retirada y transformar capacidades personales en capacidades organizativas transferibles.

La evidencia disponible obliga a mantener una cautela central: conocemos con razonable precisión la estructura empresarial, la distribución sectorial y la edad del trabajo autónomo, pero no cuántas empresas cerrarán por falta de sucesión ni cuántas eran viables antes de desaparecer. Edad, ruralidad y sector son señales de exposición, no pronósticos. La decisión exige diagnóstico individual.

Para ASLABCAM, el espacio de intervención más específico aparece cuando coinciden empresa viable, transmisibilidad real o construible, plantilla estable, conocimiento interno, ausencia de sucesión y posibilidad de configurar un equipo continuador. La sociedad laboral no se deduce del riesgo: se justifica únicamente cuando empresa, personas y operación demuestran que el trabajo puede convertirse también en propiedad y capacidad de gobierno sin comprometer la sostenibilidad.

Dimensión	Pregunta decisiva	Implicación
Estructura	¿Qué tamaño, plantilla y grado de dependencia existen?	Define escala y tipo de operación.
Exposición	¿Cuándo prevé retirarse el titular?	Activa detección temprana; no predice cierre.
Transmisibilidad	¿Puede la empresa sobrevivir al cambio?	Determina cuánto debe prepararse.
Sector	¿Qué barreras y activos críticos intervienen?	Modifica coste y dificultad.
Territorio	¿Qué profundidad tiene el mercado de relevo?	Determina radio de búsqueda y apoyo.
Continuadores	¿Existen o pueden atraerse personas capaces?	Convierte exposición en posibilidad.
Prioridad	¿Coinciden riesgo, oportunidad e impacto evitado?	Orienta recursos y acompañamiento.

CAPÍTULO 4

DE TRABAJADORES A CONTINUADORES

La plantilla como sujeto potencial de continuidad empresarial

4.1. EL RELEVO INTERNO COMO TERCERA VÍA DE CONTINUIDAD

La transmisión empresarial suele imaginarse mediante una secuencia estrecha: sucesión familiar, comprador externo y, si ninguna alternativa aparece, cierre. El relevo interno amplía ese universo incorporando como posibles continuadores a quienes ya trabajan en la organización. No se trata de privilegiar esta vía ni de convertirla en una solución automática, sino de impedir que una alternativa potencialmente sólida quede fuera del diagnóstico por simple inercia.

La plantilla ocupa una posición singular porque conoce desde dentro una parte importante de aquello que hace funcionar la empresa. Puede conservar experiencia, saber hacer, relaciones con clientes y proveedores, rutinas y liderazgos informales. En determinadas organizaciones existe incluso un núcleo de personas que ya resuelve problemas, coordina procesos o mantiene relaciones críticas. Ese capital humano merece ser evaluado antes de concluir que la ausencia de sucesión familiar o de comprador externo conduce necesariamente al cierre.

El principal problema es temporal. La posibilidad suele plantearse demasiado tarde por desconocimiento de las fórmulas disponibles, falta de cultura sucesoria, ausencia de intermediación o reticencias tanto del titular como de la plantilla. Cuando la conversación comienza después de que las demás opciones hayan fallado, queda poco margen para valorar la empresa, formar al equipo, ordenar la financiación y transferir funciones. Una alternativa que necesita preparación aparece entonces en las peores condiciones posibles.

Evaluar no significa decidir. Las señales que justifican estudiar la vía interna son una actividad con perspectivas económicas suficientes, personas experimentadas, conocimiento relevante distribuido, voluntad potencial, dependencia del titular reducible, dimensión económica asumible y un horizonte temporal que permita preparar la transición. El objetivo es pasar de una lógica defensiva —qué hacemos con el empleo si cierra— a una lógica empresarial: ¿puede construirse desde dentro un sujeto capaz de continuar?

4.2. LA VENTAJA INFORMATIVA DE LA PLANTILLA Y SUS LÍMITES

La principal ventaja del continuador interno es informativa. Las personas trabajadoras conocen productos y servicios, procesos reales, tiempos, incidencias, clientes, proveedores y prácticas que rara vez quedan plenamente reflejadas en balances o manuales. En pequeñas empresas, donde existe distancia entre procedimiento formal y funcionamiento efectivo, esta información puede reducir una parte importante de la asimetría propia de cualquier transmisión.

El conocimiento interno permite identificar no sólo lo que funciona, sino también ineficiencias, dependencias y fortalezas invisibles desde fuera. Una persona de la plantilla puede saber qué cliente requiere atención especial, qué proveedor resulta crítico ante una incidencia, qué máquina necesita un ajuste concreto o qué rutina consume recursos sin aportar valor. Esta visión no es completa ni necesariamente neutral, pero constituye una fuente de diagnóstico que un comprador externo tardaría en construir.

Área	Ventaja interna	Brecha a cubrir
Actividad y procesos	Experiencia acumulada y conocimiento del funcionamiento real.	Formalización y capacidad de dirección.
Cientes y proveedores	Relaciones y conocimiento contextual.	Estrategia comercial y negociación.
Problemas y rutinas	Diagnóstico práctico de ineficiencias y riesgos.	Priorización y toma de decisiones.
Costes y tiempos	Conocimiento operativo complementario a la contabilidad.	Gestión económico-financiera.
Equipo	Conocimiento de capacidades, cultura y coordinación.	Liderazgo, gobierno y responsabilidad empresarial.

La cautela central es igualmente importante: conocer la actividad no equivale a saber dirigirla. Conocer el producto no significa dominar la financiación; conocer clientes no equivale a construir estrategia comercial; conocer procesos no supone saber decidir inversiones; y conocer problemas cotidianos no garantiza capacidad para gobernar una sociedad. La familiaridad puede incluso generar exceso de confianza o invisibilizar funciones que hasta entonces concentraba el propietario.

4.3. CONOCIMIENTO TÁCITO, MEMORIA ORGANIZATIVA Y AUTONOMÍA

Las pequeñas empresas funcionan mediante una combinación de activos visibles y conocimientos difíciles de codificar. Saber hacer, memoria organizativa, criterios de decisión, rutinas, relaciones y respuestas ante incidencias forman un capital productivo invisible. Cuando una empresa cierra, ese conocimiento puede dispersarse con rapidez; cuando la continuidad se articula desde la plantilla, una parte significativa permanece dentro.

El conocimiento empresarial tampoco reside necesariamente en una sola persona. Incluso en organizaciones pequeñas suele encontrarse distribuido: alguien domina clientes, otra persona producción, otra administración y el titular conserva funciones estratégicas, financieras o institucionales. El diagnóstico debe localizar quién posee cada conocimiento crítico y distinguir lo que ya está distribuido de aquello que continúa concentrado en el transmitente.

Área crítica	Pregunta de diagnóstico	Acción de transición
Cientes	¿Quién posee la relación y cuánto depende del titular?	Presentar, documentar y transferir interlocución.
Proveedores	¿Qué condiciones y contactos son críticos?	Compartir contactos y renegociar cuando sea necesario.
Producción / servicio	¿Qué saber hacer permanece tácito?	Documentar, formar y practicar.
Finanzas	¿Qué información y decisiones concentra el titular?	Formación, transparencia y delegación.
Gestión	¿Quién puede asumir planificación y coordinación?	Delegación progresiva y acompañamiento.
Relaciones externas	¿Qué vínculos dependen personalmente del transmitente?	Presentación y transición programada.

La finalidad no es documentarlo todo, sino impedir que una función crítica desaparezca con la salida de una persona. Parte del conocimiento seguirá siendo tácito, pero deberá estar distribuido de forma suficiente; determinadas decisiones tendrán que formalizarse y las funciones estratégicas deberán dejar de depender exclusivamente del antiguo propietario. El resultado buscado es la autonomía post-relevo: que la empresa pueda decidir y funcionar sin dependencia estructural del transmitente.

4.4. CAPITAL RELACIONAL: CLIENTES, PROVEEDORES Y CONFIANZA

El valor de una empresa no reside únicamente en activos, contratos o conocimientos. Clientes, proveedores, entidades financieras, prescriptores y redes locales forman un capital relacional construido durante años. En microempresas y pequeñas empresas estas relaciones pueden estar fuertemente personalizadas, de modo que la transmisión jurídica de la empresa no garantiza su continuidad económica.

La plantilla puede ofrecer una ventaja cuando determinadas personas ya son conocidas por clientes o proveedores. Esa continuidad humana reduce incertidumbre, pero no permite presumir que la confianza se trasladará automáticamente. El proceso debe identificar relaciones críticas, distinguir cuáles están institucionalizadas y cuáles dependen del titular, presentar progresivamente al nuevo equipo y transferir interlocución y legitimidad antes de la salida definitiva.

La transición debe evitar dos extremos: una ruptura abrupta que destruya confianza acumulada y una permanencia indefinida del antiguo propietario que impida consolidar al nuevo equipo. El acompañamiento del transmitente tiene una función precisa y temporal: facilitar que clientes, proveedores y otros interlocutores reconozcan a quienes continuarán la empresa y puedan relacionarse con ellos sin recurrir de forma permanente a la persona saliente.

Esta prueba debe incorporarse a las proyecciones económicas. Conviene conocer qué porcentaje de ventas depende de relaciones personales del titular, qué clientes o proveedores son críticos, qué vínculos ya comparte la plantilla y qué contactos necesitan transferencia específica. La autonomía relacional existe cuando los principales interlocutores aceptan al nuevo equipo como responsable legítimo y mantienen sus relaciones con normalidad.

4.5. CONSERVACIÓN DEL EMPLEO Y DEL CAPITAL PROFESIONAL

La ausencia de sucesión puede destruir empleo que sigue teniendo fundamento económico. Cuando la empresa mantiene mercado, actividad y capacidad de generar ingresos, la continuidad se convierte también en una política preventiva de empleo. La finalidad no es proteger estructuras inviables ni conservar puestos a cualquier precio, sino evitar que desaparezcan empleos sostenibles por una causa sucesoria.

El valor preservado supera el número de puestos. Una plantilla consolidada contiene cualificaciones, experiencia conjunta, rutinas de coordinación y conocimiento específico. Su dispersión puede destruir una combinación de capacidades difícil de reconstruir, especialmente en actividades técnicas, industriales, oficios o territorios con mercados laborales estrechos. Por ello, conservar una empresa viable puede significar también conservar capital profesional organizado.

Situación	Lectura	Orientación
Empresa viable y empleo sostenible	La actividad sostiene la estructura laboral.	Preservación prioritaria.
Empresa viable con ajustes	Parte de la estructura necesita reorganización.	Reorganizar para preservar.
Empresa viable pero sobredimensionada	El empleo actual supera la capacidad económica.	Ajustar antes de consolidar.
Viabilidad dudosa	El empleo está en riesgo por causas estructurales.	No justificar la transmisión sólo por empleo.
Empresa inviable	No existe base económica suficiente.	Proteger a las personas, no conservar artificialmente la empresa.

Cuando el relevo adopta la forma de sociedad laboral aparece una transformación adicional: la persona asalariada puede convertirse en socia trabajadora. Esa transición no debe utilizarse para trasladar a la plantilla el riesgo de un negocio agotado. El criterio debe ser preservar el máximo empleo sostenible compatible con una empresa viable, una financiación proporcionada y una operación que no comprometa el futuro de quienes participan.

4.6. CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD Y SEGUNDA VIDA EMPRESARIAL

El objetivo del relevo no es conservar intacta una forma jurídica ni reproducir exactamente la organización heredada. Es mantener una actividad viable capaz de seguir produciendo, vendiendo, empleando y generando valor. Esto obliga a distinguir entre el núcleo de continuidad —clientes, conocimiento, equipo, activos críticos, contratos, reputación— y aquello que debe transformarse para sostener la siguiente etapa.

La continuidad debe comprobarse en varios planos. Operativamente, la empresa necesita seguir produciendo o prestando servicios durante el cambio. Comercialmente, debe conservar capacidad de vender y mantener clientes. Patrimonialmente, han de identificarse los activos e instalaciones realmente necesarios. Jurídica y administrativamente, deben revisarse licencias, contratos, arrendamientos y autorizaciones cuya continuidad pueda condicionar la operación.

Elemento	Principio de continuidad	Posible transformación
Cientes estratégicos	Conservar confianza y relación.	Segmentación y nueva estrategia comercial.
Conocimiento crítico	Evitar su pérdida.	Documentación y distribución.
Plantilla clave	Preservar capacidades.	Redefinir funciones y responsabilidades.
Proveedores esenciales	Mantener suministro.	Diversificar y renegociar condiciones.
Marca y reputación	Conservar valor reconocido.	Actualizar posicionamiento e imagen.
Procesos / tecnología	Mantener lo eficaz y útil.	Digitalizar, modernizar y corregir ineficiencias.
Gobierno	Asegurar capacidad de decisión.	Construir un nuevo modelo participativo.

Esta lógica permite hablar de una segunda vida empresarial. El nuevo equipo no recibe la empresa para conservarla como una pieza inmóvil, sino para utilizar el valor acumulado como base de una etapa distinta. El relevo puede activar modernización, digitalización, nuevos mercados, cooperación o cambios organizativos que el titular anterior había pospuesto. Transmitir no significa heredar todas las inercias.

4.7. DEL EMPLEO ASALARIADO A LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

El paso de trabajador a socio trabajador implica una transformación más profunda que la adquisición de participaciones. La persona continúa prestando trabajo, pero incorpora propiedad, riesgo, decisión y corresponsabilidad sobre el futuro del negocio. Debe comenzar a mirar la empresa como conjunto: rentabilidad, tesorería, inversión, mercado, personas, estrategia y gobernanza.

Esta transición exige que la decisión sea consciente e informada. El miedo a perder el empleo no puede ser el principal mecanismo para asumir una empresa. La operación debe explicar con claridad el valor, las aportaciones, el endeudamiento, las necesidades posteriores de circulante e inversión y los riesgos. Una financiación capaz de cerrar la compra puede ser incompatible con la supervivencia posterior si deja a la empresa excesivamente apalancada.

La gobernanza tampoco puede improvisarse. Participación no significa asamblea permanente, unanimidad ni ausencia de dirección. Deben diferenciarse propiedad, órganos societarios, dirección y responsabilidades operativas, asignando funciones según capacidades y necesidades. El equipo continuador, considerado colectivamente, debe cubrir las competencias esenciales, aunque no todas las personas dominen todas las áreas.

Capacidad	Qué debe asegurar el equipo
Técnica / operativa	Dominio de producto, servicio, procesos y calidad.
Económico-financiera	Resultados, tesorería, costes, márgenes e inversiones.
Comercial	Mercados, precios, clientes, captación y negociación.
Dirección de personas	Organización, responsabilidades y desempeño.
Estrategia	Prioridades y decisiones de medio plazo.
Gobernanza	Derechos, responsabilidades, reglas y resolución de conflictos.
Digitalización y mejora	Capacidad para modernizar y sostener la competitividad.

La sociedad laboral puede proporcionar la arquitectura jurídica para articular trabajo, propiedad y participación, pero no crea por sí misma el equipo ni convierte conocimiento técnico en capacidad directiva. El Modelo ASLABCAM debe trabajar simultáneamente sobre dos transformaciones: la societaria —trabajadores que pasan a participar en el capital— y la empresarial —personas que adquieren competencias, responsabilidades y estructuras suficientes para dirigir la organización—.

4.8. CONDICIONES DE VIABILIDAD DEL RELEVO INTERNO

El relevo interno sólo debe avanzar cuando concurren simultáneamente condiciones empresariales, humanas, financieras y organizativas suficientes. La existencia de una plantilla interesada no basta. El valor de una metodología rigurosa consiste tanto en confirmar oportunidades como en condicionar, preparar, posponer o descartar operaciones que no ofrezcan garantías razonables.

Dimensión	Situación favorable	Señal de alerta
Empresa	Rentabilidad, mercado y caja suficientes.	Deterioro estructural.
Plantilla	Equipo estable, experimentado y complementario.	Rotación o dependencia extrema.
Motivación	Interés empresarial consciente.	Decisión basada sólo en miedo al cierre.
Capacidades	Conocimiento profesional y gestión desarrollable.	Carencias críticas sin solución.
Cohesión y liderazgo	Confianza, reglas y dirección aceptada.	Conflictos graves o indefinición.
Finanzas	Estructura sostenible.	Endeudamiento excesivo.
Precio	Compatible con capacidad de pago.	Desconectado del valor económico.
Transmitente	Transparencia y cooperación.	Resistencia o información insuficiente.
Dependencia	Baja, media o reducible.	Crítica y no transferible.
Tiempo	Horizonte suficiente para preparar.	Urgencia extrema.
Gobernanza	Roles y reglas definidos.	Propiedad, dirección y gestión confundidas.
Consolidación	Plan de 100 días y horizonte 24-36 meses.	Sin estrategia post-transmisión.

La viabilidad económica es la primera condición: la sociedad laboral no convierte una empresa inviable en viable. Después deben existir una base humana estable, voluntad real, capacidades profesionales, potencial de gestión, cohesión y liderazgo. La operación necesita financiación sostenible y un precio compatible con la capacidad de pago, además de cooperación del transmitente y una dependencia personal que pueda reducirse mediante transferencia.

El tiempo atraviesa todas las condiciones. Una empresa transmisible con un año de preparación puede resultar prácticamente imposible de transferir si la retirada es inmediata. También deben definirse desde el principio reglas de gobernanza y un plan de consolidación para los primeros meses y años. La transmisión no termina con la firma; precisamente después comienza la prueba de autonomía del nuevo equipo.

Resultado	Significado
GO	Las condiciones principales concurren y la operación puede avanzar.
GO CONDICIONADO	Existe oportunidad, pero deben resolverse carencias concretas antes de ejecutar.
PREPARAR	El potencial existe, aunque empresa o equipo todavía no están listos.
NO GO	Las carencias estructurales hacen poco razonable el relevo interno en las condiciones actuales.

4.9. DE CAPITAL HUMANO A SUJETO EMPRESARIAL

El relevo interno debe entenderse como una opción empresarial completa y no como un mecanismo de emergencia. Su fortaleza reside en partir de activos que ya existen dentro de la organización: personas que conocen la actividad, saber hacer distribuido, relaciones, rutinas, equipos y experiencia. Cuando la empresa es viable y la plantilla dispone de estabilidad suficiente, esa base puede reducir el riesgo de discontinuidad y evitar la pérdida simultánea de actividad, empleo y conocimiento.

La proximidad al negocio, sin embargo, no convierte automáticamente a los trabajadores en continuadores. El núcleo del proceso consiste en transformar conocimiento operativo en capacidad empresarial: comprender finanzas, asumir riesgo, decidir bajo incertidumbre, organizar la gobernanza, distribuir responsabilidades y desarrollar liderazgo. Las capacidades deben evaluarse en el equipo como conjunto y las funciones críticas tienen que quedar efectivamente cubiertas.

La continuidad tampoco se agota en la transmisión jurídica. Debe alcanzar autonomía operativa, directiva y relacional. La nueva organización necesita producir, vender, negociar, resolver problemas y conservar sus relaciones sin depender estructuralmente del anterior titular. De ahí la importancia de transferir conocimiento, legitimidad y contactos mediante un periodo de transición con principio y final definidos.

En este marco, la sociedad laboral tiene sentido como arquitectura jurídica capaz de vincular trabajo, propiedad y participación cuando ya existen una empresa que merece continuar, continuadores potenciales y condiciones para construir una operación sostenible. La forma jurídica debe llegar después del diagnóstico, no antes.

Plano	Pregunta decisiva	Resultado buscado
Empresa	¿Existe una actividad económicamente viable?	Base real para continuar.
Equipo	¿Hay capacidades suficientes o desarrollables?	Sujeto colectivo capaz.
Conocimiento	¿Puede transferirse lo crítico?	Autonomía operativa y directiva.
Relaciones	¿Puede desplazarse la confianza al nuevo equipo?	Autonomía relacional.
Financiación	¿Precio y deuda son sostenibles?	Viabilidad post-transmisión.
Gobernanza	¿Están claros propiedad, dirección y funciones?	Decisión eficaz y participación ordenada.
Transformación	¿Se sabe qué conservar y qué cambiar?	Segunda vida empresarial.

CAPÍTULO 5

SOCIEDADES LABORALES Y RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

De la función histórica de recuperación al relevo empresarial
preventivo

5.1. UNA FUNCIÓN HISTÓRICA: ARTICULAR TRABAJO, PROPIEDAD Y CONTINUIDAD

La historia de las sociedades laborales resulta relevante para este Informe no como una cronología institucional, sino como evidencia de una función empresarial concreta: la posibilidad de que las personas trabajadoras pasen de ocupar una posición exclusivamente laboral a participar también en la propiedad, el gobierno y la continuidad de la organización. Desde sus antecedentes y su posterior configuración normativa, la figura ha vinculado de manera singular el trabajo estable con una participación mayoritaria de las personas trabajadoras en el capital. Esa combinación explica por qué las sociedades laborales han aparecido repetidamente en escenarios en los que estaba en juego la continuidad de una actividad y de los empleos asociados a ella.

La evolución normativa —desde la Ley 15/1986, pasando por la Ley 4/1997, hasta la Ley 44/2015, de Sociedades Laborales y Participadas— modificó y modernizó la figura, pero mantuvo su rasgo estructural: la conexión entre la mayoría del capital y personas que prestan servicios de forma personal, directa y estable. Para el análisis del relevo, lo decisivo no es reconstruir cada modificación legal, sino comprender qué capacidad empresarial encierra esa conexión. Cuando quien trabaja participa también en la propiedad, la continuidad deja de depender exclusivamente de un propietario externo al colectivo laboral y puede convertirse, bajo determinadas condiciones, en un proyecto asumido por quienes ya conocen la empresa desde dentro.

5.1.1. De trabajadores afectados a promotores de continuidad

En una crisis o ante un cierre, la plantilla aparece inicialmente como colectivo afectado: negocia derechos, afronta incertidumbre y puede terminar en desempleo. La experiencia de las sociedades laborales introdujo una posibilidad adicional: que una parte de esas personas se convierta en promotora de una nueva etapa empresarial. Esta transformación no elimina los derechos laborales ni convierte automáticamente a los trabajadores en empresarios; cambia la pregunta. Junto a “¿qué ocurrirá con el empleo si la empresa desaparece?” aparece otra: “¿existen personas dentro de la organización capaces y dispuestas a participar en su continuidad?”. Esa pregunta es exactamente la que el relevo empresarial preventivo permite formular antes de que exista una crisis.

5.1.2. La sociedad laboral es una empresa, no un mecanismo asistencial

La utilidad histórica de la figura no autoriza una lectura asistencial. Una sociedad laboral no convierte en viable una actividad que ha dejado de serlo, ni la participación de la plantilla corrige por sí misma problemas de mercado, productividad, endeudamiento o dirección. Al contrario, una propiedad más distribuida añade exigencias de coordinación y gobernanza. Por ello, la sociedad laboral sólo puede ser una herramienta de continuidad cuando existe un proyecto empresarial defendible. La preservación del empleo es una consecuencia posible de la continuidad de una empresa viable; no puede ser el argumento para trasladar a los trabajadores el coste de sostener artificialmente una empresa inviable.

5.2. QUÉ ENSEÑA LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS POR SUS TRABAJADORES

La recuperación de empresas por las personas trabajadoras constituye el precedente funcional más próximo al problema estudiado. En estas operaciones, una plantilla participa en la creación o reorganización de una estructura empresarial destinada a mantener total o parcialmente una actividad cuya continuidad está amenazada. Su interés analítico reside en que muestra qué activos pueden conservar quienes ya trabajan dentro: conocimiento productivo, relaciones con clientes y proveedores, rutinas, coordinación, reputación profesional y una parte del capital humano que podría dispersarse con el cierre.

La ventaja informativa de la plantilla, sin embargo, no debe confundirse con suficiencia empresarial. Conocer el proceso productivo no equivale a disponer de capital, liderazgo, capacidades comerciales, dirección financiera o reglas de gobierno. La recuperación sólo resulta razonable cuando el interés legítimo por conservar el empleo puede transformarse en un proyecto sostenible. Ésta es una de las lecciones más importantes para el relevo: el compromiso de las personas continuadoras importa, pero debe ser sometido al mismo examen de viabilidad que cualquier otra operación empresarial.

5.2.1. Preservar activos antes de que se dispersen

Cuando la crisis avanza, el valor empresarial no permanece inmóvil. Pueden marcharse trabajadores clave, deteriorarse la confianza comercial, interrumpirse suministros, perderse clientes y aumentar las necesidades financieras. Incluso una actividad inicialmente recuperable puede dejar de serlo si la respuesta llega demasiado tarde. La experiencia histórica de recuperación demuestra, por tanto, algo más importante que la capacidad de los trabajadores para reconstruir empresas: demuestra el coste del retraso. Esa constatación permite dar el salto desde una lógica reactiva hacia otra preventiva.

ACTIVO	QUÉ PUEDE CONSERVAR LA CONTINUIDAD INTERNA	RIESGO SI SE INTERVIENE TARDE
Conocimiento	Rutinas, saber hacer, memoria operativa y conocimiento de clientes	Salida de personas clave y pérdida de conocimiento tácito
Relaciones	Clientes, proveedores y confianza acumulada	Ruptura comercial y pérdida de reputación
Capacidad productiva	Coordinación entre personas, activos y procesos	Dispersión de recursos y costes de reconstrucción
Empleo	Equipo ya formado y productivo	Desempleo y pérdida de capital humano organizado

5.3. LA FINANCIACIÓN: DEL DERECHO DE PROTECCIÓN AL CAPITAL DE CONTINUIDAD

La financiación es uno de los puntos en los que la transición de trabajador a socio trabajador se hace materialmente exigente. Puede existir una empresa viable, un equipo conocedor de la actividad y voluntad de continuidad y, sin embargo, no existir una operación financiable. El precio de transmisión es sólo una parte del problema: también deben atenderse aportaciones de capital, circulante, inversión, costes de transición y un margen de seguridad suficiente para que la nueva etapa no nazca financieramente asfixiada.

La capitalización de la prestación contributiva por desempleo ha desempeñado históricamente una función relevante en el autoempleo y la economía social. Dentro de los supuestos legalmente previstos, puede facilitar la incorporación estable como socio trabajador a cooperativas y sociedades laborales. Conceptualmente, su interés es claro: un derecho diseñado para proteger renta ante la pérdida de empleo puede, bajo determinadas condiciones, convertirse en un recurso para construir una posición empresarial. Pero su utilización concreta depende de la regulación vigente, del derecho generado por cada persona y del momento de la operación; por ello nunca debe tratarse como financiación automática o universal.

5.3.1. Ningún instrumento aislado financia el relevo

Una transmisión sostenible suele exigir una combinación de recursos. Aportaciones propias, capitalización cuando sea jurídicamente aplicable, financiación externa, pago aplazado o transmisión progresiva, recursos generados por la propia empresa y apoyos públicos pueden cumplir funciones complementarias. El criterio central no es maximizar cada fuente, sino construir una estructura compatible con la caja futura de la empresa y con una exposición razonable de las personas continuadoras. Utilizar todos los recursos disponibles para pagar la adquisición y dejar a la empresa sin liquidez para operar sería convertir una solución de continuidad en una nueva fuente de fragilidad.

COMPONENTE	FUNCIÓN	CAUTELA
Aportaciones propias	Compromiso y capital inicial	No comprometer irrazonablemente la seguridad personal
Capitalización	Facilitar incorporación societaria cuando proceda	Elegibilidad y momento deben verificarse caso por caso
Financiación externa	Completar adquisición e inversión	Compatible con capacidad futura de caja
Pago aplazado	Reducir necesidad inicial y ordenar la transmisión	Requiere acuerdo, garantías y calendario sostenible
Recursos de empresa	Financiar circulante, inversión y transformación	No agotarlos en el precio de adquisición
Apoyo público	Reducir barreras de preparación y entrada	Complementa; nunca sustituye la viabilidad

5.4. DEL MODELO DE RECUPERACIÓN A LA CONTINUIDAD PREVENTIVA

La evolución de las sociedades laborales puede leerse como una ampliación progresiva de funciones. A la recuperación de actividades amenazadas se añadieron el emprendimiento colectivo y la consolidación de empresas participadas estables. El cambio contemporáneo que interesa a este estudio consiste en incorporar una cuarta función: organizar la continuidad de empresas viables antes de que la ausencia de sucesión las coloque en una situación de emergencia. No se trata de inventar una nueva naturaleza jurídica, sino de utilizar una capacidad ya conocida frente a un problema empresarial distinto.

Este desplazamiento resulta coherente con la transformación del tejido productivo. El universo actual de microempresas y pymes, la creciente importancia de los servicios y del conocimiento incorporado a las personas y la necesidad de transmitir empresas maduras hacen que el valor empresarial dependa, en muchos casos, menos de grandes activos físicos y más de equipos, relaciones, especialización y saber hacer. En ese contexto, dispersar una plantilla puede destruir una parte sustancial del valor que se pretende transmitir. La participación de trabajadores adquiere entonces relevancia no sólo por razones institucionales, sino por su capacidad potencial para conservar capital humano organizado.

ETAPA	PROBLEMA DOMINANTE	FUNCIÓN
Recuperación	Crisis, cierre o pérdida inmediata de actividad	Reconstruir o preservar valor amenazado
Emprendimiento	Creación de una nueva iniciativa colectiva	Articular trabajo, capital y proyecto empresarial
Consolidación	Necesidad de estabilidad y profesionalización	Construir una empresa participada sostenible
Continuidad preventiva	Empresa viable, retirada previsible y sucesión no resuelta	Preparar la transmisión antes de que aparezca la crisis

5.5. LA VENTAJA DECISIVA DEL RELEVO: LA PREVISIBILIDAD

La crisis empresarial y el vacío sucesorio pueden desembocar en una misma consecuencia —cierre y pérdida de empleo—, pero no son el mismo problema. En una empresa inviable, la amenaza nace del deterioro del propio modelo económico. En una empresa viable sin relevo, la actividad puede seguir funcionando y el riesgo residir en que no existe una persona o equipo preparado para asumir propiedad, dirección o ambas. Esta diferencia es decisiva porque la retirada del titular suele ofrecer un grado de previsibilidad que una crisis repentina no proporciona.

El tiempo se convierte así en un activo empresarial. Con un horizonte suficiente pueden diagnosticarse viabilidad y transmisibilidad, identificar personas continuadoras, formar capacidades, valorar la empresa, diseñar financiación, acordar reglas de gobierno, documentar conocimiento crítico y organizar una transición gradual. Cuando quedan semanas, muchas de esas actuaciones se convierten en urgencias o dejan de ser posibles. Por ello, esperar hasta el cierre no es neutral: reduce alternativas y puede transformar un problema sucesorio gestionable en una crisis económica real.

5.5.1. La Ventana de Relevo

Denominamos Ventana de Relevo al periodo durante el cual coinciden las condiciones que permiten preparar una transmisión ordenada: empresa todavía viable, titular disponible para colaborar, equipo estable, relaciones comerciales preservadas, conocimiento transferible y tiempo suficiente. No existe un número universal de meses o años. La calidad de la ventana depende de la empresa y se reduce a medida que desaparecen esas condiciones. El concepto no pretende predecir el éxito; sirve para ordenar la urgencia y el tipo de intervención.

ESTADO	CONDICIONES	RESPUESTA
Amplia	Empresa viable, titular disponible, equipo estable, relaciones intactas y tiempo	Información, planificación y preparación gradual
En reducción	Retirada próxima, incertidumbre y preparación incompleta	Intervención activa y calendario de decisiones
Crítica	Salida inminente, primeras pérdidas de capacidad y financiación urgente	Dispositivo intensivo de continuidad
Cerrada o casi	Deterioro grave y pérdida de condiciones mínimas de transmisión	Evaluar recuperación residual o descartar

5.6. DEL TRABAJADOR RECUPERADOR AL TRABAJADOR CONTINUADOR

La diferencia temporal permite distinguir dos figuras. El trabajador recuperador participa en la continuidad cuando la empresa ya está amenazada por una crisis económica, financiera o empresarial. El trabajador continuador participa en la transmisión de una empresa viable cuyo titular prevé retirarse. Ambos pueden movilizar conocimiento interno y compromiso con la actividad, pero operan en contextos distintos. El segundo no necesita esperar a que su empleo esté destruido o en peligro inmediato para comenzar a construir una alternativa empresarial.

El mismo desplazamiento puede expresarse desde la empresa y desde la política pública: de empresa recuperada a empresa transmitida; de desempleo consumado a desempleo evitado; de respuesta de emergencia a planificación empresarial. Esta perspectiva no convierte toda jubilación en una operación de economía social ni presupone que la plantilla sea el mejor comprador. Simplemente incorpora la continuidad interna al conjunto de alternativas que deben evaluarse con tiempo suficiente, antes de que la ausencia de sucesión cierre opciones que todavía eran razonables.

5.7. UNA INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL DE CONTINUIDAD

La actualización del modelo no exige inventar una nueva figura jurídica. Exige construir alrededor de una forma conocida una metodología específica de detección, preparación, transmisión y acompañamiento. La sociedad laboral puede proporcionar la arquitectura jurídica para vincular trabajo y propiedad, pero el sistema de continuidad debe aportar aquello que la forma societaria no crea por sí sola: diagnóstico, valoración, preparación de personas, financiación, gobernanza, negociación, transferencia de conocimiento y consolidación posterior.

Esta lectura amplía también la agenda de la economía social. Junto a la creación de nuevas empresas aparece la conservación y transformación de empresas viables existentes. Preservar una organización que ya ha demostrado capacidad para operar puede conservar empleo, conocimiento, relaciones y actividad económica, especialmente en territorios donde cada empresa tiene un peso relativo mayor. Conviene mantener la cautela: la propiedad vinculada a trabajadores no garantiza arraigo territorial ni permanencia automática. Lo que ofrece es una configuración potencialmente favorable cuando quienes trabajan, participan en la propiedad y desarrollan su trayectoria en el territorio comparten un interés de continuidad.

5.7.1. Emprendimiento colectivo por continuidad

El relevo mediante sociedad laboral puede entenderse como una forma de emprendimiento colectivo por adquisición o continuidad. El objeto no es reproducir intacta la empresa recibida, sino asumir un capital empresarial existente y abrir una segunda etapa. El cambio de propiedad puede ser también una oportunidad para profesionalizar la gestión, renovar productos, digitalizar procesos, revisar mercados o redistribuir responsabilidades. Continuidad y transformación no son términos opuestos: la primera preserva aquello que conserva valor; la segunda adapta la empresa para que ese valor siga siendo sostenible.

5.8. CONDICIONES PARA UNA CONTINUIDAD SOSTENIBLE

La conclusión aplicada del capítulo es deliberadamente exigente. La experiencia histórica legitima la sociedad laboral como posibilidad, no como prescripción. Antes de plantear una operación deben concurrir condiciones empresariales que permitan separar la preservación de valor de la mera conservación formal de una entidad. La secuencia correcta es diagnóstico, preparación y diseño de la operación; sólo después debe decidirse si la sociedad laboral es la arquitectura adecuada.

CONDICIÓN	PREGUNTA CRÍTICA
Viabilidad	¿La empresa genera o puede generar resultados suficientes para continuar?
Transmisibilidad	¿Puede separarse de la persona titular sin destruir su valor esencial?
Equipo continuador	¿Existe voluntad, complementariedad, liderazgo y capacidad empresarial desarrollable?
Financiación	¿Precio, capital, deuda, circulante e inversión forman una estructura sostenible?
Gobernanza	¿Propiedad, dirección, responsabilidades y resolución de conflictos están definidas?
Transición	¿Existe tiempo y método para transferir conocimiento, relaciones y funciones críticas?
Consolidación	¿La nueva etapa dispone de plan de transformación y autonomía tras la salida del transmitente?

La trayectoria de las sociedades laborales demuestra que la participación de las personas trabajadoras en la propiedad puede funcionar como mecanismo de continuidad empresarial. Su lógica esencial — trabajo, propiedad, capacidad de decisión y preservación del empleo— mantiene utilidad, aunque el problema al que puede responder haya cambiado. El relevo empresarial permite trasladar esa experiencia desde un escenario reactivo hacia otro preventivo: actuar mientras la empresa conserva clientes, conocimiento, plantilla, reputación y capacidad operativa, en lugar de intentar reconstruir esos activos después de que una crisis los haya deteriorado.

CAPÍTULO 6

CUÁNDO PUEDE FUNCIONAR EL RELEVO MEDIANTE UNA SOCIEDAD LABORAL

Condiciones de viabilidad, elegibilidad y continuidad
empresarial

6.1. EMPRESA VIABLE: CONDICIÓN PREVIA, NO RESULTADO AUTOMÁTICO

El primer filtro debe ser deliberadamente exigente. Antes de discutir propiedad, ayudas o diseño societario, debe existir una empresa con fundamentos económicos y operativos suficientes para continuar. La continuidad sólo tiene sentido cuando preserva una actividad capaz de vender, cobrar, pagar salarios, atender obligaciones, invertir y adaptarse. El valor social o territorial de una actividad puede reforzar el interés de conservarla, pero no sustituye la viabilidad empresarial ni justifica trasladar a las personas trabajadoras una estructura inviable.

La evaluación debe ser multidimensional y prospectiva. Rentabilidad histórica, márgenes, liquidez y deuda son necesarios, pero insuficientes: también deben examinarse organización, activos, empleo, cumplimiento jurídico, inversiones pendientes, concentración de clientes y dependencia de personas clave. Una empresa puede haber sido rentable durante años y no ser transmisible en las mismas condiciones; del mismo modo, puede presentar debilidades corregibles que no justifican descartarla, siempre que exista tiempo y un plan técnicamente defendible para reestructurarlas.

DIMENSIÓN	QUÉ DEBE COMPROBARSE
Económica	Rentabilidad, márgenes, liquidez, deuda y generación de caja.
Comercial	Demanda, clientes, posición competitiva y perspectivas.
Operativa	Procesos, activos, capacidad productiva y continuidad funcional.
Organizativa	Funciones, información, sistemas y dependencia de personas clave.
Laboral	Empleo sostenible, estructura de plantilla y capacidades.
Jurídica	Licencias, contratos, obligaciones y contingencias.
Futura	Adaptación, inversiones necesarias y sostenibilidad del modelo.

6.2. ACTIVIDAD Y MERCADO: CONTINUIDAD COMERCIAL, NO SÓLO JURÍDICA

La transmisión necesita una actividad con demanda presente y razonablemente previsible. El mercado no es un decorado externo: determina si el nuevo equipo dispondrá de ingresos suficientes para sostener costes, inversión y deuda. Por ello deben analizarse recurrencia y diversificación de clientes, posición competitiva, reputación, barreras de entrada, riesgo de obsolescencia y capacidad de adaptación. El interrogante central no es cuánto vendió la empresa, sino qué parte de ese valor comercial puede sobrevivir al cambio de titular.

En muchas pequeñas empresas una fracción relevante de la cartera descansa en relaciones personales del propietario. Esa circunstancia no invalida automáticamente el relevo, pero obliga a preparar la transferibilidad comercial: incorporar al futuro equipo a reuniones y negociaciones, institucionalizar contactos, comunicar el cambio con anticipación y comprobar que los clientes aceptan nuevos interlocutores. La reputación debe pasar de ser un atributo personal a convertirse, en la medida de lo posible, en un activo de la organización.

6.3. PLANTILLA CON CONOCIMIENTO: DEL SABER INTERNO A LA AUTONOMÍA

El relevo interno parte de una ventaja difícil de reproducir desde fuera: la plantilla conoce procesos, clientes, proveedores, rutinas, incidencias y formas reales de resolver problemas. Sin embargo, conocimiento no equivale automáticamente a capacidad empresarial. El diagnóstico debe localizar dónde reside el saber crítico, cuánto está distribuido, qué personas son esenciales y hasta qué punto la organización puede funcionar sin supervisión permanente del titular.

La distinción decisiva es entre capacidad actual y capacidad desarrollable. Una plantilla puede no estar preparada hoy para dirigir la empresa y, sin embargo, disponer de una base profesional suficiente para adquirir las competencias que faltan mediante formación, acompañamiento o incorporación de perfiles complementarios. La unidad de análisis no es cada trabajador aisladamente, sino el equipo continuador y la combinación de capacidades que puede construir.

NIVEL	LECTURA
Preparada	Conocimiento, autonomía y base empresarial suficientes.
Preparable	Existe saber relevante; faltan capacidades desarrollables.
Dependiente	Conocimiento demasiado concentrado; exige preparación intensa.
Insuficiente	El relevo exclusivamente interno requiere perfiles externos u otra solución.

6.4. PERSONAS DISPUESTAS A ASUMIR RESPONSABILIDADES

Querer que la empresa continúe no es lo mismo que querer ser empresario. El paso de trabajador a socio continuador modifica la naturaleza de la responsabilidad: aparecen decisiones sobre inversión, tesorería, contratación, estrategia, riesgo y gobierno. Preservar el empleo puede ser una motivación inicial legítima, pero la continuidad exige voluntad real, compromiso temporal, disposición a invertir en condiciones razonables y comprensión de las obligaciones que acompañan a la propiedad.

La calidad del equipo depende además de liderazgo, complementariedad y cohesión. Un grupo técnicamente competente puede fracasar si carece de mecanismos para decidir, distribuir funciones o resolver desacuerdos. La confianza previa es una ventaja, pero debe convertirse en reglas de gobernanza. La sociedad laboral organiza jurídicamente una participación; no crea por sí sola un equipo empresarial. La igualdad societaria tampoco significa ausencia de dirección: la nueva etapa necesita responsabilidades claras, mecanismos de rendición de cuentas y capacidad para tomar decisiones difíciles.

6.5. VIABILIDAD FINANCIERA: ADQUIRIR SIN ASFIXIAR

Una empresa viable puede dejar de serlo si el coste de la transmisión obliga a asumir un precio excesivo, deuda demasiado elevada, plazos incompatibles con la generación de caja o un desembolso inicial que elimina el circulante. Por eso la financiación del relevo forma parte de la viabilidad futura y no puede tratarse como un trámite posterior a la decisión de compra. El objetivo no es demostrar que la operación puede cerrarse, sino que la empresa podrá seguir funcionando después de cerrarla.

El plan financiero debe integrar precio, aportaciones de los socios, capital circulante, inversiones necesarias, deuda, garantías, ayudas, capitalización cuando jurídicamente proceda y posibles pagos aplazados al transmitente. Las fórmulas mixtas pueden repartir el esfuerzo, pero también aumentar la complejidad. La valoración del negocio debe dialogar con la capacidad real de generación de caja: el significado personal que la empresa tenga para su antiguo propietario es comprensible, pero no puede transformarse en una carga que destruya la continuidad que precisamente se pretende preservar.

COMPONENTE	PREGUNTA DE CONTROL
Precio	¿La valoración es razonable y compatible con la caja futura?
Capital propio	¿Las aportaciones son suficientes sin comprometer patrimonios de forma desproporcionada?
Deuda	¿Cuotas, plazos y coste financiero son soportables?
Circulante	¿Queda liquidez para operar desde el primer día?
Inversión	¿Se financian también las necesidades de modernización?
Estructura mixta	¿Está claro quién financia qué, con qué coste y calendario?

6.6. TRANSMISIÓN ORDENADA: CAMBIAR DE MANOS SIN DESTRUIR VALOR

El relevo es un proceso de transferencia, no una firma. Requiere información económica suficiente, inventario de activos y pasivos, revisión de contratos, licencias, intangibles, relaciones laborales, situación fiscal y contingencias. La *due diligence* debe ser proporcional al tamaño y al riesgo de la operación, pero la confianza entre personas que llevan años trabajando juntas nunca debe sustituir a la comprobación. Conocer la empresa desde dentro reduce incertidumbre; no elimina la necesidad de saber exactamente qué se adquiere y qué obligaciones se asumen.

La transmisión jurídica y la transmisión real no coinciden necesariamente. La primera puede producirse en una fecha; la segunda termina cuando el nuevo equipo dispone de conocimiento, control, relaciones comerciales y autonomía. De ahí la importancia de un calendario de transferencia de funciones y de un acompañamiento del titular saliente que sea suficiente para conservar valor, pero limitado para no perpetuar dependencias. El acompañamiento tiene éxito cuando deja de ser necesario.

6.7. DEPENDENCIA DEL TITULAR: HACER TRANSMISIBLE LO PERSONALIZADO

La dependencia del titular atraviesa todas las viabilidades. Puede concentrar decisiones, conocimiento técnico, relaciones comerciales, acceso a proveedores, gestión financiera o legitimidad interna. Cuando esa concentración es crítica, la empresa puede ser rentable y, al mismo tiempo, poco transmisible. Preparar el relevo significa separar progresivamente la organización de la persona sin perder aquello que esa persona aporta.

Reducir dependencia implica documentar procesos, delegar, compartir clientes y proveedores, formar sustitutos, distribuir información y comprobar autonomía. La reducción debe probarse, no presumirse: delegar formalmente una función no garantiza que exista capacidad real para ejercerla. Conviene observar si el equipo toma decisiones sin supervisión, si los clientes aceptan nuevos interlocutores y si los procesos continúan cuando el titular se ausenta. El itinerario deseable es claro: el titular dirige; después comparte; posteriormente acompaña; finalmente, el nuevo equipo dirige.

6.8. TIEMPO SUFICIENTE: LA VARIABLE QUE TRANSFORMA POSIBILIDADES EN CAPACIDADES

El tiempo no es un dato administrativo asociado a la fecha de jubilación; es un recurso empresarial. Con anticipación pueden corregirse carencias, formar al equipo, reducir dependencias, valorar la empresa, buscar financiación, negociar y transferir relaciones. Cuando el margen se comprime, las mismas carencias dejan de ser *preparables* y se convierten en restricciones. Por ello debe distinguirse entre el horizonte administrativo de retirada y el Horizonte Efectivo de Relevo: el tiempo realmente disponible antes de que la salida del titular o el deterioro de determinadas condiciones comprometan la operación.

La Ventana de Relevo permite graduar la intervención según el margen real para construir continuidad. Su utilidad es metodológica: convierte el tiempo en criterio de priorización y evita tratar igual una empresa detectada con varios años de anticipación que otra identificada cuando la salida es inmediata. La detección temprana no garantiza el relevo, pero amplía alternativas y permite transformar debilidades corregibles en capacidades verificables.

ESTADO	SITUACIÓN	RESPUESTA
Abierta	Tiempo suficiente y condiciones preservadas	Preparación preventiva
En reducción	Tiempo limitado y carencias corregibles	Intervención prioritaria
Crítica	Retirada próxima y riesgo elevado	Intervención intensiva
Cerrada	Condiciones gravemente deterioradas	Evaluar recuperación, otra salida o cierre

6.9. MODELO DE LAS CINCO VIABILIDADES

Los factores anteriores pueden ordenarse en un sistema integrado de cinco viabilidades: empresarial, comercial, humana, financiera y de transición. La utilidad del modelo reside en impedir diagnósticos parciales. Una empresa rentable puede carecer de equipo; un equipo motivado puede carecer de mercado; una operación financiable puede fracasar por una transición deficiente. El relevo sostenible aparece cuando las cinco dimensiones alcanzan simultáneamente un nivel suficiente.

El modelo no exige perfección. Su función es distinguir carencias estructurales de carencias corregibles y orientar un plan de preparación. La pregunta no es si cada dimensión está completamente resuelta hoy, sino si existe una base suficiente y si lo pendiente puede construirse dentro del tiempo disponible sin trasladar riesgos desproporcionados a los continuadores. Por ello, una debilidad extrema en una dimensión no debe quedar escondida por una buena valoración media del resto.

VIABILIDAD	PREGUNTA DE CONTROL	RIESGO SI FALLA
Empresarial	¿La empresa puede seguir funcionando y adaptándose?	Se trasladaría una inviabilidad estructural.
Comercial	¿Existe mercado y puede transferirse?	El valor comercial desaparece con el titular.
Humana	¿Existe un equipo capaz y dispuesto?	La propiedad cambia sin capacidad empresarial suficiente.
Financiera	¿Puede financiarse sin destruir la viabilidad?	Precio y deuda asfixian caja, inversión o circulante.
Transición	¿Pueden transferirse conocimiento, control y relaciones?	La transmisión jurídica no produce autonomía real.

6.10. CUÁNDO NO ES ADECUADA: LA CAPACIDAD TÉCNICA DE DECIR NO

Un modelo responsable necesita criterios de exclusión. Deben activar cautela especial la inviabilidad estructural, ausencia de mercado, endeudamiento incompatible, dependencia crítica del titular no transferible, falta de conocimiento interno, desinterés real de la plantilla, conflictos graves, ausencia de liderazgo, precio desproporcionado, financiación imposible, contingencias jurídicas relevantes o inversiones futuras incompatibles con la capacidad económica.

Descartar una sociedad laboral no equivale a descartar la continuidad. Puede ser necesario preparar primero, incorporar perfiles externos, buscar otro comprador, reestructurar la operación o utilizar otra fórmula. La finalidad no es encajar empresas en una figura jurídica, sino seleccionar la solución que preserve mejor la actividad sin convertir empleo amenazado en deuda, pérdida patrimonial y posterior desempleo. La especialización en economía social sólo es creíble si incluye la capacidad de reconocer cuándo otra solución es mejor.

6.11. MATRIZ DE ELEGIBILIDAD: DEL ANÁLISIS A LA PRESCRIPCIÓN

La Matriz de Elegibilidad transforma las dimensiones conceptuales en una puerta de entrada al proceso. Su función no es producir una apariencia matemática de certeza, sino ordenar evidencia, detectar dimensiones críticas y asociar cada resultado a una actuación. Debe diferenciar entre relevo con condiciones sólidas, relevo viable con ajustes, preparación previa necesaria y casos en los que la sociedad laboral no resulta adecuada.

La puntuación agregada, si se utiliza, nunca debe ocultar una condición crítica. Una buena media no compensa una ausencia absoluta de mercado, un equipo inexistente o una financiación estructuralmente imposible. Las reglas de exclusión y las banderas rojas prevalecen cuando comprometen la sostenibilidad. El resultado útil de la matriz no es una nota: es un diagnóstico accionable que indique qué está suficientemente resuelto, qué debe corregirse y cuál es la siguiente decisión.

RESULTADO	INTERPRETACIÓN	ACTUACIÓN
A	Condiciones sólidas y sin dimensión crítica	Estructurar formalmente el relevo
B	Viable, con condiciones corregibles	Activar con plan de mitigación
C	Todavía no elegible	Plan de preparación y reevaluación
D	No adecuado para sociedad laboral	Rediseñar, buscar alternativa o descartar

6.12. UMBRAL DE CONTINUIDAD: CUÁNDO ACTIVAR FORMALMENTE EL RELEVO

El Umbral de Continuidad define el nivel mínimo de convergencia a partir del cual el caso deja de ser una posibilidad abstracta y puede comenzar a estructurarse como operación. No depende de una sola variable ni garantiza el éxito. Exige empresa suficiente, mercado suficiente, equipo suficiente, financiación posible y transición posible, junto con ausencia de condiciones críticas incompatibles.

El umbral es dinámico. Una empresa que hoy no lo supera puede alcanzarlo mediante preparación, formación, reducción de dependencias, renegociación del precio, incorporación de capital o mejora de la información. Su relación con la Ventana de Relevo es esencial: una carencia sólo es realmente corregible si existe tiempo para hacerlo. Elegibilidad, Cinco Viabilidades, margen temporal y Umbral forman así una arquitectura única de decisión.

6.13. DE LA DETECCIÓN A LA DECISIÓN

El valor del capítulo no reside en enumerar condiciones, sino en ordenarlas como una secuencia de intervención. Un caso detectado por proximidad de la retirada no debe entrar directamente en una operación societaria. Debe recorrer filtros sucesivos que reduzcan incertidumbre y permitan decidir con información creciente. El cribado descarta falsos positivos; el diagnóstico identifica el perfil de las Cinco Viabilidades; la preparación convierte debilidades corregibles en tareas; la activación comprueba el Umbral; y la transición verifica que la empresa puede funcionar después del cambio.

FASE	DECISIÓN	EVIDENCIA MÍNIMA
1. Cribado	¿Merece analizarse?	Actividad, mercado, base organizativa y tiempo.
2. Diagnóstico	¿Qué viabilidades están suficientemente maduras?	Información económica, comercial, humana, financiera y de transición.
3. Preparación	¿Qué carencias pueden corregirse dentro de la ventana?	Tareas, responsables, plazos y verificaciones.
4. Activación	¿Se supera el Umbral de Continuidad?	Elegibilidad suficiente y ausencia de condición crítica.
5. Transición	¿Puede funcionar sin dependencia estructural?	Control, conocimiento, relaciones, gobernanza y plan de 100 días.

La sociedad laboral es una buena solución cuando resuelve un problema de continuidad sin crear un problema mayor. La conclusión metodológica es precisa: la forma jurídica ocupa el final del razonamiento, no el principio. Primero debe existir una empresa con fundamentos suficientes; después, un mercado capaz de sostenerla; a continuación, personas con conocimiento, voluntad y capacidad desarrollable; además, una financiación compatible con la generación de caja; y, finalmente, una transición capaz de transferir conocimiento, control y relaciones sin destruir valor. Sólo entonces tiene sentido determinar si la sociedad laboral es la estructura adecuada para organizar la nueva etapa.

Este enfoque protege especialmente a las personas trabajadoras. El relevo interno puede convertir conocimiento acumulado en propiedad y continuidad, pero también expone a los futuros socios a inversión, deuda y responsabilidad empresarial. De ahí el principio de no traslación del riesgo: preservar empleo no justifica convertir una inviabilidad estructural en una obligación patrimonial para quienes trabajaban en la empresa. La calidad de una política de relevo se mide tanto por las operaciones sostenibles que consigue activar como por las operaciones deficientes que sabe evitar.

La aportación operativa queda sintetizada en cuatro piezas conectadas: las Cinco Viabilidades indican qué analizar; la Matriz de Elegibilidad ordena la decisión; la Ventana de Relevo y el Horizonte Efectivo indican cuánto margen existe para preparar; y el Umbral de Continuidad determina cuándo las condiciones son suficientes para pasar de preparación a operación. Juntas convierten el relevo generacional en un proceso susceptible de diagnóstico, priorización y acompañamiento técnico.

HERRAMIENTA	PREGUNTA	FUNCIÓN
Cinco Viabilidades	¿Qué dimensiones debemos analizar?	Diagnóstico integral
Matriz de Elegibilidad	¿Cómo está el caso?	Clasificación y prescripción
Ventana / HER	¿Cuánto margen tenemos?	Prioridad e intensidad
Umbral de Continuidad	¿Existen condiciones suficientes?	Activación formal del relevo
No traslación del riesgo	¿La operación protege a los continuadores?	Límite de responsabilidad técnica

CAPÍTULO 7

DETECTAR

Detección temprana, Radar de Relevó y red territorial de continuidad

7.1. EMPRESAS POTENCIALMENTE TRANSMISIBLES

7.1.1. La transmisibilidad como categoría de análisis

Una empresa potencialmente transmisible no es todavía una empresa lista para ser transmitida. Es una organización en la que, pese a la proximidad de una retirada o a la ausencia de sucesión definida, permanecen suficientes elementos de valor como para que resulte razonable estudiar la continuidad. La prudencia del concepto evita dos errores: considerar automáticamente transmisible toda empresa que sigue abierta y descartar demasiado pronto empresas que necesitan preparación antes de poder ser asumidas por otras personas.

La pregunta decisiva es qué queda cuando el titular deja de estar. La continuidad requiere que, más allá de la persona propietaria, permanezcan mercado, clientes, activos útiles, conocimiento, organización, capacidad operativa y, cuando exista, una plantilla capaz de sostener parte de la actividad. Cuanto mayor sea la proporción de estos elementos que pertenece realmente a la organización, mayor será la transmisibilidad potencial. Cuanto más dependa todo de una sola persona, mayor será el trabajo previo necesario.

7.1.2. Transmisibilidad no equivale a perfección

El enfoque preventivo no debe reservarse únicamente a empresas perfectamente ordenadas. Buena parte de su utilidad reside precisamente en detectar situaciones intermedias en las que la empresa todavía conserva fundamentos suficientes, pero necesita reducir dependencias, documentar conocimiento, preparar al equipo, ordenar información o modernizar determinados procesos. La categoría “transmisible con preparación” es, por ello, central: reconoce que la continuidad puede construirse dentro de la Ventana de Relevó.

La preparación debe entenderse como una intervención empresarial y no como una espera pasiva. Cada carencia detectada puede traducirse en una tarea concreta: institucionalizar una relación comercial, delegar una función, documentar un proceso, formar a una persona clave, aclarar la situación de un activo o mejorar la información económico-financiera. Así, la transmisibilidad deja de ser una condición estática y pasa a ser también un objetivo de trabajo.

7.1.3. Tres niveles de transmisibilidad

El primer cribado puede ordenar los casos en tres niveles. T1 representa una empresa transmisible en términos preliminares: existe una base de continuidad suficientemente clara para avanzar al diagnóstico. T2 identifica una empresa transmisible con preparación: existe valor, pero la continuidad requiere actuaciones previas. T3 agrupa los casos que no presentan, en su situación actual, una base razonable para activar un relevo por esta vía. Esta clasificación no sustituye al análisis posterior, pero permite evitar una inversión técnica desproporcionada en casos que todavía no están maduros.

La categoría T2 tiene una relevancia estratégica especial. Allí es donde la detección temprana crea mayor valor, porque permite actuar sobre dependencias que todavía son corregibles. Cuando se detecta una empresa demasiado tarde, muchas de esas carencias dejan de ser gestionables por falta de tiempo. Por ello, la transmisibilidad debe leerse siempre junto a la dimensión temporal.

7.1.4. Potencial de continuidad colectiva

Dentro de las empresas transmisibles existe un subconjunto especialmente relevante para ASLABCAM: aquellas en las que la continuidad puede construirse a partir de varias personas trabajadoras. El potencial colectivo aparece cuando existe una plantilla estable, conocimiento repartido, perfiles complementarios y una base suficiente de confianza y autonomía. En estas situaciones la pregunta deja de ser exclusivamente quién sustituirá al titular y pasa a ser cómo puede organizarse un equipo continuador.

Este cambio de enfoque amplía el espacio de posibilidades. La ausencia de un sucesor individual no implica necesariamente ausencia de continuidad. En determinados casos, aquello que no puede asumir una sola persona puede ser asumido por un grupo que combine capacidades técnicas, comerciales, organizativas y de gestión. Es precisamente aquí donde la sociedad laboral puede convertirse en una herramienta especialmente coherente con la naturaleza del relevo.

7.1.5. Implicaciones para el cribado inicial

La transmisibilidad preliminar debe observarse como un conjunto de condiciones conectadas. Una empresa puede mantener ventas y, sin embargo, resultar difícil de transmitir si toda la relación comercial depende del titular. Puede disponer de una plantilla estable y, al mismo tiempo, carecer de autonomía suficiente para operar sin supervisión. También puede presentar activos adecuados, pero no disponer de tiempo para preparar la sucesión. Por ello, el cribado inicial debe evitar conclusiones unidimensionales y buscar coherencia entre empresa, personas y horizonte temporal.

Esta lógica permite distinguir entre una carencia que invalida la oportunidad y una carencia que define el trabajo a realizar. Si el mercado ha desaparecido o la actividad carece de fundamentos económicos, la detección no debe transformarse artificialmente en un proceso de relevo. Si, en cambio, el problema reside en la concentración de conocimiento, en la falta de documentación o en una débil preparación del equipo, la respuesta adecuada puede ser un plan previo de transmisibilidad. El sistema gana rigor cuando sabe separar obstáculos estructurales de déficits corregibles.

La utilidad institucional de esta clasificación reside en ordenar expectativas desde el primer contacto. El titular debe comprender que ser detectado no significa haber encontrado sucesor; la plantilla debe saber que la existencia de interés no equivale a una recomendación de compra; y la red territorial debe asumir que derivar un caso no garantiza que continúe en el itinerario. Esta claridad protege la confianza y evita que una política preventiva sea interpretada como un mecanismo de cierre apresurado de operaciones.

Desde la perspectiva de gestión, la transmisibilidad puede convertirse además en un plan de trabajo verificable. Cada condición débil puede asociarse a una acción, un responsable y una evidencia: delegación efectiva de una función, participación de otra persona en una relación comercial, ordenación de contratos, actualización de información o identificación de personas clave. Cuando esas evidencias mejoran, el caso puede avanzar de T2 a T1. La detección deja así de ser una fotografía y se convierte en un proceso de maduración.

7.2. SEÑALES TEMPRANAS

7.2.1. Detectar patrones, no interpretar automáticamente indicios

La detección preventiva no puede depender exclusivamente de una declaración formal de jubilación. Cuando el anuncio llega en las últimas semanas o meses, la capacidad de preparación puede haberse reducido de forma significativa. El sistema debe ser capaz de reconocer señales anteriores, pero también de interpretarlas con prudencia. Una señal aislada no demuestra un problema sucesorio; un patrón coherente de señales puede justificar una conversación.

La distinción entre señal y evidencia resulta metodológicamente importante. La menor inversión del titular, una delegación creciente, comentarios informales sobre retirada o la ausencia de sucesión familiar pueden tener explicaciones diferentes. El objetivo del sistema no es inferir intenciones a partir de cualquier cambio, sino utilizar señales de baja intensidad para abrir una comprobación respetuosa y temprana. La detección profesional comienza cuando la señal se convierte en pregunta.

7.2.2. Señales de riesgo y señales de oportunidad

No todas las señales tienen el mismo significado. Algunas alertan sobre proximidad de una discontinuidad: horizonte de retirada, rechazo de proyectos a largo plazo, reducción de dedicación o ausencia de inversión. Otras muestran capacidad de continuidad: plantilla estable, relaciones compartidas, activos conservados, conocimiento distribuido o delegación efectiva. La calidad de la detección mejora cuando ambas familias se leen conjuntamente.

Un sistema que sólo busque riesgo identificará cierres potenciales, pero no necesariamente oportunidades. Un sistema que sólo busque fortalezas puede ignorar la urgencia. La combinación de riesgo sucesorio, transmisibilidad y tiempo disponible es lo que convierte un caso en una oportunidad prioritaria de análisis.

7.2.3. Un semáforo con una categoría adicional

La acumulación de señales puede expresarse mediante una clasificación sencilla. Verde indica ausencia de indicios relevantes; ámbar señala que conviene abrir una conversación preventiva; rojo advierte de un riesgo sucesorio próximo que exige evaluación rápida. A estas categorías, el capítulo añade una cuarta especialmente útil: azul, cuando coinciden riesgo sucesorio y buenas condiciones de transmisibilidad. Esta categoría evita que el sistema trate la detección exclusivamente como un mecanismo de alarma y la convierte también en una herramienta de identificación de oportunidades.

7.2.4. Cómo evitar falsos positivos y falsos negativos

Todo sistema de señales enfrenta dos riesgos. El falso positivo aparece cuando se interpreta como problema sucesorio una situación que no lo es o cuando se considera oportunidad una empresa sin fundamentos suficientes. El falso negativo surge cuando señales relevantes pasan inadvertidas y el caso sólo se conoce cuando la retirada es inmediata. La metodología debe equilibrar ambos riesgos mediante conversaciones breves, criterios comunes y una derivación proporcional.

Reducir falsos positivos exige no convertir la edad, un comentario informal o una disminución de inversión en conclusiones automáticas. Las señales deben verificarse con el titular y combinarse con información mínima sobre empresa y horizonte. Reducir falsos negativos exige, en cambio, ampliar la red de observación: muchas decisiones sucesorias se anticipan en conversaciones con asesores, ayuntamientos, organizaciones empresariales o personas de confianza antes de formalizarse. Una red amplia aumenta la probabilidad de que la información aparezca mientras todavía puede utilizarse.

La calidad de la señal depende también del contexto. La delegación creciente puede ser síntoma de retirada, pero también una práctica ordinaria de profesionalización. La ausencia de inversión puede reflejar proximidad de salida o simplemente una decisión económica racional. Por eso, el sistema no debe catalogar comportamientos; debe utilizarlos como motivos para preguntar. El paso metodológico decisivo es convertir una observación en una conversación informada, no en un diagnóstico anticipado.

Este enfoque protege especialmente la relación con las empresas. Una detección que se perciba como invasiva o basada en rumores puede cerrar puertas. Una detección que se presente como planificación de continuidad y que respete la decisión del titular puede, por el contrario, normalizar el relevo como una cuestión ordinaria de gestión. La legitimidad del sistema depende de esta diferencia.

7.2.5. De la señal a la conversación

El valor de una señal aparece cuando produce una actuación proporcionada. La secuencia correcta es señal, conversación, cribado, diagnóstico y decisión. Saltar directamente desde un comentario informal sobre jubilación a una propuesta de sociedad laboral sería metodológicamente incorrecto, porque confundiría detección con prescripción. La conversación debe abrir el problema sin condicionar la respuesta.

La formulación más útil es sencilla: preguntar qué ocurrirá con la empresa cuando el titular decida retirarse. Esta pregunta permite conocer si existe planificación sucesoria, si se ha explorado una venta, si la familia continuará, si la plantilla ha sido considerada o si el cierre se percibe como única salida. La conversación convierte una señal difusa en información útil sin convertirla todavía en una operación.

7.3. TITULARES PRÓXIMOS A LA JUBILACIÓN

7.3.1. Edad, intención y horizonte real de salida

La edad del titular es una variable de exposición, no una predicción. No todas las personas próximas a la edad de jubilación desean retirarse en el mismo momento ni de la misma forma. La detección debe sustituir la mirada administrativa por una mirada empresarial: cuándo quiere abandonar la gestión, cuánto tiempo está dispuesto a acompañar, qué sucesión imagina y qué decisiones está adoptando ya en función de su horizonte personal.

Esta distinción evita identificar automáticamente jubilación con cierre. La retirada puede ser gradual, puede coexistir durante un tiempo con acompañamiento y puede incluso aplazarse cuando el titular no encuentra sucesor. Lo importante para el sistema de relevo es conocer el momento a partir del cual la ausencia de una solución empieza a afectar a inversiones, clientes, plantilla o dirección.

7.3.2. Retirada progresiva y jubilación empresarial retenida

La retirada progresiva puede convertirse en un activo de la transición. Permite transferir relaciones, conocimiento y legitimidad antes de que desaparezca el titular como referencia central. Sin embargo, este acompañamiento debe diseñarse con un final claro. Su función es ampliar la capacidad del nuevo equipo, no perpetuar una dependencia que impida que la empresa alcance autonomía.

La situación inversa también existe: titulares que desean retirarse, pero continúan por falta de sucesor. Esta “jubilación empresarial retenida” es una señal de especial interés porque evidencia una necesidad de continuidad ya presente. Si la empresa sigue siendo viable y existe una plantilla o una base de actividad *preservable*, el problema no es la falta de deseo de transmisión, sino la ausencia de una vía estructurada para realizarla.

7.3.3. Horizonte de Retirada y Horizonte Efectivo de Relevó

El Horizonte de Retirada responde a cuándo desea salir el titular. El Horizonte Efectivo de Relevó — HER— responde a cuánto tiempo real queda para construir la continuidad antes de que las condiciones empiecen a deteriorarse. Ambos horizontes pueden no coincidir. Un titular puede prever retirarse dentro de varios años y, sin embargo, haber dejado ya de invertir o de captar oportunidades; otro puede estar próximo a retirarse y estar dispuesto a acompañar durante un periodo adicional.

El HER incorpora, por tanto, una dimensión cualitativa. No mide sólo calendario; mide capacidad de actuación. Su utilidad está en obligar a preguntar cuánto tiempo necesita la empresa para reducir dependencias, cuánto necesita el equipo para prepararse, qué relaciones deben transferirse y qué financiación puede estructurarse. La detección temprana es efectiva cuando se produce antes de que ese horizonte se vuelva incompatible con las tareas necesarias.

7.3.4. La intención de retirada como información empresarial

Conocer la intención de retirada permite anticipar efectos que ya pueden estar presentes antes del cese formal. Un titular con horizonte corto puede aplazar inversiones, reducir compromisos de largo plazo o concentrar decisiones en mantener la actividad sin transformarla. Estas conductas no implican necesariamente deterioro, pero modifican el contexto en el que debe analizarse la continuidad. Por ello, el sistema debe preguntar no sólo cuándo se producirá la jubilación, sino qué decisiones empresariales está condicionando ya ese horizonte.

La previsión de salida debe integrarse en una conversación más amplia sobre el futuro. ¿Desea vender, transmitir a la familia, incorporar progresivamente a trabajadores, buscar un tercero o cerrar? ¿Ha realizado alguna actuación? ¿Existen personas interesadas? ¿Hay elementos de la empresa que deban ordenarse antes de explorar opciones? Estas preguntas convierten una fecha personal en una variable de planificación empresarial.

La diferencia entre Horizonte de Retirada y HER aporta aquí especial precisión. El primero informa sobre la voluntad del titular; el segundo sobre el margen disponible para actuar. Una política preventiva debe priorizar el segundo, porque el calendario empresarial puede cerrarse antes que el calendario administrativo. La pérdida de un trabajador clave, la salida de un cliente, la interrupción de inversiones o la desaparición de un activo crítico pueden reducir el HER incluso aunque la jubilación formal siga lejana.

A la inversa, un acompañamiento bien definido puede ampliar el margen. Si el titular acepta mantener durante un periodo determinadas relaciones o apoyar la transferencia de conocimiento, el sistema dispone de más capacidad para preparar la nueva etapa. Esa ampliación, sin embargo, debe utilizarse para generar autonomía y no para posponer indefinidamente la sustitución de funciones.

7.4. RED DE DETECCIÓN: ANTENAS TERRITORIALES Y NODO ESPECIALIZADO

7.4.1. Por qué la detección debe ser distribuida

La información sucesoria rara vez aparece de forma ordenada en un único lugar. Puede surgir en una conversación con una asesoría, en un ayuntamiento, en una organización empresarial, en una entidad financiera o en la relación cotidiana con agentes de desarrollo local. Por ello, la detección temprana no puede descansar exclusivamente en la iniciativa del titular ni en la capacidad de ASLABCAM para localizar directamente todos los casos.

El modelo necesita una arquitectura distribuida. Muchos agentes deben ser capaces de reconocer señales elementales y derivar casos; un nodo especializado debe interpretar esas señales, realizar el cribado y decidir la respuesta técnica. Esta separación evita exigir a cada agente territorial competencias que no necesita y, al mismo tiempo, permite aprovechar su proximidad y confianza.

7.4.2. Muchas antenas, un nodo especializado

La antena no necesita aplicar las Cinco Viabilidades ni decidir si una sociedad laboral es adecuada. Su función es más sencilla y, precisamente por ello, puede escalarse: reconocer una posible necesidad de relevo, formular unas pocas preguntas, informar al titular y derivar el caso cuando exista consentimiento. ASLABCAM actuaría como nodo especializado capaz de convertir la señal en proceso.

7.4.3. Protocolo mínimo de derivación

El protocolo de entrada debe ser breve. Conviene comprobar si existe previsión de retirada, si la actividad parece todavía viable, si quedan empleo, clientes, activos o conocimiento *preservables*, si existe una alternativa sucesoria identificada y si merece la pena analizar la continuidad. Estas preguntas no buscan resolver el caso, sino decidir si debe ser conocido por el nodo especializado.

La calidad de la red dependerá tanto de su cobertura como de su disciplina. Una antena que intente diagnosticar sin información suficiente puede producir falsas expectativas; una antena que se limite a observar sin derivar no genera impacto. La función debe estar claramente delimitada y acompañada de materiales sencillos, un canal de contacto y criterios comunes de confidencialidad.

7.4.4. Cómo activar y mantener la red

Una red de antenas no funciona sólo porque exista una lista de entidades potencialmente colaboradoras. Necesita rutinas sencillas que mantengan activa la capacidad de detección: información periódica, criterios compartidos, un canal claro de derivación y devolución suficiente para que los agentes comprendan que la señal enviada ha sido tratada. Sin estas rutinas, la red corre el riesgo de depender exclusivamente de relaciones personales y de perder continuidad cuando cambian interlocutores.

La formación de las antenas debe ser deliberadamente ligera. No se pretende convertir a cada agente local en especialista en sociedades laborales o transmisión empresarial. Basta con que pueda reconocer una posible retirada, distinguir una empresa aparentemente activa de un cierre ya consumado, formular preguntas básicas y explicar que existe un recurso especializado al que derivar. La especialización debe concentrarse en el nodo, no dispersarse artificialmente por toda la red.

El retorno de información debe respetar la confidencialidad. La antena necesita saber que su derivación ha sido recibida y, cuando corresponda, que existe una actuación; no necesita acceder a todos los detalles del diagnóstico. Esta separación ayuda a mantener confianza con el titular y reduce la circulación innecesaria de información sensible. La red es más eficaz cuando comparte criterios, no cuando comparte indiscriminadamente expedientes.

La arquitectura distribuida permite además adaptación territorial. En municipios pequeños, el ayuntamiento o el agente de desarrollo local puede ser el principal punto de proximidad; en otros entornos, una asesoría, una organización empresarial o una cámara puede desempeñar ese papel. El modelo no necesita una única puerta de entrada. Necesita que todas las puertas conduzcan a un protocolo común.

7.4.5. Confidencialidad como condición de funcionamiento

La información sucesoria es sensible. Un comentario prematuro sobre una posible retirada puede afectar a trabajadores, clientes, proveedores, financiación y reputación. Por ello, detectar no significa difundir. La secuencia debe ser detectar, informar al titular, obtener consentimiento y derivar. La confianza no es un elemento accesorio del sistema; es parte de su infraestructura.

Esta exigencia tiene también una dimensión organizativa. La cartera de oportunidades debe manejarse como información interna de trabajo, con acceso limitado a quienes intervienen en el proceso. La red territorial necesita ser amplia para reconocer señales, pero la información detallada debe concentrarse únicamente allí donde exista una finalidad técnica clara y consentimiento para avanzar.

7.5. SISTEMAS DE DETECCIÓN TEMPRANA

7.5.1. De información informal a proceso organizado

La existencia de señales dispersas no constituye por sí misma un sistema. El salto metodológico se produce cuando la información puede registrarse, clasificarse y transformarse en una actuación concreta. El objetivo es pasar de “sabemos que esta persona se jubila pronto” a “hemos detectado una posible necesidad de relevo, conocemos su urgencia preliminar y sabemos qué paso debe darse después”.

7.5.2. Ficha Inicial de Detección

La herramienta de entrada debe ser deliberadamente breve. No puede convertirse en una auditoría ni en una due diligence, porque eso haría inviable la detección a escala. Su función es recoger la información mínima que permita discriminar entre un caso sin interés aparente, una situación que debe seguirse, una oportunidad que necesita preparación y una situación que requiere diagnóstico inmediato.

7.5.3. La información mínima como principio de eficiencia

La Ficha Inicial debe resistir una tentación habitual: incorporar desde el comienzo toda la información que podría ser útil en fases posteriores. Si la herramienta de entrada exige balances completos, contratos, análisis detallados de plantilla o valoraciones, dejará de ser una herramienta de detección. Su diseño debe responder a una pregunta estricta: cuál es la información mínima necesaria para decidir el siguiente paso.

Esta economía de información mejora la experiencia del titular y reduce costes del sistema. Un primer contacto puede resolverse con datos aproximados y preguntas cualitativas; sólo cuando el caso merece avanzar se solicita documentación adicional. La proporcionalidad evita pedir a una empresa un esfuerzo elevado antes de saber si existe una oportunidad real y permite que el nodo especializado gestione una cartera más amplia de casos.

La ficha debe ser, además, actualizable. Parte de la información inicial será incompleta o provisional. La fecha de retirada puede cambiar, el interés de la plantilla puede aclararse o puede aparecer una alternativa externa. Por ello, la ficha no debe concebirse como un formulario cerrado, sino como el primer registro de un expediente que irá ganando profundidad si avanza.

Este enfoque permite distinguir claramente entre dato de detección y dato de diagnóstico. El primero identifica; el segundo explica. El primero puede ser aproximado; el segundo necesita evidencia. Mantener esa diferencia es esencial para que el sistema sea ágil al inicio y riguroso cuando llega el momento de recomendar una intervención.

7.5.4. Urgencia y oportunidad no son lo mismo

Uno de los errores más importantes que debe evitar el sistema es confundir urgencia temporal con calidad de oportunidad. Una empresa con salida inminente puede carecer de mercado o de base humana; otra con varios años de margen puede constituir una oportunidad excelente para preparar un relevo colectivo. Por ello, cualquier sistema de colores sobre urgencia debe cruzarse con una valoración separada de la oportunidad.

7.5.5. La cartera de oportunidades

El objetivo no es crear un registro público de empresas “en riesgo”, sino una cartera interna de oportunidades de continuidad. Esta cartera permite ordenar el trabajo, actualizar situaciones y asignar recursos. Un caso puede evolucionar por estados: detectado, en contacto, en cribado, en preparación, en diagnóstico, en transmisión, en consolidación, reorientado o cerrado. La trazabilidad permite saber qué ha ocurrido con cada oportunidad y evita que las señales se pierdan entre contactos informales.

La prioridad debe considerar al menos tres planos: urgencia, impacto y oportunidad. La formulación no pretende convertirse en una ecuación matemática cerrada. Su valor es organizativo: ayuda a decidir dónde concentrar acompañamiento cuando la capacidad técnica es limitada y existen múltiples casos abiertos.

$PRIORIDAD = URGENCIA + IMPACTO + OPORTUNIDAD$. No como puntuación absoluta, sino como marco para ordenar recursos y secuenciar la intervención.

7.6. EL RADAR ASLABCAM DE RELEVO

7.6.1. Función y posición metodológica

El Radar de Relevo convierte señales dispersas en una valoración inicial estructurada. Su función no es decidir si una empresa debe transmitirse, ni sustituir a la Matriz de Elegibilidad, al análisis de las Cinco Viabilidades o a la valoración económica. Opera antes. Sirve para decidir si existen indicios suficientes para dedicar recursos a una fase posterior y qué intensidad de intervención puede ser necesaria.

Esta posición metodológica es importante porque evita sobrecargar el instrumento. Un radar debe alertar y priorizar; no debe pretender resolver toda la operación. Cuanto más complejo sea el sistema de entrada, menor será su capacidad para utilizarse por una red amplia. La simplicidad, sin embargo, no debe confundirse con arbitrariedad: las dimensiones deben ser estables, comprensibles y directamente vinculadas a la lógica del relevo.

7.6.2. La puntuación no debe sustituir el perfil

La suma puede orientar, pero no debe convertirse en una decisión automática. Dos empresas con puntuaciones similares pueden presentar necesidades completamente distintas. Una puede ser muy urgente pero poco transmisible; otra puede disponer de una ventana amplia y una base humana excelente. El Radar debe leerse como un perfil de cinco dimensiones, no como una nota única que pretenda resumir toda la complejidad del caso.

Esta cautela protege además frente a un sesgo frecuente: priorizar sólo aquello que parece más urgente. La urgencia puede ser consecuencia de haber llegado tarde y, por sí sola, no demuestra que exista una buena oportunidad. En cambio, una empresa con menor urgencia puede permitir una intervención preventiva de mucha mayor calidad. El sistema debe ser capaz de reconocer ambas situaciones.

7.6.3. Lectura del perfil Radar

La utilidad del Radar aumenta cuando cada dimensión se interpreta de forma relacionada con las demás. Una proximidad de salida elevada, por ejemplo, sólo debe activar máxima intensidad si existe valor empresarial que preservar. Un alto potencial de relevo interno puede justificar preparación, aunque la urgencia sea todavía baja. Y una situación de cierre próximo con valor reducido puede requerir una reorientación rápida en lugar de una intervención societaria compleja.

Por ello, la representación más útil no es únicamente una suma. El Radar puede utilizarse como un perfil visual donde se observen fortalezas y debilidades. Esta lectura favorece decisiones diferenciadas y facilita explicar al titular por qué un caso pasa a seguimiento, preparación o diagnóstico inmediato. La transparencia metodológica aumenta cuando la prioridad puede relacionarse con variables comprensibles.

El Radar cumple también una función de seguimiento. Si una empresa entra en preparación, algunas dimensiones pueden cambiar: el riesgo de cierre puede reducirse al aparecer una alternativa; el potencial interno puede aumentar al identificarse un equipo; la urgencia puede incrementarse con el paso del tiempo. Actualizar el perfil permite comprobar si la intervención está mejorando la situación o si la ventana se está cerrando más rápido de lo previsto.

Esta capacidad dinámica refuerza la idea de que el Radar no es un examen que se supera una vez. Es una herramienta de navegación. Su valor consiste en mostrar dónde está el caso, qué dimensión condiciona el siguiente paso y qué cambio justificaría una decisión diferente.

7.6.4. Radar, Matriz de Elegibilidad y Cinco Viabilidades

Cada instrumento responde a una pregunta diferente. El Radar pregunta si existe suficiente señal para actuar y con qué prioridad. La Matriz de Elegibilidad pregunta si el caso presenta condiciones mínimas para plantear el relevo. Las Cinco Viabilidades profundizan en empresa, mercado, personas, financiación y transición. Mantener esta separación impide que una herramienta preliminar adquiera una función para la que no fue diseñada.

La secuencia resultante es acumulativa. Cada fase aumenta la calidad de la información y reduce incertidumbre. La detección no necesita saberlo todo; necesita saber lo suficiente para justificar el siguiente paso. El diagnóstico sí exige mayor profundidad. Y la decisión final debe apoyarse en evidencia generada durante todo el itinerario.

7.7. LA VENTANA DE DETECCIÓN

7.7.1. Detectar no basta: hay que detectar a tiempo

La calidad de la detección depende del margen de actuación que deja abierto. La misma empresa puede ofrecer posibilidades muy diferentes si se identifica tres años antes de la retirada o pocas semanas antes del cierre. La detección temprana amplía la capacidad para ordenar información, reducir dependencia, preparar personas, trasladar relaciones comerciales, estructurar financiación y comparar alternativas.

La detección tardía produce el efecto contrario. Decisiones que podrían haberse adoptado de manera gradual se concentran en un periodo corto. Los continuadores disponen de menos tiempo para formarse, la negociación se vuelve más rígida y la financiación debe estructurarse con mayor presión. El tiempo no garantiza el éxito del relevo, pero su ausencia puede convertir problemas corregibles en barreras definitivas.

7.7.2. La detección como compra de tiempo

Puede afirmarse que la detección es la primera inversión del relevo porque compra tiempo organizativo. No crea automáticamente mercado, equipo o financiación, pero permite trabajar sobre esas variables antes de que la retirada imponga un calendario irreversible. Esa capacidad de anticipación es el valor principal de la política preventiva.

La ventaja del tiempo no reside únicamente en realizar más tareas. Permite también probar. Una delegación puede comprobarse antes de la salida; un cliente puede ser presentado a nuevos interlocutores; un potencial continuador puede asumir responsabilidades gradualmente; una previsión financiera puede contrastarse durante varios ejercicios. La anticipación convierte el relevo en un proceso observable y no únicamente en una hipótesis.

7.7.3. Qué se gana con una detección anticipada

La anticipación permite secuenciar problemas que, en una intervención tardía, aparecerían simultáneamente. La empresa puede primero ordenar información, después reducir dependencia, más tarde preparar al equipo y sólo entonces estructurar financiación y negociación. Esta secuencia distribuye esfuerzo y disminuye la probabilidad de que una única carencia bloquee todo el proceso en el último momento.

También permite comparar alternativas. Cuando la retirada es inminente, la presión puede empujar a aceptar la primera solución disponible. Con una ventana amplia, pueden explorarse sucesión familiar, venta externa, incorporación de trabajadores, equipo mixto u otras vías antes de elegir. La calidad de la decisión mejora porque existen opciones reales y porque cada una puede analizarse con mayor información.

El tiempo favorece además la legitimación del equipo continuador. Clientes, proveedores y plantilla pueden acostumbrarse gradualmente a nuevos interlocutores. Las responsabilidades pueden transferirse antes que la propiedad y las capacidades pueden evaluarse en situaciones reales. El relevo deja de concentrarse en un acto de firma y pasa a construirse como un proceso de reconocimiento progresivo.

Por último, la detección anticipada facilita decir no. Cuando existen meses o años de margen, descartar una vía no implica necesariamente perder la empresa: puede explorarse otra. Cuando quedan semanas, cada decisión se vuelve más costosa y reversible en menor medida. La capacidad de elegir incluye también la capacidad de abandonar una opción que no ha demostrado suficiente solidez.

7.8. SÍNTESIS OPERATIVA: UN MODELO ASLABCAM DE DETECCIÓN

7.8.1. Arquitectura completa

El sistema puede resumirse como una cadena de decisiones sucesivas. Primero, una red de antenas territoriales y profesionales reconoce señales. Segundo, una Ficha Inicial recoge sólo la información mínima. Tercero, el Radar ordena proximidad de salida, riesgo, valor preservable, potencial interno y urgencia. Cuarto, ASLABCAM decide si el caso requiere seguimiento, preparación, diagnóstico inmediato o intervención prioritaria. Sólo después se aplican herramientas de diagnóstico profundo.

Esta arquitectura evita dos extremos. El primero sería un sistema demasiado informal, dependiente de contactos personales y sin capacidad de seguimiento. El segundo sería un mecanismo burocrático que exija un diagnóstico exhaustivo desde el primer contacto. La propuesta se sitúa entre ambos: entrada sencilla, escalado progresivo y aumento de profundidad sólo cuando el caso lo justifica.

7.8.2. Gobernanza del sistema

Para funcionar, el modelo necesita una distribución clara de responsabilidades. Las antenas detectan y derivan. ASLABCAM recibe, clasifica y decide el siguiente nivel de intervención. Los especialistas participan cuando el caso requiere diagnóstico, valoración, financiación o estructuración jurídica. Esta división permite que la red sea amplia sin diluir la responsabilidad técnica.

También debe existir disciplina de actualización. Un caso detectado hoy puede cambiar: el titular puede modificar su horizonte, aparecer un comprador, salir un trabajador clave o mejorar la preparación interna. La cartera no puede tratarse como un inventario estático. Debe reflejar estados, cambios y decisiones, de manera que cada oportunidad tenga una trayectoria conocida y un siguiente paso definido.

7.8.3. Condiciones institucionales para la implantación

La arquitectura descrita exige que ASLABCAM disponga de un procedimiento estable de recepción y clasificación. Cada derivación debería tener responsable, fecha de entrada, estado y siguiente actuación. Esta disciplina no convierte el proceso en burocrático; evita que una política basada en oportunidades dependa de la memoria individual o de conversaciones no registradas.

El sistema debe definir también criterios de cierre de casos. Una empresa puede salir de la cartera porque la sucesión ha quedado resuelta por otra vía, porque no existe consentimiento para avanzar, porque el diagnóstico descarta la continuidad o porque la operación se ha consolidado. Registrar estos resultados permite comprender qué tipos de señales generan oportunidades reales y mejorar progresivamente el modelo de detección.

La escalabilidad dependerá de separar claramente funciones de baja y alta intensidad. Detectar y derivar debe ser barato y sencillo; diagnosticar y acompañar requiere recursos especializados. Si ambas capas se mezclan, el sistema será demasiado costoso para ampliar cobertura. Si se separan correctamente, una red extensa puede alimentar un nodo especializado que concentra esfuerzo sólo donde existe una base razonable.

Finalmente, la implantación debe preservar la neutralidad de fórmula. La red detecta continuidad, no sociedades laborales. La sociedad laboral entra en el análisis cuando las características del caso hacen especialmente relevante la participación de las personas trabajadoras. Esta neutralidad fortalece la credibilidad de ASLABCAM porque sitúa la solución jurídica después del diagnóstico empresarial y no antes.

7.8.4. De una política reactiva a una capacidad preventiva

La finalidad última no es construir una base de datos de cierres. Es construir capacidad distribuida para reconocer oportunidades y capacidad especializada para actuar sobre ellas. El cambio es profundo: la política de relevo deja de comenzar cuando el cierre es inminente y empieza cuando todavía existe una empresa capaz de continuar bajo otra propiedad o dirección.

Este enfoque tiene una consecuencia institucional importante. El éxito de la detección no puede medirse únicamente por el número de empresas finalmente transmitidas. También debe valorarse la capacidad para detectar a tiempo, preparar empresas, descartar operaciones deficientes, reorientar casos hacia otras vías y evitar que oportunidades razonables se pierdan por falta de información o por intervención demasiado tardía.

7.8.5. La detección como primera fase del itinerario de relevo

A partir de este capítulo, el relevo deja de ser una idea general y se convierte en un proceso operativo. Detectar es el primer verbo porque determina la posibilidad de todos los demás. Sin detección no hay cribado. Sin cribado no hay diagnóstico. Sin diagnóstico no hay decisión técnica. Y sin una decisión suficientemente informada, la transmisión corre el riesgo de convertirse en una respuesta improvisada a una urgencia que podría haberse gestionado antes.

7.9. PROTOCOLO OPERATIVO DE PRIMER CONTACTO

7.9.1. Del indicio a una conversación estructurada

La primera conversación debe ser suficientemente abierta para no condicionar la respuesta y suficientemente estructurada para producir información útil. Su finalidad es conocer si existe una necesidad real de continuidad, qué grado de conciencia tiene el titular sobre ella y si acepta avanzar a un cribado inicial. No debe convertirse en una negociación ni en una presentación prematura de fórmulas jurídicas.

Puede organizarse alrededor de cinco cuestiones: horizonte de retirada, existencia de sucesión prevista, situación general de la actividad, presencia de empleo o conocimiento preservable y disposición del titular a explorar alternativas. Estas preguntas permiten determinar si el caso debe cerrarse, mantenerse en seguimiento o derivarse al nodo especializado. El valor del protocolo reside en su sencillez y en que pueda ser utilizado de manera homogénea por diferentes antenas.

El protocolo debe terminar siempre con una expectativa clara. Si no procede avanzar, se comunica que no existe actuación inmediata. Si conviene seguimiento, se acuerda cuándo actualizar la información. Si existe una oportunidad razonable, se explica que la siguiente fase será un cribado y no una decisión de transmisión. Esta claridad reduce ansiedad y evita que la detección genere interpretaciones que el sistema todavía no puede sostener.

7.9.2. Registro y trazabilidad

Cada primer contacto debe dejar una huella mínima: quién detectó el caso, cuándo se produjo el contacto, qué horizonte se manifestó, qué alternativa sucesoria existe y cuál es el siguiente paso. La trazabilidad no exige construir un expediente complejo desde el comienzo; exige que ninguna oportunidad dependa exclusivamente de la memoria o de la disponibilidad de una persona concreta.

La información registrada debe ser funcional. Si un dato no ayuda a priorizar, derivar o preparar la siguiente conversación, probablemente no pertenece a la fase de detección. Este criterio de austeridad informativa permite mantener el sistema manejable y reservar el esfuerzo documental para las fases en las que realmente aporta valor al diagnóstico.

7.10. CRITERIOS DE CALIDAD DEL SISTEMA DE DETECCIÓN

7.10.1. Qué significa detectar bien

Un sistema de detección no puede evaluarse únicamente por el volumen de casos identificados. Detectar muchas empresas sin capacidad para discriminar cuáles merecen avanzar puede saturar el nodo especializado y reducir la calidad del acompañamiento. La calidad debe observarse en la capacidad para identificar a tiempo, derivar con información suficiente, mantener confidencialidad, priorizar de manera coherente y cerrar correctamente los casos que no deben continuar.

También importa la oportunidad temporal. Un caso identificado cuando el cierre es inminente puede ser relevante, pero no demuestra que la red haya funcionado preventivamente. La detección de calidad tiende a desplazar el momento de entrada hacia etapas en las que todavía existen alternativas. Por eso, una de las preguntas de evaluación más importantes es cuánto tiempo efectivo quedaba cuando el caso llegó al sistema.

El sistema debe aprender de sus propios resultados. Los casos que llegan a transmisión permiten identificar qué señales anticipaban oportunidades sólidas; los casos descartados muestran qué falsos positivos aparecen con mayor frecuencia; y las detecciones tardías revelan dónde existen huecos en la red territorial. Esta retroalimentación convierte el modelo en una capacidad institucional que puede mejorar con el uso.

En última instancia, detectar bien significa intervenir con suficiente anticipación y suficiente prudencia. Anticipación sin rigor puede producir operaciones precipitadas; rigor sin capacidad de detección temprana puede llegar demasiado tarde. El Modelo ASLABCAM necesita combinar ambas dimensiones: encontrar antes y decidir mejor.

7.11. DETECTAR ANTES, DECIDIR MEJOR

La detección temprana constituye la puerta de entrada del Modelo ASLABCAM. Su calidad no se mide por acumular empresas en una base de datos, sino por reconocer oportunidades con suficiente anticipación, discriminar qué casos merecen avanzar y preservar la confidencialidad y la capacidad de no-go. La transmisibilidad es graduable: algunas empresas pueden pasar directamente a diagnóstico; otras necesitan preparación; otras no presentan, en su situación actual, una base razonable para activar un relevo por esta vía.

La aportación institucional del capítulo consiste en convertir la detección en una capacidad organizada: una red amplia de antenas reconoce señales y deriva; ASLABCAM actúa como nodo especializado que registra, clasifica y decide intensidad; y el ecosistema experto interviene sólo cuando el caso necesita valoración, financiación, estructuración o acompañamiento. La red detecta continuidad, no sociedades laborales. La fórmula societaria aparece después, cuando el diagnóstico empresarial demuestra que resulta pertinente.

Detectar bien significa, en definitiva, encontrar antes y decidir mejor. Una política de relevo eficaz no comienza cuando ya se conoce quién comprará la empresa, sino cuando alguien reconoce a tiempo que todavía existe una organización con valor preservable y una ventana real para construir continuidad.

7.12. INSTRUMENTOS ANALÍTICOS DEL CAPÍTULO

Los instrumentos siguientes ordenan la entrada al sistema. No sustituyen el diagnóstico: permiten decidir qué casos deben seguirse, prepararse, diagnosticarse o reorientarse.

NIVEL	LECTURA	RESPUESTA
T1	Base de continuidad suficientemente clara	Avanzar a diagnóstico
T2	Existe valor, pero requiere preparación	Plan de transmisibilidad y reevaluación
T3	No existe base razonable en la situación actual	No activar relevo por esta vía

REGLA CENTRAL. RIESGO SUCESORIO + TRANSMISIBILIDAD + VENTANA ABIERTA = OPORTUNIDAD PRIORITARIA DE DETECCIÓN.

CATEGORÍA	SIGNIFICADO	RESPUESTA
Verde	Sin indicios relevantes	Seguimiento ordinario
Ámbar	Señales que justifican conversación preventiva	Comprobar horizonte y alternativas
Rojo	Riesgo sucesorio próximo	Evaluación rápida
Azul	Riesgo sucesorio con buenas condiciones de transmisibilidad	Oportunidad prioritaria de análisis

HORIZONTE	LECTURA	INTERVENCIÓN
> 5 años	Prevención temprana	Sensibilizar, planificar y reducir dependencia
3-5 años	Ventana amplia	Preparación estructurada y ordenación de información
1-3 años	Ventana operativa	Diagnóstico y plan de relevo
< 1 año	Ventana reducida o crítica	Intervención intensiva y coordinación

DISTINCIÓN TEMPORAL. El Horizonte de Retirada expresa cuándo desea salir el titular. El Horizonte Efectivo de Relevo (HER) expresa cuánto tiempo real queda para construir continuidad antes de que las condiciones empresariales empiecen a deteriorarse.

CAPA	FUNCIÓN	PRINCIPIO
Antenas territoriales y profesionales	Reconocer señales, formular preguntas básicas, informar y derivar	Proximidad sin sobrediagnóstico
Nodo ASLABCAM	Recibir, cribar, clasificar y decidir intensidad	Especialización técnica
Ecosistema experto	Valorar, financiar, estructurar y acompañar cuando proceda	Intervención proporcional

ARQUITECTURA DE RED. MUCHAS ANTENAS PARA DETECTAR · UN NODO ESPECIALIZADO PARA INTERPRETAR · UN ECOSISTEMA PARA ACOMPAÑAR.

DIMENSIÓN	PREGUNTA CRÍTICA	ESCALA
Proximidad de la salida	¿Cuándo prevé retirarse el titular?	0-4
Riesgo de cierre	¿Existe sucesor o alternativa identificada?	0-4
Valor a conservar	¿Existe mercado, empleo, activos o conocimiento preservable?	0-4
Potencial interno	¿Existe base humana para construir equipo continuador?	0-4
Urgencia	¿Cuánto tiempo efectivo queda para actuar?	0-4

CAUTELA METODOLÓGICA. La puntuación orienta, pero no sustituye el perfil. Dos empresas con la misma suma pueden necesitar respuestas opuestas. Prioritario no significa automáticamente recomendable.

NIVEL	RESULTADO	ACTUACIÓN
1	Seguimiento	Información, sensibilización y actualización periódica
2	Preparación	Ordenar información, reducir dependencia y explorar alternativas
3	Diagnóstico inmediato	Aplicar elegibilidad, viabilidades, transmisibilidad, equipo y financiación
4	Intervención prioritaria	Actuación rápida y coordinada, manteniendo posibilidad de no-go

PROCESO ORGANIZADO. DETECTAR → REGISTRAR → CLASIFICAR → DERIVAR → DIAGNOSTICAR.

FASE	HERRAMIENTA	RESULTADO
1. Señal	Antenas + señales tempranas	Posible necesidad identificada
2. Entrada	Ficha Inicial de Detección	Información mínima y consentimiento
3. Priorización	Radar ASLABCAM	Seguimiento, preparación, diagnóstico o prioridad
4. Elegibilidad	Matriz de Elegibilidad	Caso elegible, condicionado o descartado
5. Profundización	Cinco Viabilidades	Mapa de condiciones y riesgos
6. Activación	Umbral de Continuidad	Itinerario formal o no-go

SECUENCIA ASLABCAM. ANTENAS → FICHA → RADAR → PRIORIZACIÓN ASLABCAM → ELEGIBILIDAD → CINCO VIABILIDADES → UMBRAL DE CONTINUIDAD → ITINERARIO DE RELEVO.

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN
Anticipación	¿El caso llegó cuando todavía existían alternativas reales?
Pertinencia	¿Existía base suficiente para justificar cribado?
Proporcionalidad	¿Se pidió sólo la información necesaria para cada fase?
Trazabilidad	¿Cada caso tuvo estado, responsable y siguiente paso?
Confidencialidad	¿La información circuló sólo con finalidad técnica y consentimiento?
Discriminación	¿El sistema supo preparar, priorizar, reorientar o cerrar?
Aprendizaje	¿Los resultados permiten mejorar señales y criterios?

PRINCIPIO DE CIERRE.

Una política de relevo eficaz no comienza cuando se conoce quién comprará la empresa. Comienza cuando alguien reconoce a tiempo que todavía existe una empresa que puede tener continuador. Detectar bien significa encontrar antes y decidir mejor.

CAPÍTULO 8

EVALUAR

Diagnóstico de continuidad y transmisibilidad empresarial

8.1. VIABILIDAD ECONÓMICA

La viabilidad debe reconstruirse desde la perspectiva del futuro continuador. No basta con observar el resultado histórico: hay que normalizar ingresos, costes, remuneración del titular, circulante, inversión y financiación, y comprobar si la empresa puede generar caja después de incorporar el coste real de gestión y del propio relevo.

8.1.1. De las cuentas históricas a la economía real

Una empresa puede acumular décadas de trayectoria y, sin embargo, haber agotado parte de su modelo. La facturación es sólo una fotografía: el diagnóstico debe separar ingresos recurrentes de episodios excepcionales, analizar concentración y estabilidad de la demanda y comprender qué líneas generan realmente margen. La continuidad no puede inferirse de la antigüedad ni del volumen de ventas; depende de la capacidad recurrente de producir resultados con una estructura de costes reproducible por el nuevo equipo.

La evaluación debe hacer visibles costes que el modelo histórico puede ocultar: funciones directivas asumidas por el titular sin remuneración de mercado, gastos empresariales soportados personalmente, servicios externos que deberán contratarse o condiciones financieras apoyadas en garantías personales. El objetivo no es juzgar la gestión anterior, sino evitar que el continuador compre una rentabilidad que sólo existía gracias a sacrificios no replicables.

8.1.2. Caja, deuda e inversión

El relevo necesita algo más que beneficio contable. Debe existir tesorería suficiente para sostener circulante, estacionalidad e imprevistos, además de atender el servicio de la deuda asociado a la operación. Una adquisición puede fracasar, aunque el precio sea razonable si absorbe los recursos disponibles y deja a la empresa sin liquidez operativa.

La inversión aplazada también debe normalizarse. Maquinaria envejecida, digitalización pendiente, adecuaciones del local o reposiciones inmediatas forman parte del esfuerzo económico real de continuidad. El coste del relevo no es sólo el precio de transmisión: es el conjunto de recursos necesarios para que la empresa siga funcionando después de ella.

8.1.3. Escenario post-relevo

La herramienta central es una Cuenta Económica Normalizada Post-Relevo: partir de la información histórica y ajustar remuneraciones, costes de sustitución, circulante, inversión, cambios previsibles de ingresos y financiación. La pregunta decisiva deja así de ser cuánto ganó la empresa bajo su actual propietario y pasa a ser cuánto puede generar cuando el nuevo equipo tenga que sostenerla.

Una metodología responsable debe impedir que el deseo de conservar empleo termine creando una estructura financiera que destruya aquello que pretendía preservar. La viabilidad relevante es, por tanto, la viabilidad post-relevo: remunerar adecuadamente los recursos, financiar funcionamiento e inversión y soportar la operación con un margen razonable frente a desviaciones.

8.2. DEPENDENCIA DEL TITULAR

La dependencia del titular separa con frecuencia una actividad viable de una empresa transmisible. El problema no es que el propietario sea importante, sino que clientes, conocimiento, decisiones, financiación o relaciones esenciales no puedan sobrevivir a su salida. Evaluar significa localizar esa personalización y determinar qué parte puede transferirse, reducirse o sustituirse.

8.2.1. Localizar dónde reside el valor

En muchas microempresas la frontera entre empresa y empresario es difusa. La cartera puede ser parcialmente personal; el saber técnico puede residir en una sola persona; la coordinación cotidiana, las compras o la relación bancaria pueden depender de ella. Mientras el titular permanece, esa concentración puede funcionar. En el relevo se convierte en riesgo cuando el valor no ha conseguido transformarse en capacidad organizativa.

8.2.2. IDT: perfil, no puntuación ciega

El Índice de Dependencia del Titular (IDT) debe describir un perfil de dependencia comercial, técnica, organizativa, relacional, decisoria y económico-administrativa. Una escala puede ayudar a ordenar la evidencia, pero dos empresas con la misma suma pueden tener problemas completamente distintos. La salida útil no es un número: es saber qué dependencia es transferible, cuál es reducible mediante preparación y cuál constituye una barrera crítica.

Cuando el IDT detecta dependencia media o alta, debe activar un Plan de Reducción de Dependencia: documentar conocimiento, compartir relaciones, delegar decisiones, formar responsables y ensayar autonomía. Una dependencia alta con una Ventana de Relevo amplia puede ser preparable; la misma dependencia con un horizonte de salida inmediato puede hacer inviable la operación.

8.3. CLIENTES Y MERCADO

La continuidad comercial depende menos de la cifra actual de ventas que de la probabilidad de conservar demanda después del cambio. Diversificación, recurrencia, contratos, reputación organizativa, posición competitiva y vinculación personal de la cartera determinan la transferibilidad comercial.

8.3.1. De cartera histórica a mercado transferible

El diagnóstico debe distinguir una cartera que pertenece a la organización de otra sostenida fundamentalmente por la relación personal del titular. Concentración, recurrencia, antigüedad, contractualización y tendencia de ventas permiten conocer la calidad de la demanda, pero siempre deben interpretarse junto con la causa de esa estabilidad. Una relación de veinte años puede ser un activo sólido o una relación estrictamente personal que se extinga con el relevo.

El Mapa de Titularidad Relacional permite identificar qué clientes están vinculados al propietario, al equipo o a la empresa como organización. Esta lectura debe conectarse con la posición competitiva, la localización, la marca y los activos digitales, porque todos ellos pueden preservar -o erosionar- la demanda durante la transición.

8.3.2. ITC y transición comercial

El Índice de Transferibilidad Comercial (ITC) sintetiza el perfil comercial sin convertirlo en una certeza matemática. Su función es señalar fortalezas y riesgos y traducirlos en un Plan de Conservación de Clientes: presentación progresiva del equipo, transferencia de interlocución, renovación de contratos, custodia de activos digitales y seguimiento de cartera durante los primeros meses.

Una empresa no es plenamente transmisible si su mercado no lo es. El continuador no adquiere sólo activos: adquiere la expectativa razonable de que alguien seguirá comprando después del cambio.

8.4. ACTIVOS, PASIVOS Y PERÍMETRO DE TRANSMISIÓN

Transmitir exige delimitar qué recursos permiten que la actividad siga funcionando y qué cargas acompañan a esos recursos. El perímetro económico debe aproximarse al jurídico: activos, derechos, contratos, intangibles y relaciones esenciales, pero también deuda, contingencias e inversiones futuras.

8.4.1. Delimitar lo que realmente se transmite

En pequeñas empresas es frecuente que bienes, local, dominios, software, vehículos, licencias o garantías utilizados cotidianamente pertenezcan personalmente al titular o estén contratados a su nombre. Antes de valorar la operación debe definirse qué se transmite, qué se arrienda, qué se sustituye y qué queda fuera. Sin perímetro no existe una valoración fiable.

No todos los activos tienen la misma relevancia. El diagnóstico debe identificar los esenciales para la continuidad y conectar su estado con las inversiones posteriores. Una empresa aparentemente barata puede resultar costosa si necesita modernización inmediata o si pierde una ubicación crítica.

8.4.2. Pasivos, contingencias y coste real

Deudas financieras, obligaciones con proveedores, compromisos contractuales, garantías personales y contingencias no siempre visibles en balance pueden alterar la viabilidad. También debe normalizarse el coste de recursos que hasta entonces se utilizaban en condiciones personales favorables: por ejemplo, un local propiedad del titular cedido a bajo coste.

8.4.3. Test de completitud del perímetro

La prueba práctica es deliberadamente sencilla: si mañana se entrega al nuevo equipo todo lo incluido en el perímetro, ¿puede abrir la empresa y funcionar? Si la respuesta es negativa, debe identificarse qué recurso, derecho, persona, contrato, licencia o financiación falta. Una transmisión puede existir jurídicamente y fracasar económicamente si deja fuera un elemento esencial sin alternativa viable.

8.5. PLANTILLA Y EQUIPO CONTINUADOR

La plantilla no es sólo un coste laboral: puede ser el principal depósito de conocimiento operativo y la base humana de la continuidad. Pero el diagnóstico debe separar conocimiento, autonomía, liderazgo, voluntad empresarial y capacidad económica. Ser buen trabajador no equivale automáticamente a querer o poder convertirse en socio.

8.5.1. Mapa Humano

La evaluación debe reconstruir la arquitectura humana real: funciones efectivas, conocimientos formales e informales, personas clave, cualificaciones críticas, autonomía y capacidad de sustitución. Las categorías contractuales no siempre revelan quién sabe hacer qué ni quién resuelve problemas. Este mapa se conecta directamente con el IDT porque parte de la dependencia del titular puede compensarse con conocimiento ya existente dentro de la plantilla.

8.5.2. Voluntad, liderazgo y capacidad

Preservar el empleo, participar en la propiedad, dirigir la empresa e invertir recursos son decisiones distintas. El relevo colectivo no puede construirse sobre presión ni sobre la presunción de que toda la plantilla desea convertirse en socia. Puede haber personas dispuestas a liderar, otras a participar en el capital sin dirigir y otras a continuar como asalariadas. La configuración debe preservar la voluntariedad y adaptarse a capacidades reales.

No se buscan varias copias del antiguo propietario. Se construye un equipo que, colectivamente, pueda asumir las funciones antes concentradas en una persona. El resultado alimenta el Índice de Preparación del Equipo Continuator (IPEC), pero no convierte automáticamente la existencia de trabajadores en argumento a favor de una sociedad laboral.

8.6. ORGANIZACIÓN Y AUTONOMÍA

La madurez organizativa mide cuánto de la empresa existe fuera de la persona titular. Funciones distribuidas, procedimientos, información accesible, delegación y capacidad de decisión convierten conocimiento personal en capacidad organizativa.

8.6.1. Procesos, información y delegación

La finalidad no es imponer a una microempresa una estructura corporativa impropia de su tamaño, sino comprobar que existe una organización reconocible. Deben localizarse tareas esenciales que nadie identifica como propias porque siempre las realizó el titular, información que sólo reside en su memoria y decisiones que nadie puede adoptar sin su intervención.

Documentar no significa burocratizar. Significa crear memoria empresarial suficiente para que precios, proveedores, incidencias, clientes, producción, pagos y criterios de decisión puedan ser comprendidos por otros. La digitalización sólo reduce dependencia cuando transforma información y procesos en recursos compartidos.

8.6.2. Test del Mes sin Titular

Una de las pruebas más potentes consiste en preguntar qué ocurriría si el propietario no pudiera intervenir durante treinta días. Si ventas, producción, pagos, compras, calidad e incidencias continúan razonablemente, existe autonomía; si sólo sobreviven tareas básicas o la actividad se paraliza, el diagnóstico revela dónde debe comenzar la preparación.

El IMOR y el IDT son dos caras de la misma cuestión: cuánto depende la empresa del titular y cuánta organización existe para sustituir esa dependencia. La autonomía puede construirse, pero necesita tiempo y puede ensayarse antes de la salida definitiva.

8.7. SITUACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA

La continuidad puede fracasar por elementos jurídicos aparentemente secundarios: titularidad de activos, arrendamientos, licencias, contratos esenciales, obligaciones laborales, ayudas, protección de datos o activos digitales. La finalidad no es juridificar prematuramente el proceso, sino detectar barreras que deban regularizarse antes de valorar, financiar o formalizar.

8.7.1. Ordenar la base jurídica de la continuidad

Debe comprobarse quién es propietario de los activos esenciales, qué contratos son transferibles, qué ocurre con el local, qué licencias o autorizaciones exige la actividad y qué obligaciones fiscales, laborales o de Seguridad Social pueden afectar a la operación. La estructura jurídica actual debe analizarse junto con la futura, porque el modo de transmisión condiciona derechos, costes y responsabilidades.

La revisión debe incluir plantilla, convenio, eventual sucesión empresarial, protección de datos, licencias de software, dominios y ayudas públicas con obligaciones pendientes. Una contingencia desconocida no es un detalle documental: puede alterar el precio, la financiación, el calendario o incluso la posibilidad de ejecutar la operación.

8.7.2. Regularizar antes de transmitir

No se necesita una due diligence propia de una gran adquisición para cada microempresa. Se necesita proporcionalidad: separar deficiencias corregibles, contingencias que condicionan la estructura y barreras incompatibles con la operación planteada. El problema no es descubrir una irregularidad; es descubrirla cuando ya no queda tiempo para corregirla.

8.8. ¿EXISTE REALMENTE UNA EMPRESA QUE TRANSMITIR?

La pregunta decisiva no es si existe actividad económica, sino si existe una organización separable de la persona que la dirige. La transmisibilidad aparece cuando clientes, procesos, activos, información, conocimiento y capacidad de decisión pueden permanecer o transferirse razonablemente tras la salida del titular.

8.8.1. Actividad, empresa y separabilidad

Un profesional puede tener un excelente autoempleo y muy poca empresa transmisible; una pequeña industria puede disponer de personas, procesos, maquinaria y clientes capaces de continuar con otro equipo. La diferencia está en la existencia de una capacidad organizada de producir, vender y decidir que sobreviva a la persona propietaria.

8.8.2. Transmisibilidad actual y potencial

La transmisibilidad no es binaria. Puede existir una empresa transmisible ahora, otra transmisible con ajustes, otra cuyo valor justifique una preparación intensa y otra cuya personalización o falta de estructura haga irresponsable promover la continuidad en su configuración actual. La evaluación debe distinguir además entre el nivel presente y el nivel razonablemente alcanzable dentro de la Ventana de Relevo.

Viabilidad y transmisibilidad no son equivalentes. La empresa susceptible de continuidad es aquella cuyo valor económico puede sobrevivir a la salida del titular mediante una combinación razonable de transferencia, preparación y sustitución.

8.9. TEST DE TRANSMISIBILIDAD EMPRESARIAL

El Test integra siete dimensiones -economía, mercado, titular, activos y pasivos, plantilla, organización y situación jurídica- sin reducirlas a una suma automática. Su valor reside en mostrar perfiles, barreras y brechas, y en distinguir transmisibilidad actual de transmisibilidad potencial.

8.9.1. Siete dimensiones y evidencia suficiente

Cada dimensión puede ordenarse mediante una escala común, pero toda valoración debe justificarse con evidencia. Una puntuación global aceptable no compensa una barrera crítica: un contrato esencial no transmisible, una inviabilidad financiera o la ausencia de capacidad humana pueden impedir la operación, aunque el resto del perfil sea favorable.

8.9.2. Brecha de Transmisibilidad

El resultado principal debe ser un perfil: qué está preparado, qué necesita ajuste, qué puede mejorar y qué bloquea. La diferencia entre la situación actual y el nivel alcanzable después de actuaciones razonables constituye la Brecha de Transmisibilidad. Esta lectura convierte el Test en herramienta de transformación, no en simple clasificación.

El Test siempre debe interpretarse junto con el Horizonte Efectivo de Relevo. La misma brecha puede ser abordable con dos años de preparación e imposible con tres meses. Tiempo y corregibilidad forman parte del diagnóstico.

8.10. DEL DIAGNÓSTICO AL PLAN DE PREPARACIÓN

El diagnóstico sólo es útil si termina en una actuación. Cada debilidad corregible debe traducirse en un Plan de Preparación con responsable, plazo, indicador y reevaluación. Preparar significa cerrar la distancia entre la empresa que existe hoy y la empresa que necesita existir para poder transmitirse.

8.10.1. Cinco salidas del diagnóstico

La evaluación debe permitir cinco posiciones: empresa transmisible; transmisible con ajustes; preparable; actividad *continuable* mediante otra estructura; y continuidad no recomendable. Esta gradación evita tanto exigir una empresa perfecta como empujar a trabajadores o terceros hacia operaciones sin fundamento suficiente. El NO-GO forma parte de una metodología responsable.

8.10.2. Preparar, actuar y reevaluar

El Plan debe concentrarse en las brechas efectivamente corregibles: transferir clientes, delegar decisiones, normalizar cuentas, asegurar activos esenciales, regularizar licencias o contratos, formar al equipo o incorporar capacidades. Cada actuación necesita una evidencia de mejora y debe ser compatible con el tiempo real disponible.

La evaluación culmina en un ciclo: EVALUAR -> PREPARAR -> ACTUAR -> REEVALUAR. Sólo cuando la empresa supera un Umbral de Continuidad suficientemente sólido tiene sentido avanzar hacia la estructuración concreta del relevo. No tiene sentido buscar continuadores para una empresa que todavía no está preparada para ser transmitida.

8.11. DE LA SEÑAL A UNA EMPRESA SUSCEPTIBLE DE CONTINUIDAD

La fase EVALUAR comienza preguntando si la empresa funciona realmente y termina preguntando si puede funcionar sin su actual propietario. Esa distancia resume la diferencia entre viabilidad y transmisibilidad. El diagnóstico integra economía post-relevo, mercado transferible, dependencia manejable del titular, perímetro completo, capacidad humana, autonomía organizativa y orden jurídico. Ninguna dimensión aislada decide por sí sola; la continuidad depende de su combinación y, sobre todo, de la ausencia de barreras críticas que no puedan corregirse dentro del tiempo disponible.

El Modelo ASLABCAM articula estas capas de forma proporcional: el Radar detecta; el Test de Transmisibilidad ordena la evaluación; IDT, ITC, IMOR, Mapa Humano, Perímetro y revisión jurídica profundizan donde aparece riesgo; el Umbral de Continuidad decide si existen condiciones suficientes; y el Plan de Preparación convierte las brechas corregibles en actuaciones. La reevaluación cierra el ciclo.

La salida del capítulo no es afirmar que la empresa deba transformarse en sociedad laboral. Es demostrar que existe una empresa sobre la que merece la pena construir una operación de relevo y precisar qué preparación necesita. Sólo después tiene sentido elegir personas, financiación, propiedad, forma jurídica y calendario de transición.

8.12. INSTRUMENTOS ANALÍTICOS DEL DIAGNÓSTICO

Evaluar no es auditar indiscriminadamente ni puntuar por puntuar. Es reconstruir la empresa que existiría después del relevo, localizar dependencias y barreras, y decidir si conviene avanzar, preparar, reestructurar o detener la operación.

LECTURA HISTÓRICA	AJUSTE DE EVALUACIÓN	LECTURA POST-RELEVO
Beneficio contable	Retribución real del titular	Resultado con coste de gestión normalizado
Caja actual	Circulante y estacionalidad	Capacidad de tesorería sostenible
Inversión aplazada	Reposición y modernización	Necesidad financiera futura
Deuda actual	Coste y calendario	Capacidad de soportar deuda + relevo

PRINCIPIO ECONÓMICO. La viabilidad relevante es la viabilidad post-relevo: remunerar recursos, financiar circulante e inversiones y soportar la operación sin depender de sacrificios invisibles del propietario.

DIMENSIÓN	QUÉ OBSERVA	RESPUESTA DE PREPARACIÓN
Comercial	Clientes vinculados al titular	Transferir relaciones
Técnica	Conocimiento exclusivo	Documentar y acompañar
Organizativa	Decisiones centralizadas	Delegar y crear responsables
Financiera/administrativa	Gestión personal	Compartir información y procesos
Relacional	Proveedores y red personal	Institucionalizar interlocución

LECTURA DEL IDT. El IDT debe leerse como perfil, no como número aislado: dependencia transferible, reducible y crítica, siempre cruzada con el Horizonte Efectivo de Relevo.

DIMENSIÓN	BAJA TRANSFERIBILIDAD	ALTA TRANSFERIBILIDAD
Diversificación	Alta concentración	Cartera distribuida
Reurrencia	Ventas puntuales	Demanda recurrente
Vinculación	Personal al titular	Organizacional
Contratos	Escasos o informales	Sólidos y transferibles
Mercado	Tendencia débil	Demanda sostenible

TEST DE COMPLETITUD. Si mañana se entrega al nuevo equipo todo lo incluido en el perímetro, ¿puede abrir la empresa y funcionar? Si no, debe identificarse qué recurso esencial falta.

PREGUNTA	NO DEBE CONFUNDIRSE CON	EVIDENCIA NECESARIA
¿Conoce la actividad?	¿Quiere ser socio?	Funciones y conocimiento
¿Quiere preservar su empleo?	¿Quiere asumir propiedad?	Motivación
¿Puede gestionar?	¿Es buen técnico?	Capacidad directiva
¿Puede invertir?	¿Desea participar?	Capacidad financiera

PRINCIPIO HUMANO. No se buscan copias del antiguo propietario: se construye un equipo capaz de asumir colectivamente sus funciones, preservando la voluntariedad de la participación societaria.

ESCENARIO	COMPORTAMIENTO	LECTURA
A	Funcionamiento relativamente normal	Organización autónoma
B	Continúa con dificultades	Autonomía parcial
C	Mantiene sólo tareas básicas	Alta dependencia
D	Parálisis razonable de la actividad	Dependencia crítica

AUTONOMÍA ORGANIZATIVA. El IMOR y el IDT son dos caras de la misma cuestión: cuánto depende la empresa del titular y cuánta organización existe para sustituir esa dependencia.

DIMENSIÓN	EVIDENCIA BUSCADA	SALIDA OPERATIVA
Economía	Resultado, caja, deuda, inversión y escenario normalizado	Viabilidad post-relevo
Titular	Funciones, conocimiento y relaciones personalizadas	IDT y plan de reducción
Mercado	Diversificación, recurrencia, contratos y reputación	ITC y plan de conservación
Activos/pasivos	Perímetro, cargas y recursos esenciales	Perímetro completo
Plantilla	Conocimiento, autonomía, liderazgo e interés	Mapa Humano
Organización	Procesos, información, delegación y autonomía	IMOR
Jurídica	Titularidad, contratos, licencias y obligaciones	Mapa de contingencias
Integración	Fortalezas, brechas y barreras críticas	Test + Umbral de Continuidad

CAUTELA METODOLÓGICA. El Test no debe producir una suma ciega. Una puntuación global aceptable no compensa una barrera crítica; el resultado principal es un perfil de transmisibilidad actual y potencial.

RESULTADO	SIGNIFICADO OPERATIVO
A · Empresa transmisible	Base sólida para estructurar la operación
B · Transmisible con ajustes	Puede avanzar tras correcciones concretas
C · Preparable	Existe valor, pero la brecha exige preparación
D · Actividad continuable con otra estructura	Debe rediseñarse la forma de continuidad
E · Continuidad no recomendable	Las barreras comprometen la sostenibilidad

PRINCIPIO DE DECISIÓN. La evaluación debe permitir también detener la operación. Continuidad empresarial no significa trasladar al equipo continuador un riesgo que la empresa ya no puede sostener.

DEBILIDAD	ACTUACIÓN	INDICADOR DE MEJORA
Dependencia comercial	Transferir clientes al equipo	% de clientes compartidos
Decisiones centralizadas	Delegar funciones	Decisiones delegadas
Cuentas no normalizadas	Ordenar información	Cuenta económica normalizada
Activo esencial fuera	Formalizar acceso o transmisión	Acuerdo suficiente
Licencia o contrato irregular	Regularizar	Situación vigente
Capacidad insuficiente del equipo	Formación o incorporación	Mejora de capacidades

IDEA DE CIERRE.

VIABILIDAD ECONÓMICA + MERCADO TRANSFERIBLE + DEPENDENCIA MANEJABLE + PERÍMETRO COMPLETO + CAPACIDAD HUMANA + ORGANIZACIÓN AUTÓNOMA + ORDEN JURÍDICO = EMPRESA SUSCEPTIBLE DE CONTINUIDAD.

CAPÍTULO 9

CONECTAR

Del diagnóstico de continuidad al encuentro con el continuador adecuado

9.1. DE LA EMPRESA TRANSMISIBLE AL CONTINUADOR ADECUADO

La fase de conexión comienza únicamente cuando existe una oportunidad suficientemente diagnosticada. El sistema ya conoce qué valor empresarial merece conservarse, qué dependencias permanecen, qué perímetro debe transmitirse y qué preparación resulta necesaria. A partir de ese momento, la pregunta deja de centrarse en la empresa aislada y pasa a la relación entre dos realidades: una organización con necesidades concretas y una persona, equipo o entidad capaz de asumirlas. La calidad del relevo depende de esa relación, no de la calidad abstracta de cada parte por separado.

Esta perspectiva evita reducir el relevo a un mercado de compraventa. Una empresa viable puede fracasar si el candidato carece de conocimiento, liderazgo, financiación, disponibilidad territorial o proyecto; del mismo modo, una persona con excelentes capacidades puede resultar inadecuada para una empresa determinada. CONECTAR es, por tanto, una función de intermediación cualificada: construye perfiles, preselecciona, protege información, contrasta compatibilidades, acompaña el primer contacto y permite detener una combinación cuando la evidencia no justifica avanzar.

Vía de continuidad	Fortaleza potencial	Condición decisiva
Familiar	Confianza, conocimiento histórico y transición gradual.	Voluntad real, capacidad y autonomía respecto del fundador.
Personas trabajadoras	Conocimiento interno, empleo, relaciones y arraigo.	Núcleo promotor voluntario y capacidades empresariales suficientes.
Emprendedor externo	Dirección, capital o capacidades nuevas.	Encaje sectorial, territorial, financiero y estratégico.
Equipo colectivo	Complementariedad y reparto de funciones y riesgo.	Gobernanza, cohesión y arquitectura completa de capacidades.
Socio / empresa	Capital, mercado, integración o sinergias.	Preservación efectiva del valor que se pretende conservar.
Solución híbrida	Combina conocimiento interno y capacidad externa.	Diseño claro de propiedad, funciones y gobierno.

9.2. VÍAS DE CONTINUIDAD: NO PRESUPONER EL SUCESOR

9.2.1. Relevo familiar: una posibilidad que debe confirmarse

La existencia de familiares no equivale a disponer de sucesor. Una expectativa familiar no contrastada puede consumir una parte crítica del tiempo disponible y retrasar alternativas. La voluntad debe ser expresa, informada y compatible con el proyecto profesional de la persona; la relación familiar no sustituye la competencia ni la disposición a asumir riesgo, dirección y responsabilidad. Por ello, una sucesión familiar indefinida debe tratarse metodológicamente como una sucesión todavía no resuelta.

Cuando existe interés real, la incorporación progresiva permite comprobar motivación, autonomía, liderazgo y legitimidad interna, al tiempo que facilita la transferencia de clientes, proveedores, conocimiento y autoridad. Propiedad y gestión pueden avanzar a ritmos distintos, pero la transmisión jurídica no debe confundirse con autonomía empresarial: si el nuevo titular continúa subordinado a todas las decisiones del fundador, el relevo formal habrá comenzado sin que la continuidad organizativa esté todavía asegurada.

9.2.2. Personas trabajadoras: del conocimiento interno al equipo continuador

La plantilla ocupa una posición singular porque puede concentrar conocimiento operativo, relaciones, experiencia productiva y un interés directo en la continuidad del empleo. Esa ventaja justifica explorar el relevo interno, pero no convertirlo en presunción. Ser buen trabajador no equivale a querer ser socio, poder financiar una operación o disponer de capacidad para dirigirla. La secuencia correcta es informar, escuchar, identificar interés, evaluar capacidades y permitir que la decisión madure antes de formular una operación cerrada.

El relevo colectivo permite distribuir funciones entre personas complementarias. No toda la plantilla necesita convertirse en socia ni asumir responsabilidades idénticas: pueden coexistir núcleo promotor, socios trabajadores con funciones distintas, responsables de gestión y trabajadores no socios. El criterio esencial es la voluntariedad. El miedo a perder el empleo no constituye motivación empresarial suficiente, y la preservación del puesto de trabajo no debe conseguirse trasladando a las personas trabajadoras un riesgo financiero desproporcionado.

La función institucional consiste, por ello, en crear condiciones para una decisión informada, no en convencer. Una respuesta negativa después de disponer de información, formación, transparencia y tiempo puede ser un resultado correcto. Sólo cuando una empresa transmisible y un equipo suficientemente preparado se encuentran existe una oportunidad interna sólida.

9.2.3. Emprender mediante continuidad

El emprendimiento no se limita a crear desde cero. Una persona puede iniciar o desarrollar su trayectoria empresarial adquiriendo y transformando una actividad que ya dispone de clientes, reputación, procesos, instalaciones y experiencia. Esta vía reduce determinados riesgos de creación, pero introduce otros: precio, deuda, circulante, inversiones pendientes y gestión de la transición. La comparación relevante debe enfrentar el coste total de construir capacidad empresarial con el coste total de adquirir y continuar capacidad ya existente.

En Castilla-La Mancha esta vía puede incorporar profesionales con experiencia, personas desempleadas con trayectoria técnica o directiva, jóvenes, mujeres emprendedoras, personas que desean retornar al territorio o trabajadores procedentes de otras empresas del sector. Ningún perfil es idóneo por su condición personal; lo relevante es su encaje con la oportunidad. El retorno territorial resulta especialmente interesante cuando una empresa viable ofrece una base profesional y económica que hace posible volver a un municipio sin comenzar desde cero.

9.2.4. Equipos colectivos y soluciones híbridas

Buscar una sola persona capaz de reproducir todas las funciones concentradas durante años en el antiguo propietario puede ser poco realista. El equipo permite distribuir técnica, comercialización, finanzas, personas, dirección, digitalización y estrategia. La complementariedad importa más que la homogeneidad: el conjunto debe cubrir la arquitectura empresarial necesaria, aunque ninguna persona la reúna individualmente.

Los equipos pueden ser internos, externos o mixtos. Un núcleo de trabajadores puede conservar conocimiento y relaciones mientras una persona externa aporta dirección, capital o capacidades comerciales. Del mismo modo, un socio industrial puede aportar recursos mientras el equipo interno preserva operación y arraigo. La sociedad laboral aparece aquí como una posible infraestructura jurídica de una realidad previamente construida; la forma jurídica debe organizar un equipo y un proyecto existentes, no intentar crearlos por sí sola.

9.2.5. Socios y empresas complementarias

La continuidad puede involucrar socios actuales, proveedores, clientes, empresas complementarias, competidores o socios industriales. Cada actor aporta capacidades distintas y genera riesgos específicos. Un cliente puede asegurar demanda, pero aumentar dependencia; un competidor puede preservar parte de la actividad y, al mismo tiempo, buscar cartera o concentración; una empresa complementaria puede generar sinergias sin absorber completamente la identidad de la unidad transmitida. La evaluación debe preguntar qué actividad, empleo, conocimiento, mercado y localización permanecen realmente.

Este criterio introduce una neutralidad imprescindible: la sociedad laboral es una herramienta, no el objetivo del diagnóstico. Si otra arquitectura ofrece una continuidad más sostenible, el modelo debe reconocerla. La legitimidad de la intervención procede de prescribir la solución adecuada al caso, no de forzar una fórmula predeterminada.

9.3. INTERMEDIACIÓN: HACER VISIBLE EL MERCADO DEL RELEVO

Empresas transmisibles y potenciales continuadores pueden coexistir sin encontrarse. La intención de transmitir suele mantenerse reservada; los candidatos desconocen oportunidades; las plantillas pueden ignorar alternativas y los actores complementarios carecen de información suficiente. La intermediación cualificada reduce esta asimetría sin convertir la empresa en un anuncio público. Su objetivo no es maximizar interesados, sino elevar la calidad de las conversaciones y evitar contactos sin fundamento.

La confidencialidad tiene aquí una función económica. Una difusión indiscriminada puede alterar comportamiento de plantilla, clientes, proveedores, competidores o financiadores y deteriorar precisamente el valor que se pretende conservar. El sistema debe combinar alcance y protección mediante perfiles anonimizados, preselección, acceso progresivo a la información y compromisos de confidencialidad cuando procedan. En territorios pequeños, anonimizar exige especial cuidado porque la combinación de sector, municipio, tamaño y antigüedad puede revelar indirectamente la identidad.

9.3.1. La función de ASLABCAM

ASLABCAM puede actuar como tercero de confianza e intermediador especializado. No compra ni vende, no fija unilateralmente precios, no sustituye la asesoría jurídica o financiera y no garantiza el éxito. Filtra oportunidades, organiza información, identifica perfiles, contrasta encaje, facilita contactos, media expectativas y registra el avance. Esta función puede apoyarse en ayuntamientos, asesorías, organizaciones empresariales, agentes de desarrollo y entidades financieras como red territorial de prescripción y detección.

La intermediación debe gestionar también expectativas. Transmisor y continuador pueden discrepar sobre precio, permanencia del antiguo propietario, financiación, plantilla, inversión o ritmo de transición. Detectar pronto una incompatibilidad evita meses de negociación improductiva; cuando la brecha es corregible, permite reformular la estructura antes de que las partes asuman compromisos difíciles de revertir.

9.4. MAPA DE CONTINUADORES: CAPACIDADES, NO UNA LISTA DE COMPRADORES

El Mapa de Continuadores debe concebirse como un sistema interno, confidencial y dinámico de capacidades de continuidad. Puede incluir familiares, trabajadores, profesionales, emprendedores, personas interesadas en retornar, equipos y empresas complementarias. Su utilidad no reside en acumular nombres, sino en registrar experiencia, competencias, territorio, disponibilidad, capacidad financiera aproximada, preferencias, disposición a trabajar en equipo y horizonte temporal.

Variable	Qué registra	Utilidad para el matching
Experiencia	Sectores, funciones y trayectoria.	Aproxima conocimiento de mercado y operación.
Competencias	Técnicas, comerciales, financieras, directivas y digitales.	Detecta capacidades y brechas desarrollables.
Territorio	Residencia, movilidad y preferencia territorial.	Contrasta disponibilidad y arraigo.
Capacidad económica	Rango de aportación y acceso a financiación.	Evita operaciones incompatibles con recursos reales.
Disponibilidad	Momento, dedicación y horizonte.	Cruza candidato con tiempo efectivo de relevo.
Preferencias	Sector, tamaño, empleo y tipo de participación.	Reduce contactos irrelevantes.
Equipo	Disposición a integrarse o complementar capacidades.	Permite construir soluciones colectivas o híbridas.

El mapa debe actualizarse porque las capacidades y circunstancias cambian. Su aportación más interesante aparece cuando permite construir equipos: si una oportunidad exige conocimiento interno, dirección, capital y capacidad comercial, el sistema puede buscar combinaciones en lugar de esperar a una persona que reúna todo. El Mapa se cruza con la cartera de oportunidades procedente de DETECTAR y EVALUAR, pero una coincidencia sólo inicia el proceso; nunca constituye una asignación automática.

9.5. MATRIZ DE ENCAJE EMPRESA-CONTINUADOR

La pregunta no es si la empresa es buena y el candidato también, sino si son adecuados el uno para el otro. La Matriz de Encaje compara necesidades empresariales con capacidades actuales o desarrollables y permite explicar dónde existe compatibilidad, qué brechas pueden corregirse y qué incompatibilidades comprometen la operación. Debe evitar clasificaciones personales: una persona puede ser inadecuada para una oportunidad y excelente para otra.

Dimensión	Qué se contrasta	Ejemplos de evidencia
Sectorial	Comprensión del mercado.	Sector, clientes, regulación y tecnología.
Profesional	Competencias técnicas.	Oficio, cualificaciones y experiencia operativa.
Empresarial	Capacidad de gestión.	Finanzas, comercial, personas y estrategia.
Territorial	Disponibilidad y localización.	Movilidad, residencia y compromiso territorial.
Económica	Capacidad de asumir la operación.	Capital, deuda, garantías y financiación.
Humana	Compatibilidad y trabajo conjunto.	Confianza, liderazgo, cohesión y expectativas.
Estratégica	Proyecto para la nueva etapa.	Continuidad, transformación, inversión y crecimiento.

La matriz no debe convertirse en una suma ciega. Una carencia financiera puede ser corregible mediante otra estructura, mientras que una incompatibilidad estratégica profunda o la ausencia total de disponibilidad territorial pueden resultar críticas. Debe distinguirse además entre encaje actual y potencial: formación, incorporación de otra persona o rediseño financiero pueden cerrar determinadas brechas si el tiempo disponible lo permite.

Antes de abrir una negociación seria deben existir dos validaciones diferentes: APROBACIÓN DE EMPRESA, procedente de EVALUAR y referida a una transmisibilidad suficiente; y APROBACIÓN DE ENCAJE, referida a una compatibilidad razonable entre la oportunidad y el continuador. Sólo la concurrencia de ambas convierte una coincidencia en una oportunidad real de negociación.

9.6. CONFIDENCIALIDAD, CONFIANZA Y DOBLE COMPATIBILIDAD

El continuador necesita información suficiente para decidir responsablemente y la empresa necesita controlar cómo circula esa información. La solución es una arquitectura progresiva: perfil ciego, interés exploratorio, preselección, comprobación de encaje, confidencialidad, identificación y ampliación informativa. Cada etapa debe revelar lo necesario para la decisión correspondiente y preservar la posibilidad de detener el proceso sin daños innecesarios.

La compatibilidad posee además dos planos. La compatibilidad objetiva pregunta si la operación tiene sentido empresarial, financiero y territorial; la subjetiva pregunta si las partes pueden construirla juntas. Una relación personal excelente no compensa una empresa inviable, y un encaje técnico perfecto puede fracasar si no existe confianza suficiente para negociar y realizar la transición. Ninguna dimensión sustituye a la otra.

9.7. PROTOCOLO DE CONEXIÓN CONFIDENCIAL ASLABCAM

Entre el *matching* técnico y la negociación existe una fase propia que debe ser progresiva, bilateral, trazable y orientada a decisión. Su finalidad no es realizar anticipadamente una due diligence completa, sino comprobar si existe fundamento suficiente para llegar a ella. El protocolo protege a ambas partes: evita que la empresa exponga información crítica a cualquier interesado y que el candidato invierta tiempo en oportunidades manifiestamente incompatibles.

Fase	Actuación	Salida
1	Empresa diagnosticada y autorización para buscar.	Oportunidad definida y consentimiento.
2	Perfil ciego y búsqueda selectiva.	Candidatos potenciales sin exposición de identidad.
3	Manifestación de interés y preselección.	Interés exploratorio con base mínima.
4	Matriz de Encaje.	Compatibilidad objetiva suficiente o descarte.
5	Confidencialidad e identificación progresiva.	Marco protegido para ampliar información.
6	Primer contacto y contraste de expectativas.	Compatibilidad subjetiva y puntos de fricción.
7	Acompañamiento y decisión.	Avanzar, reformular o detener.

La progresividad preserva la reversibilidad. En las primeras etapas conviene evitar compromisos irreversibles; a medida que aumentan evidencia y confianza, puede crecer la intensidad de la relación. La decisión final de esta fase debe ser explícita. Avanzar abre estructuración y negociación; reformular exige corregir brechas de equipo, financiación, precio o transición; detener protege a las partes cuando la compatibilidad no es suficiente.

9.8. EMBUDO DE CONEXIÓN Y TRAZABILIDAD

No todas las oportunidades avanzarán, y esa reducción no constituye por sí misma un fallo. El Embudo de Conexión debe mostrar cuántos casos pasan de detección a evaluación, transmisibilidad, identificación de continuadores, compatibilidad, contacto protegido, interés mutuo y proyecto de continuidad. La información decisiva no es sólo cuántos abandonan, sino dónde lo hacen y por qué.

Estado	Pregunta de control	Aprendizaje
Empresa transmisible	¿Existe valor transferible suficiente?	Calidad de detección y evaluación.
Continuador potencial	¿Existe algún perfil plausible?	Cobertura del Mapa de Continuadores.
Encaje suficiente	¿La matriz muestra compatibilidad?	Calidad del matching.
Conexión confidencial	¿Puede iniciarse intercambio protegido?	Calidad del protocolo y confianza.
Interés mutuo	¿Ambas partes desean profundizar?	Expectativas, precio, transición y proyecto.
Proyecto de continuidad	¿Existe base para estructurar y negociar?	Resultado efectivo de CONECTAR.

El embudo transforma indicadores de actividad en indicadores de continuidad. Reuniones, consultas o perfiles registrados describen esfuerzo; el programa necesita saber cuántas oportunidades avanzan, cuánto tardan, qué barreras aparecen y qué empleo, sectores o territorios están vinculados a ellas. Esta trazabilidad puede constituir la base de un CRM de relevo y convertir la experiencia acumulada en aprendizaje institucional.

9.9. CRITERIOS TRANSVERSALES DE UNA CONEXIÓN DE CALIDAD

Una coincidencia superficial no equivale a una solución. Toda alternativa debe conservar suficiente valor empresarial, disponer de capacidad humana actual o desarrollable, sostener financieramente la operación y permitir una transición compatible con el tiempo disponible. A ello se añaden voluntariedad, confidencialidad y trazabilidad. Cuando una dimensión falla de forma estructural, puede existir contacto e incluso interés, pero no una oportunidad responsable de continuidad.

Criterio	Pregunta de control	Riesgo si se ignora
Preservación de valor	¿Qué actividad, empleo, mercado y conocimiento continuarán?	Transmitir una estructura vaciada.
Capacidad humana	¿Quién asumirá dirección, operación y relaciones?	Confundir interés con capacidad.
Sostenibilidad financiera	¿Queda margen para operar e invertir?	Asfixiar una empresa viable.
Transición	¿Existe tiempo para transferir funciones?	Perder clientes, conocimiento o confianza.
Voluntariedad	¿Las partes pueden detenerse sin presión?	Decisiones basadas en miedo u obligación.
Confidencialidad	¿La información circula proporcionalmente?	Deterioro reputacional o negociador.
Trazabilidad	¿Sabemos qué se ha hecho y qué falta?	Procesos largos sin dirección ni aprendizaje.

El tiempo atraviesa todos los criterios. Una brecha puede ser corregible con dos años y crítica con tres meses. Por eso el matching debe interpretarse junto al Horizonte Efectivo de Relevo: cuanto menor sea el tiempo disponible, más preparada deberá encontrarse la combinación y menor margen existirá para construir capacidades desde cero.

9.10. DE LA COINCIDENCIA AL PROYECTO DE CONTINUIDAD

CONECTAR transforma una empresa transmisible en una oportunidad relacionamente viable. Su resultado no es una compraventa ni una sociedad constituida, sino algo anterior y metodológicamente imprescindible: un proyecto de continuidad suficientemente sólido para entrar en estructuración y negociación. El valor de la fase reside tanto en producir buenos encuentros como en descartar combinaciones débiles antes de que consuman tiempo, expongan información o trasladen riesgos injustificados.

Instrumento	Objeto	Resultado
Mapa de Continuadores	Capacidades y disponibilidad.	Perfiles y combinaciones plausibles.
Matriz de Encaje	Compatibilidad empresa-continuador.	Brechas, fortalezas y aprobación de encaje.
Protocolo Confidencial	Información y contacto progresivos.	Relación segura, informada y reversible.
Doble compatibilidad	Sentido objetivo + capacidad de relación.	Base real para negociar.

Instrumento	Objeto	Resultado
Embudo de Conexión	Avance, abandonos, tiempos y causas.	Trazabilidad y aprendizaje institucional.

MAPA DE CONTINUADORES → MATRIZ DE ENCAJE → CONEXIÓN CONFIDENCIAL → DOBLE
COMPATIBILIDAD → PROYECTO DE CONTINUIDAD.

CAPÍTULO 10

TRANSFORMAR

De la oportunidad de continuidad a una nueva estructura empresarial viable

10.1. TRANSFORMAR: DEL ENCAJE A LA OPERACIÓN

La fase TRANSFORMAR comienza cuando existe una empresa transmisible y un continuador con encaje suficiente. A partir de ese momento la cuestión deja de ser quién podría continuar y pasa a ser cómo materializar la continuidad: qué se transmite, quién adquiere, cómo se distribuyen propiedad y trabajo, quién dirige, con qué capital, mediante qué acuerdos y en qué secuencia. El diagnóstico se convierte en operación.

Esta fase no debe gestionarse como una suma de especialidades independientes. Una decisión jurídica modifica financiación, contratos, fiscalidad y empleo; una decisión financiera puede alterar precio y calendario; una licencia no transferible puede obligar a redefinir el perímetro. TRANSFORMAR es, por ello, un sistema de decisiones condicionadas: cada pieza debe analizar qué presupone, qué habilita y qué puede bloquear.

La forma jurídica, una subvención o un contrato sofisticado no pueden fabricar una viabilidad inexistente. La regla metodológica es deliberadamente sencilla: primero la operación; después la forma jurídica. La arquitectura técnica debe proteger y organizar una oportunidad económica ya demostrada.

10.2. DISEÑAR LA ESTRUCTURA DE CONTINUIDAD

10.2.1. Continuidad de la entidad, nueva estructura o integración

Antes de elegir forma jurídica deben resolverse cinco preguntas: qué se transmite, quién continúa, cómo se distribuyen propiedad y trabajo, quién dirige y cómo se financia. Mantener la entidad existente preserva personalidad jurídica, historial, contratos y relaciones, pero también arrastra pasivos y contingencias. Una nueva entidad permite seleccionar el perímetro y diseñar desde cero capital y gobernanza, aunque obliga a reconstruir o transferir relaciones esenciales. La integración en otra empresa puede conservar capacidad económica, aun cuando reduzca autonomía o identidad.

Alternativa	Fortaleza	Riesgo principal
Continuidad de la sociedad	Máxima continuidad formal de relaciones.	Herencia de pasivos y contingencias.
Nueva entidad + activos/unidad	Perímetro selectivo y diseño societario nuevo.	Dejar fuera elementos esenciales o difíciles de transferir.
Transformación societaria	Continuidad con nueva estructura de propiedad.	Complejidad jurídica y de ejecución.
Integración en otra empresa	Sinergias y preservación de capacidad económica.	Pérdida de autonomía, marca o localización.

El Test de Completitud del Perímetro resume la cuestión: con lo que efectivamente se transmite, ¿puede el nuevo equipo abrir al día siguiente y operar razonablemente? El valor de una transmisión no reside en la cantidad de activos incluidos, sino en conservar la combinación mínima de recursos, derechos, relaciones y capacidades que reproduce la función económica de la empresa.

10.2.2. Sociedad laboral y principio de proporcionalidad

La sociedad laboral adquiere sentido cuando existe un equipo de personas trabajadoras con voluntad real de participar en propiedad y responsabilidad, una estructura de capital compatible y una continuidad del empleo que forma parte del valor del proyecto. Puede actuar entonces como infraestructura de continuidad: profundiza la relación entre trabajo, propiedad y gobernanza. No debe recomendarse, sin embargo, cuando existe un único continuador, la plantilla no desea participar, la arquitectura de inversión resulta incompatible o una alternativa diferente preserva mejor la empresa.

El objetivo del Modelo ASLABCAM no es maximizar constituciones, sino reconocer en qué operaciones la forma laboral organiza mejor una realidad de continuidad ya demostrada. El principio es proporcionalidad: tan simple como sea posible y tan complejo como sea necesario.

10.3. DE EQUIPO CONTINUADOR A PROYECTO SOCIETARIO

Cuando la sociedad laboral resulta adecuada, la escritura debe llegar al final del diseño y no convertirse en su punto de partida. El núcleo promotor debe definirse por voluntad, capacidad, responsabilidad y contribución real. No toda la plantilla tiene que ser socia ni todas las incorporaciones tienen que producirse simultáneamente. Pueden coexistir socios trabajadores, futuros socios, trabajadores no socios y, cuando proceda, capital externo compatible.

Propiedad, gestión y trabajo deben separarse conceptualmente. La condición de socio no equivale a función directiva, y la participación societaria no exige idénticos papeles profesionales. Esta diferenciación evita dos extremos: convertir la participación en asamblea permanente o reproducir dentro de la nueva sociedad la concentración de poder que el relevo pretendía superar.

Pregunta previa	Contenido que debe estar resuelto
¿Quiénes son los socios?	Núcleo promotor, socios trabajadores, otros socios y futuras incorporaciones.
¿Quién trabaja?	Funciones, dedicación y relación profesional con la empresa.
¿Quién dirige?	Liderazgo operativo, administración y poderes delegados.
¿Cómo se distribuye el capital?	Aportaciones, equilibrio y evolución futura.
¿Cómo se decide?	Materias, mayorías, delegación y resolución de conflictos.
¿Cómo se entra y se sale?	Procedimientos, valoración, plazos y preservación de continuidad.

El Test de Gobernanza Previa funciona como puerta de decisión. Antes de formalizar debe existir acuerdo suficiente sobre liderazgo, funciones, capital, retribuciones, información, inversión, conflictos, entradas y salidas. No exige prever todos los problemas futuros; exige demostrar que el equipo puede hablar de ellos, fijar reglas y aceptar una arquitectura común.

10.4. INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS AL CAPITAL

Convertirse en socio trabajador no es una simple compra de participaciones. Añade propiedad, riesgo, inversión y participación societaria a la relación profesional. El diseño debe separar tres preguntas: quién quiere participar, quién puede participar y quién conviene que participe en la estructura inicial. Ninguna respuesta debe interpretarse moralmente: la participación ha de ser voluntaria y funcional.

La entrada puede ser inicial o progresiva, pero la progresividad debe diseñarse mediante condiciones, valoración, plazos y procedimientos. La estructura debe prever también cómo entrarán futuros socios y cómo saldrán los actuales. La sostenibilidad depende tanto de las puertas de entrada como de las de salida.

Principio	Pregunta de diseño	Criterio
Voluntariedad	¿Quiere participar de forma informada?	No existe socio por presión.
Proporcionalidad	¿Puede asumir la aportación sin comprometer su estabilidad?	Aportación y financiación prudentes.
Funcionalidad	¿Su participación mejora estructura y gobernanza?	El capital sirve al proyecto.
Renovabilidad	¿Cómo entrarán y saldrán socios en el futuro?	Propiedad dinámica, no fotografía inicial.

A estos criterios se añade el Principio de No Traslación del Riesgo: preservar el empleo no puede significar concentrar sobre quienes intentan continuarlo una exposición financiera personal insoportable. La empresa necesita capital suficiente, pero también socios capaces de atravesar la transición sin presión patrimonial extrema.

10.5. ARQUITECTURA FINANCIERA: FINANCIAR LA TRANSMISIÓN Y EL DÍA DESPUÉS

La financiación debe separar dos necesidades: cerrar la transmisión y sostener la empresa después. El precio es sólo una parte del Coste Total de Continuidad. Deben añadirse gastos, circulante, inversiones inmediatas, adaptación tecnológica, costes de transición y un colchón de seguridad. Resolver la adquisición dejando sin liquidez a la empresa equivale a convertir la transmisión en una nueva vulnerabilidad.

Componente	Qué debe financiarse	Riesgo si se omite
Adquisición	Participaciones, activos o unidad empresarial.	La operación no puede cerrarse.
Circulante	Nóminas, compras, impuestos, stock y cobros.	Crisis de tesorería inmediata.
Inversión	Renovación, digitalización y competitividad.	Empresa adquirida pero incapaz de actualizarse.
Transición	Formación, clientes, comunicación y acompañamiento.	Pérdida de relaciones y ejecución deficiente.
Seguridad	Colchón frente a desviaciones temporales.	Cualquier incidencia se convierte en crisis.

La pregunta financiera esencial no es cuánto dinero puede obtenerse, sino cuánto puede devolver la empresa sin perder capacidad de operar e invertir. La prueba de estrés debe observar escenarios de caída temporal de ventas, retrasos de cobro, pérdida de clientes, incremento de costes o inversión no prevista. Si la empresa paga sus cuotas, pero queda sin circulante o inversión mínima, la estructura no es sostenible.

El Índice de Tensión Financiera del Relevo puede operar como semáforo cualitativo integrando endeudamiento, servicio de deuda, liquidez, circulante, inversión y colchón. La regla de oro es doble: la empresa debe sobrevivir al coste de su propia transmisión y las personas continuadoras no deben salvar el empleo de hoy mediante una estructura capaz de destruir el empleo de mañana.

10.6. INSTRUMENTOS PÚBLICOS Y SECUENCIA FINANCIERA

Capitalización de prestaciones, ayudas, garantías y otros instrumentos pueden reducir barreras, pero no deben convertirse en el fundamento de una operación débil. Su utilización depende de requisitos, compatibilidades, cuantías y momentos concretos; por ello, la elegibilidad debe comprobarse antes de ejecutar decisiones que puedan cerrar opciones. El Test de Irreversibilidad formula una pregunta preventiva: ¿esta actuación puede hacernos perder una alternativa financiera o administrativa todavía no evaluada?

El Mapa de Instrumentos Públicos debe organizarse por necesidades -capital, inversión, empleo, modernización, garantías, asistencia técnica- y mantenerse actualizado. La robustez de la operación debe comprobarse bajo tres escenarios: ayuda obtenida, ayuda retrasada y ayuda no obtenida.

Nivel	Lectura	Implicación
Robusta	La operación funciona sin ayuda.	El incentivo acelera o mejora.
Dependencia moderada	La ayuda mejora sustancialmente, pero existen alternativas.	Preparar plan B.
Dependencia alta	Sin ayuda deben revisarse inversión o financiación.	No cerrar hasta resolver alternativas.
Dependencia crítica	Sin ayuda la operación deja de ser viable.	Replantear precio, perímetro o proyecto.

10.7. NEGOCIAR PARA LA CONTINUIDAD

La negociación no se reduce al precio. Debe ordenar perímetro, valoración, forma de pago, condiciones suspensivas, garantías, contingencias y transición del titular. Valor y precio tampoco son equivalentes: la valoración aporta una referencia técnica; el precio incorpora capacidad de pago, riesgo, financiación y negociación. Un precio emocionalmente comprensible puede resultar empresarialmente inviable si vacía la capacidad futura de inversión.

Bloque	Pregunta crítica
Perímetro	¿Qué adquiere exactamente el continuador y qué queda fuera?
Valor y precio	¿El precio es coherente con capacidad económica y riesgo?
Forma de pago	¿Cómo se distribuyen pagos, plazos y financiación?
Contingencias	¿Quién responde de obligaciones anteriores y posteriores?
Transición	¿Qué debe transferir el titular y durante cuánto tiempo?
Condiciones	¿Qué debe cumplirse antes de que la operación sea efectiva?

La permanencia temporal del transmitente puede ser valiosa para transferir conocimiento y relaciones, pero debe definir duración, funciones, autoridad, retribución y salida. La confianza no sustituye a la documentación. Precisamente en relevos internos o familiares, formalizar con claridad protege la relación futura y reduce el riesgo de convertir problemas empresariales en conflictos personales.

10.8. PERÍMETRO OPERATIVO, EMPLEO Y FISCALIDAD

10.8.1. El perímetro como cadena de dependencias

La continuidad exige descender desde la categoría abstracta de “empresa” hasta los recursos que permiten producir, vender, comprar, cobrar y cumplir obligaciones: local, licencias, maquinaria, marca, contratos, tecnología, datos, accesos, personas clave y documentación. Algunos elementos pueden estar personalmente vinculados al transmitente o exigir consentimiento de terceros. Cada recurso esencial debe clasificarse como confirmado, condicionado, pendiente de tercero, sustituible o crítico.

El perímetro debe entenderse como una red de dependencias. Un local puede depender de un arrendamiento; una licencia, de la ubicación; una homologación, de personal cualificado. La pérdida de un nodo puede afectar simultáneamente a varios componentes. Por ello, cada elemento esencial necesita una estrategia de continuidad: transmisión, cesión, novación, alquiler, sustitución, autorización o contingencia.

10.8.2. Sucesión laboral y preservación del empleo

La dimensión laboral forma parte del valor que se pretende conservar. Contratos, antigüedad, condiciones, Seguridad Social, información y responsabilidades deben analizarse desde el comienzo. Algunas personas trabajadoras pueden convertirse además en socias y otras permanecer como asalariadas; esa diferencia no debe erosionar la claridad sobre derechos, funciones y gobernanza. La continuidad empresarial no puede construirse a costa de la continuidad de los derechos laborales.

10.8.3. Fiscalidad como variable de diseño

La fiscalidad depende de quién transmite, quién adquiere, si se venden activos o participaciones, si continúa la entidad, cómo se estructura el precio y qué instrumentos intervienen. Debe estudiarse pronto, pero bajo un principio de neutralidad empresarial: primero viabilidad; segundo estructura de continuidad; tercero optimización jurídica, financiera y fiscal. Entre alternativas empresarialmente equivalentes procede elegir la más eficiente; una ventaja fiscal que deteriora gobernanza, financiación o continuidad contractual no constituye una verdadera optimización.

10.9. CALENDARIO MAESTRO Y PUERTAS DE SEGURIDAD

El orden de ejecución puede alterar financiación, ayudas, contratos, licencias, capitalización, empleo y fiscalidad. Una actuación correcta realizada demasiado pronto puede cerrar una opción; una decisión tardía puede consumir la Ventana de Relevo. El calendario es, por tanto, una herramienta de viabilidad y no una simple agenda administrativa.

Fase	Resultado esperado	Puerta de decisión
0. Decidir	Mandato para estructurar.	Empresa y continuador mantienen voluntad.
1. Preparar	Perímetro, información y brechas ordenados.	No existen barreras críticas sin tratamiento.
2. Diseñar	Propiedad, gobernanza y forma preliminar.	Estructura coherente con el equipo.
3. Negociar	Bases económicas y condiciones.	Existe zona de acuerdo razonable.
4. Verificar	Due diligence y contingencias.	Riesgos aceptables o corregibles.
5. Financiar	Plan financiero confirmado.	La empresa soporta la estructura.
6-8. Formalizar	Sociedad, contratos y transmisión.	Condiciones críticas cumplidas.
9-10. Transitar	Comunicación y transferencia operativa.	Nuevo equipo puede dirigir.

Las decisiones irreversibles exigen mayor evidencia previa. Antes de constituir deben confirmarse gobernanza y capital; antes de financiar, coste total y circulante; antes de cerrar, perímetro, condiciones y dimensión laboral. Las puertas de seguridad no ralentizan por definición: permiten acelerar la preparación sin eliminar controles esenciales.

10.10. ARQUITECTURA INTEGRADA Y MAPA DE RIESGOS

La aportación central de TRANSFORMAR es impedir que especialistas optimicen piezas incompatibles entre sí. ASLABCAM puede actuar como integrador metodológico y tercero de confianza: coordinar expediente, activar especialistas y mantener la continuidad empresarial como criterio común, sin sustituir al asesor jurídico, financiero, laboral o fiscal.

Riesgo	Señal de alerta	Respuesta
Empresarial	La continuidad exige repetir exactamente el desempeño histórico.	Plan post-relevo y escenarios.
Financiero	Deuda al límite o liquidez agotada.	Estrés y rediseño de precio/plazos.
Societario	Sin acuerdo sobre liderazgo, retribución o salidas.	Gobernanza previa y acuerdo interno.
Jurídico/contractual	Elementos críticos dependen de consentimientos.	Perímetro y condiciones suspensivas.

Riesgo	Señal de alerta	Respuesta
Laboral	Efectos sobre plantilla no clarificados.	Revisión e información previas.
Operativo	Titular concentra accesos, clientes o decisiones.	Transferencia y primeros 100 días.

El expediente debe ser decisional, no sólo documental: diagnóstico, continuadores, perímetro, valoración, estructura, gobernanza, financiación, contingencias, documentación laboral y fiscal, calendario, due diligence y contratos. Registrar por qué se elige, reformula o descarta una configuración permite además que ASLABCAM convierta cada caso en aprendizaje institucional.

10.11. CLOSING Y PLAN DE PRIMEROS 100 DÍAS

El cierre debe prepararse como una operación logística: firma, pagos, poderes, cuentas, llaves, credenciales, dominios, certificados, documentación y comunicaciones pueden coincidir en una misma fecha. Cada elemento crítico necesita responsable, dependencia y evidencia de ejecución. El principio de continuidad sin interrupciones no exige que nada cambie, sino que los cambios estén programados para evitar vacíos operativos y dobles mandos prolongados.

TRANSFORMAR debe producir además un Plan de Primeros 100 Días. Las primeras semanas concentran incertidumbre comercial, financiera, organizativa y societaria. La prioridad no es demostrar cambio, sino estabilizar aquello que sostiene la empresa y adquirir control suficiente para transformar después.

Horizonte	Prioridad	Indicadores
Días 1-15	Control operativo y comunicación.	Caja, accesos, incidencias y clientes críticos.
Días 16-30	Estabilizar responsabilidades y relaciones.	Delegación, proveedores y equipo informado.
Días 31-60	Corregir brechas e inversiones urgentes.	Servicio estable y acciones cumplidas.
Días 61-100	Consolidar gobernanza y agenda estratégica.	Cuadro de mando y revisión financiera.

Al final del periodo debe revisarse continuidad comercial, tesorería, gobernanza, retención de personas clave y autonomía respecto del antiguo titular. El closing jurídico es una fecha; el cierre empresarial llega cuando el nuevo equipo puede gobernar la organización sin dependencia constante del anterior propietario.

10.12. SALIDA DE TRANSFORMAR: AVANZAR, REFORMULAR O DETENER

No todas las operaciones que alcanzan esta fase deben cerrarse. Precio incompatible, perímetro incompleto, gobernanza inmadura, licencias no transferibles, contingencias excesivas o tensión financiera crítica pueden justificar reformulación o detención. Evitar una transmisión frágil no es un fracaso del sistema; es una de sus funciones de protección.

Resultado	Significado	Decisión
AVANZAR	Condiciones críticas resueltas y riesgo residual gestionable.	Formalizar y ejecutar calendario.
AVANZAR CON CONDICIONES	Pendientes concretos protegidos por hitos o condiciones.	No cerrar hasta verificar los críticos.
REFORMULAR	La oportunidad conserva valor, pero exige rediseño.	Volver a estructura y reevaluar.
DETENER	Las barreras comprometen continuidad o trasladan riesgo excesivo.	No promover la configuración actual.

La fase se considera suficientemente completada cuando existe un continuador comprometido, una propiedad comprensible, gobernanza acordada, financiación confirmada o razonablemente asegurada, perímetro operativo completo, tratamiento laboral definido, efectos fiscales principales identificados y un calendario que enlaza firma, transmisión y transición. No significa ausencia de riesgo; significa que los riesgos específicos del cambio de propiedad han sido reducidos a un nivel razonable y gobernable.

10.13. LA EMPRESA DEBE SOBREVIVIR A SU PROPIA TRANSMISIÓN

TRANSFORMAR es el puente entre una oportunidad diagnosticada y una operación capaz de llegar al día después. Su medida final no es la escritura, la compraventa, la subvención ni la financiación obtenida. Es la segunda vida empresarial: que la nueva organización conserve mercado, conocimiento, empleo, relaciones y capacidad de inversión, reduzca dependencias personales y pueda evolucionar bajo una nueva propiedad.

Herramienta	Función	Resultado
Matriz de Estructura	Comparar arquitecturas jurídicas y operativas.	Forma coherente con el proyecto.
Test de Gobernanza Previa	Resolver roles, liderazgo y reglas.	Equipo preparado para formalizar.
Plan Financiero + estrés	Financiar compra, operación, inversión y seguridad.	Tensión compatible con continuidad.
Checklist de Perímetro	Confirmar recursos y relaciones esenciales.	Operatividad del día siguiente.
Calendario + puertas	Ordenar decisiones e irreversibilidades.	Ejecución controlada.
Plan 100 Días	Conectar closing y estabilización.	Autonomía progresiva del nuevo equipo.

CAPÍTULO 11

TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN

De la transmisión formal a la continuidad real de la empresa

11.1. DEL CAMBIO DE PROPIEDAD A LA TRANSFERENCIA REAL

En muchas microempresas y pequeñas empresas el titular concentra funciones que ningún organigrama describe por completo: memoria comercial, criterios de tesorería, negociación con proveedores, conocimiento técnico, resolución de excepciones y autoridad informal. Por ello, una retirada abrupta puede producir una paradoja: la propiedad ya ha cambiado, pero la capacidad empresarial todavía no. La transición debe cerrar precisamente esa distancia entre titularidad jurídica y funcionamiento real.

El acompañamiento del transmitente puede reducir el riesgo, pero sólo si nace con una lógica de salida. Su función es presentar, explicar, documentar, contextualizar y legitimar a los nuevos responsables; no conservar el mando. La secuencia deseable es progresiva: primero actuación conjunta; después ejecución del nuevo equipo con observación; finalmente autonomía. La intensidad del apoyo debe disminuir a medida que aumenta la capacidad de la organización.

Dimensión	Transferencia	Criterio de salida
Clientes	Presentación conjunta y liderazgo progresivo del nuevo equipo.	Los clientes reconocen a los nuevos interlocutores.
Proveedores	Explicación de histórico, condiciones y riesgos.	La negociación funciona con la nueva dirección.
Finanzas	Contexto, calendario y criterios de caja.	Tesorería y financiación se gestionan autónomamente.
Operaciones	Procesos, excepciones e incidencias.	Los problemas ordinarios se resuelven sin apoyo.
Dirección	Consejo temporal con autoridad nueva desde el inicio.	Existe un único centro de decisión reconocido.

11.2. TRANSFERIR CONOCIMIENTO, NO SÓLO INFORMACIÓN

La continuidad depende de conocimientos que pueden estar documentados, distribuidos entre la plantilla o concentrados tácitamente en determinadas personas. El relevo obliga a identificar qué saberes son críticos, cuáles son importantes y cuáles pueden reconstruirse sin comprometer la actividad. El esfuerzo debe concentrarse en aquello cuya pérdida impediría operar, decidir o mantener relaciones: procesos técnicos, rutinas financieras, memoria de incidencias, criterios comerciales, contactos y decisiones excepcionales.

Documentar es necesario, pero no suficiente. Un listado de clientes no transmite el contexto de una relación; una contabilidad no explica por sí sola la estacionalidad de caja; un procedimiento no siempre enseña a resolver una excepción. El Dossier de Conocimiento de Continuidad debe combinar documentación breve y recuperable con práctica real. La transferencia sólo está completada cuando el conocimiento puede aplicarse sin ayuda ordinaria y, en su nivel más maduro, cuando puede ser enseñado por más de una persona.

Nivel	Estado	Evidencia
0	No transferido	Permanece exclusivamente en una persona.
1	Explicado	El equipo comprende qué se hace y por qué.
2	Practicado	Ha participado en la ejecución real.
3	Autónomo	Ejecuta y decide sin ayuda ordinaria.
4	Organizacional	Está documentado, distribuido y puede enseñarse.

11.3. CONTINUIDAD COMERCIAL Y TRANSFERENCIA DE CONFIANZA

La empresa debe ser creíble también fuera de sí misma. Clientes, proveedores, financiadores y colaboradores interpretan el cambio de propiedad y pueden modificar su conducta si perciben incertidumbre. La comunicación debe ser segmentada: los actores estratégicos necesitan interlocución directa, claridad sobre lo que permanece y evidencia de que existe una dirección efectiva. El respaldo inicial del transmitente puede trasladar legitimidad, pero la confianza heredada sólo se consolida cuando el nuevo equipo la valida con cumplimiento, calidad y capacidad de respuesta.

El análisis debe distinguir relaciones vinculadas a la empresa de relaciones excesivamente vinculadas a la persona del titular. Estas últimas concentran mayor riesgo y requieren prioridad. Durante los primeros meses deben observarse señales tempranas —pedidos, frecuencia, reclamaciones, plazos, crédito comercial o renegociaciones— porque el deterioro relacional suele anticipar su traducción contable.

Señal	Qué observar	Respuesta
Clientes estratégicos	Pedidos, frecuencia, volumen e interlocución.	Contacto directo y seguimiento reforzado.
Proveedores críticos	Plazos, crédito, garantías y disponibilidad.	Renegociación temprana y alternativas.
Reputación	Reclamaciones, rumores o dudas de continuidad.	Comunicación clara y calidad operativa.
Crédito comercial	Reducción de plazos o límites.	Incorporar el impacto al plan de tesorería.
Dependencia personal	Relaciones todavía ligadas al antiguo titular.	Presentación, legitimación y nuevo responsable.

11.4. MENTORÍA Y CAPACIDAD DIRECTIVA

Conocer profundamente la actividad no equivale a haber desarrollado criterio empresarial. El equipo continuador puede dominar la operación y enfrentarse por primera vez a decisiones de inversión, financiación, dirección de personas, estrategia o conflicto societario. La mentoría responde a esa segunda necesidad: no enseña únicamente cómo funcionaba la empresa recibida, sino que ayuda a construir capacidad propia para decidir sobre la empresa futura.

El mentor —sea temporalmente el transmitente o una persona externa— debe aportar contraste, experiencia y método sin sustituir la responsabilidad. Su intensidad debe ser decreciente y su éxito se mide por la autonomía que genera. ASLABCAM puede actuar como cabecera del itinerario: coordinar, detectar alertas y derivar hacia especialidades, sin pretender sustituir asesorías, financiación o asistencia técnica profesional.

Apoyo	Función	Límite
Transmitente	Contexto, experiencia y relaciones históricas.	No ejercer dirección encubierta.
Mentor externo	Contraste y desarrollo de criterio directivo.	No sustituir decisiones del equipo.
Asistencia técnica	Resolver cuestiones especializadas.	No confundir solución puntual con aprendizaje.
ASLABCAM	Coordinar, seguir, detectar alertas y derivar.	No asumir todas las especialidades.

11.5. GOBERNANZA DEL NUEVO EQUIPO

Cuando varias personas trabajadoras pasan a ser socias y responsables, la continuidad introduce diferencias nuevas de propiedad, administración, dirección, funciones y responsabilidad. El reto no termina al formar un grupo dispuesto a continuar: hay que convertirlo en un equipo capaz de gobernar. El primer principio consiste en separar propiedad y función. Ser socio no determina automáticamente qué responsabilidad profesional corresponde a cada persona; ventas, finanzas, producción, personas o administración necesitan responsables definidos, ámbitos de autonomía e información suficiente.

También deben distinguirse decisiones operativas, directivas, estratégicas y societarias. Esta clasificación evita dos riesgos simétricos: centralizar de nuevo toda la empresa en una persona o convertir la participación en asamblearismo operativo. Una sociedad laboral necesita participación con reglas, liderazgo reconocible, rendición de cuentas y mecanismos para decidir incluso cuando no existe unanimidad.

Tipo de decisión	Responsable natural	Mecanismo
Operativa	Responsable de área	Autonomía dentro de límites definidos.
Directiva	Equipo de dirección	Coordinación y decisión ejecutiva.
Estratégica	Dirección + órgano de gobierno	Análisis, deliberación y aprobación.
Societaria	Órgano competente	Reglas legales y estatutarias.

11.6. LOS PRIMEROS 100 DÍAS: ESTABILIZAR, ASUMIR, GANAR AUTONOMÍA

Los primeros cien días concentran simultáneamente cambio de propiedad, reorganización interna, observación del mercado, retirada progresiva del transmitente y aprendizaje directivo. La prioridad no es transformar radicalmente la empresa, sino estabilizar la continuidad: mantener actividad, asegurar caja, proteger relaciones críticas, consolidar responsabilidades y demostrar que la nueva dirección puede decidir. Esto no implica inmovilismo: los riesgos urgentes de tesorería, cumplimiento, seguridad, clientes o conflicto deben corregirse inmediatamente.

Hito	Objetivo	Preguntas de control
Día 30	ESTABILIZAR	¿Continúa la actividad? ¿La caja es visible? ¿Las relaciones críticas permanecen?
Día 60	ASUMIR	¿Decide el nuevo equipo? ¿Ha disminuido la intervención del transmitente?
Día 100	AUTONOMÍA TEMPRANA	¿Funciona la empresa sin dependencia estructural ordinaria? ¿Existe agenda de consolidación?

El Plan ASLABCAM de los Primeros 100 Días debe ordenar cinco bloques —operación, mercado, finanzas, gobernanza y transferencia— con objetivos, riesgos, responsables e indicadores. La revisión del día 100 no es un aprobado o suspenso automático: puede conducir a consolidación ordinaria, acompañamiento selectivo o intensificación en una dimensión concreta. La lógica es diagnosticar asimetrías y actuar sobre ellas.

11.7. CONSOLIDAR: DE SOBREVIVIR A PROYECTARSE

Superar la transición no equivale todavía a consolidar el relevo. La consolidación aparece cuando la empresa puede operar con normalidad sin apoyarse estructuralmente en la situación anterior y recupera capacidad para planificar, invertir, profesionalizarse y evolucionar. Debe existir estabilidad económica, financiera, comercial, organizativa y societaria suficiente; si la empresa sólo funciona gracias a la intervención continua del transmitente o del mentor, el relevo sigue incompleto.

A partir de esa base, la agenda cambia. Digitalización, innovación, diversificación, formación y nuevas incorporaciones dejan de ser asuntos secundarios y pasan a formar parte del desarrollo ordinario. En una sociedad laboral, además, la consolidación debe incluir capacidad para renovar en el futuro propiedad, liderazgo y conocimiento. El primer relevo debería dejar a la organización mejor preparada para el siguiente.

Área	Consolidación significa
Económica	Actividad rentable y márgenes sostenibles.
Financiera	Caja, deuda e inversión compatibles con continuidad.
Comercial	Relaciones estables sin dependencia personal crítica.
Organizativa	Procesos, conocimiento y responsabilidades distribuidos.
Gobernanza	Decisiones, liderazgo y conflictos gestionables.
Desarrollo	Capacidad de innovar, digitalizar, formar e incorporar talento.
Sucesión futura	Mecanismos para renovar propiedad, liderazgo y conocimiento.

11.8. CUADRO DE MANDO E ÍNDICE DE AUTONOMÍA POST-RELEVO

El seguimiento posterior debe ser deliberadamente sencillo: pocos indicadores, comparación temporal y capacidad de reacción. El Cuadro de Mando de Consolidación no pretende describir exhaustivamente la empresa, sino detectar si la continuidad gana estabilidad o si aparece un riesgo que requiere intervención temprana. La tendencia importa más que una fotografía aislada y las variables críticas no deben compensarse entre sí: una buena evolución comercial no neutraliza una tesorería crítica ni un bloqueo grave de gobernanza.

Dimensión	Indicadores núcleo	Alerta crítica
Económica	Ventas, margen, caja y deuda.	Tesorería o margen en deterioro.
Comercial	Clientes, pedidos, proveedores y reclamaciones.	Pérdida de cliente estratégico.
Laboral	Empleo, rotación y estabilidad de roles.	Salida de capacidades críticas.
Organizativa	Autonomía, procesos y conocimiento.	Dependencia persistente del transmitente.
Societaria	Decisiones, conflictos y órganos.	Bloqueo grave de gobernanza.
Estratégica	Inversión, innovación y digitalización.	Ausencia prolongada de adaptación.

El Índice de Autonomía Post-Relevo (IAPR) formula la pregunta inversa al Índice de Dependencia del Titular utilizado antes de la transmisión: hasta qué punto la empresa puede operar, vender, decidir, relacionarse y gestionar sus finanzas sin intervención ordinaria del antiguo propietario. Su utilidad no reside en producir una puntuación tranquilizadora, sino en localizar dependencias residuales. Una autonomía global alta no debe ocultar un cliente decisivo, una relación bancaria o un proceso técnico todavía concentrados en el transmitente.

Dimensión IAPR	Pregunta de autonomía
Operativa	¿La actividad cotidiana funciona sin intervención del transmitente?
Comercial	¿Clientes y proveedores operan con el nuevo equipo?
Directiva	¿El equipo decide, prioriza y resuelve por sí mismo?
Relacional	¿Las redes críticas están institucionalizadas?
Financiera	¿Tesorería, deuda y financiación se gestionan autónomamente?

11.9. RIESGOS POST-RELEVO Y PRINCIPIO DE NO COMPENSACIÓN

Los riesgos de la etapa post-relevo se refuerzan entre sí: una pérdida de crédito comercial puede tensionar caja; una mala comunicación puede erosionar clientes; un conflicto societario puede bloquear decisiones financieras; una transferencia incompleta de conocimiento puede provocar fallos operativos. Por ello, el seguimiento debe ser transversal y distinguir incidencias manejables de riesgos capaces de propagarse por toda la organización.

Riesgo	Señal temprana	Respuesta prioritaria
Vacío de dirección	Decisiones pendientes o dobles instrucciones.	Una sola dirección y límites al transmitente.
Pérdida de conocimiento	Consultas constantes sobre procesos críticos.	Documentar, practicar y verificar autonomía.
Deterioro comercial	Caída de pedidos o renegociaciones.	Contacto directo con clientes estratégicos.
Tensión de tesorería	Retrasos, reducción de crédito o caja insuficiente.	Control frecuente y actuación inmediata.
Conflicto societario	Bloqueo o desalineación.	Aplicar reglas de decisión y mediación.
Dependencia del mentor	Consulta para toda decisión relevante.	Reducir intensidad y exigir decisión propia.

11.10. ARQUITECTURA TEMPORAL DEL PRIMER AÑO

La transición necesita hitos, pero no un calendario rígido. Empresas con alta dependencia del titular, procesos complejos o relaciones muy personales necesitarán más tiempo que organizaciones previamente profesionalizadas. Lo relevante es que cada fase tenga propósito y criterio de salida. El tiempo transcurrido, por sí solo, no demuestra progreso.

Momento	Prioridad	Evidencia de avance
Día 1	Continuidad y autoridad	Operación estable y responsables identificados.
Día 30	Estabilizar	Caja visible, relaciones protegidas e incidencias controladas.
Día 60	Asumir	El equipo decide y el transmitente reduce intervención.
Día 100	Autonomía temprana	No existe dependencia estructural ordinaria.
6 meses	Consolidar	Tendencias estables y gobernanza funcional.
12 meses	Profesionalizar	La agenda se centra en inversión, capacidades y futuro.
24 meses	Normalizar	El relevo deja de ser categoría central de gestión.

La señal más clara de normalización es un cambio en la agenda de dirección. Al principio dominan las preguntas sobre continuidad, transferencia y caja; una empresa consolidada vuelve a preguntar por productividad, inversión, mercados, talento, digitalización e innovación. El horizonte se desplaza desde cómo sobrevivir al cambio de manos hacia qué empresa se quiere construir.

11.11. CUÁNDO PUEDE CONSIDERARSE COMPLETADO EL RELEVO

El relevo no termina con la firma, la constitución de la sociedad laboral, la jubilación del transmitente ni el agotamiento de un plazo convencional de acompañamiento. Debe considerarse completado cuando concurren simultáneamente cuatro condiciones: continuidad, autonomía, estabilidad y proyección. Ninguna compensa la ausencia crítica de otra.

Condición	Evidencia mínima
CONTINUIDAD	Actividad, empleo y relaciones esenciales se mantienen.
AUTONOMÍA	El equipo funciona sin dependencia ordinaria del transmitente.
ESTABILIDAD	Caja, mercado, organización y gobernanza no muestran fragilidad crítica.
PROYECCIÓN	Existe capacidad para invertir, adaptarse y preparar futuras renovaciones.

La Matriz de Finalización puede conducir a tres resultados: relevo completado; relevo funcional con acompañamiento selectivo; o relevo todavía en transición. El cierre del apoyo intensivo debería documentar autonomía alcanzada, riesgos residuales, apoyos puntuales y próxima revisión. No supone abandonar la empresa, sino cambiar la relación desde una tutela de transición hacia una red ordinaria de apoyo empresarial.

11.12. FUNCIÓN DE ASLABCAM: ACOMPAÑAR PARA DEJAR DE SER NECESARIA

La transición amplía el papel potencial de ASLABCAM desde la información sobre la fórmula societaria hacia una función de cabecera de continuidad empresarial. Antes de transmitir, esta función se expresa en detección, evaluación, preparación, conexión y estructuración; después, en seguimiento, mentoría coordinada, alertas, apoyo de gobernanza y derivación especializada. Su valor no reside en sustituir a asesorías, entidades financieras o profesionales jurídicos, sino en mantener la visión integral y la trazabilidad del caso.

También el acompañamiento institucional debe ser decreciente. Un sistema escalable concentra recursos intensivos donde generan mayor valor y los libera cuando la empresa alcanza autonomía suficiente. La calidad del programa no se mide por reuniones u horas de asesoramiento, sino por cambios observables: conocimiento transferido, menor intervención del transmitente, clientes retenidos, caja estable, gobernanza funcional y aumento de autonomía.

11.13. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

La transición y la consolidación son la prueba decisiva del relevo. Una operación puede estar bien diseñada, financiada y formalizada y, sin embargo, fracasar si la propiedad no se convierte en capacidad efectiva de dirección. El Modelo ASLABCAM debe observar el relevo como una reducción coordinada de dependencias: disminuyen la intervención ordinaria del transmitente, el conocimiento tácito concentrado y las relaciones personales exclusivas; aumentan la autonomía, la documentación, la legitimidad del nuevo equipo, la disciplina financiera y la capacidad colectiva de gobierno.

Instrumento	Función
Plan de salida del transmitente	Ordenar funciones temporales, hitos de autonomía y cierre.
Dossier de conocimiento	Convertir saber tácito en capacidad organizativa.
Plan de continuidad comercial	Proteger relaciones y confianza externa.
Gobernanza + mentoría	Desarrollar criterio sin sustituir responsabilidad.
Plan 100 días	Estabilizar, asumir y comprobar autonomía temprana.
Cuadro de mando + IAPR	Detectar tendencias, riesgos y dependencias residuales.

CAPÍTULO 12

MAPA TERRITORIAL DEL RELEVO GENERACIONAL

Del diagnóstico territorial a una política selectiva de continuidad empresarial

12.1. DE LA ESTADÍSTICA A LA INTERVENCIÓN

La información territorial debe utilizarse para construir universos de observación, no para convertir indicadores indirectos en certezas. La edad del trabajo autónomo aproxima exposición sucesoria; el tamaño empresarial ayuda a detectar posibles dependencias del titular; la composición sectorial permite localizar actividades con activos, procesos o plantillas transmisibles; y la geografía de despoblación informa sobre el impacto potencial de una desaparición. Ninguna de estas variables identifica por sí sola una operación de relevo.

El salto metodológico se produce cuando el Radar de Relevo transforma el universo estadístico en empresas concretas. A partir de ahí, el análisis abandona la lógica territorial agregada y entra en el itinerario empresarial: cribado, diagnóstico, preparación, conexión con continuadores, estructuración, transmisión y consolidación. El mapa ordena territorialmente el sistema; no sustituye ninguna de sus fases.

Nivel	Pregunta	Resultado
Estadística territorial	¿Dónde existe exposición?	Universos de búsqueda.
Radar de Relevo	¿Qué empresas presentan señales?	Casos detectados.
Diagnóstico	¿Son viables y transmisibles?	Casos evaluables.
Conexión	¿Existe continuador adecuado?	Encajes plausibles.
Operación	¿Puede estructurarse sosteniblemente?	Relevo ejecutable.
Consolidación	¿Funciona después del cambio?	Continuidad real.

12.2. CINCO PROVINCIAS, UNA MISMA PREGUNTA

La región combina una elevada presencia de microempresa y trabajo autónomo con geografías económicas muy diferentes. Toledo aporta la mayor masa empresarial; Ciudad Real una red amplia de ciudades medias y base industrial-agroalimentaria; Albacete un equilibrio entre capital, municipios intermedios y ruralidad; Cuenca una dispersión y fragilidad territorial especialmente intensas; y Guadalajara una fuerte dualidad entre el Corredor del Henares y el interior rural. Esta diversidad desaconseja un programa uniforme.

Provincia	Empresas 2025	RETA	RETA ≥55	Peso ≥55	Lectura territorial
Albacete	24.853	29.756	10.211	34,3 %	Base productiva diversificada + extensa ruralidad.
Ciudad Real	28.549	35.230	11.577	32,9 %	Ciudades medias + industria + agroalimentación.
Cuenca	12.972	18.233	6.625	36,3 %	Máxima fragilidad territorial y dispersión.

Provincia	Empresas 2025	RETA	RETA ≥55	Peso ≥55	Lectura territorial
Guadalajara	13.670	≈16.049	5.244	≈1/3	Dualidad Corredor del Henares / medio rural.
Toledo	43.989	50.990	16.724	32,8 %	Mayor volumen empresarial y fuerte heterogeneidad.

12.3. ALBACETE: EQUILIBRIO PRODUCTIVO Y RADAR PREVENTIVO

Albacete combina una capital provincial, municipios intermedios con especialización productiva y una extensa realidad rural. Sus 24.853 empresas activas y 29.756 afiliados al RETA, de los que 10.211 tienen 55 o más años (34,3 %), dibujan un universo suficientemente amplio para una política preventiva. La edad identifica dónde preguntar, no qué empresas cerrarán: entre exposición y operación deben comprobarse horizonte de retirada, mercado, plantilla, dependencia del titular, transmisibilidad, financiación y voluntad de las partes.

La oportunidad se concentra especialmente en pequeña industria y manufactura, talleres y reparación, construcción e instalaciones, agroalimentación, transporte y logística, comercio consolidado y servicios empresariales organizados. Son actividades donde puede existir conocimiento distribuido, equipamiento, cartera, procedimientos o una segunda línea. La geografía de intervención debe combinar Albacete capital, Almansa, Hellín, Villarrobledo, La Roda, Caudete, Tobarra y Tarazona de la Mancha con corredores productivos y municipios de intensa o extrema despoblación.

Señal favorable	Riesgo a comprobar
Plantilla estable y conocimiento distribuido.	Dependencia comercial o decisoria del titular.
Procesos, equipamiento y clientes empresariales.	Necesidades de capital o renovación de activos.
Ubicación, marca y clientela recurrente.	Vinculación personal de los clientes.
Oficio organizado, cartera y equipo.	Personalización de presupuestos y relaciones.

12.4. CIUDAD REAL: DIVERSIDAD SECTORIAL Y CARTERA DE OPERACIONES

Ciudad Real reúne 28.549 empresas activas y 35.230 autónomos; 11.577 tienen 55 o más años (32,9 %) y más del 95 % de las empresas cuentan con menos de diez asalariados. Su red de ciudades medias, la industria, la agroalimentación, la construcción, el comercio y los amplios espacios rurales permiten trabajar simultáneamente una lógica de oportunidad empresarial y otra de continuidad territorial.

El núcleo de prospección incluye industria manufacturera, agroalimentación y vino, servicios industriales, talleres, construcción e instalaciones, comercio, transporte y logística y servicios profesionales con equipo. Territorialmente, Ciudad Real, Puertollano, Tomelloso, Alcázar de San Juan, Valdepeñas, Manzanares, Daimiel, Socuéllamos y Miguelturra pueden actuar como espacios de volumen y especialización, mientras Campo de Montiel, Almadén y otros espacios rurales exigen ponderar sustituibilidad e impacto del cierre.

12.5. CUENCA: CUANDO ENCONTRAR PERSONAS ES TAN IMPORTANTE COMO ENCONTRAR EMPRESAS

Cuenca presenta 12.972 empresas activas, 18.233 autónomos y 6.625 personas de 55 o más años (36,3 %); el 82,5 % de las empresas tiene dos o menos trabajadores y la densidad provincial se sitúa en 11,7 habitantes por km². Aquí el relevo no puede reducirse a identificar negocios transmisibles. La escasez de continuadores puede convertirse en un cuello de botella tan importante como la propia viabilidad empresarial.

Comercio de proximidad, construcción, instalaciones y oficios, hostelería y turismo rural, agroalimentación, transporte y distribución, pequeña industria, talleres y servicios de proximidad constituyen ámbitos de detección. Cuenca capital, Tarancón, Motilla del Palancar, Quintanar del Rey, San Clemente, Las Pedroñeras y Mota del Cuervo deben conectarse con Serranía, Alcarria y municipios de intensa despoblación mediante una escala de intermediación superior a la escala del negocio.

12.6. GUADALAJARA: DOS MERCADOS TERRITORIALES CONECTADOS

Guadalajara expresa la mayor dualidad interna: Corredor del Henares y área metropolitana de Madrid frente a un interior rural de baja densidad. La provincia cuenta con 13.670 empresas activas; el 56,5 % no tiene asalariados, el 83,6 % tiene dos o menos trabajadores y el 62,9 % adopta la forma de persona física. Los 5.244 autónomos de 55 o más años representan aproximadamente un tercio del RETA.

Logística y transporte, industria y manufactura, servicios industriales, construcción especializada, comercio, actividades técnicas y determinadas actividades rurales estratégicas forman el núcleo de búsqueda. El Corredor —Guadalajara, Azuqueca, Alovera, Cabanillas, Marchamalo, El Casar— puede generar operaciones y, además, personas, capacidades y capital susceptibles de conectarse con oportunidades de Sierra Norte, Molina y otras zonas rurales. Empresa y continuador no tienen por qué proceder del mismo municipio ni de la misma comarca.

12.7. TOLEDO: ESCALA, HETEROGENEIDAD Y NECESIDAD DE PRIORIZAR

Toledo concentra el mayor volumen empresarial regional: 43.989 empresas activas y 50.990 autónomos, de los que 16.724 tienen 55 o más años (32,8 %). El 81,7 % de las empresas tiene dos o menos trabajadores y el 59,4 % opera bajo forma de persona física. La magnitud del universo potencial no elimina el problema de selección; lo hace más importante.

Industria manufacturera, construcción e instalaciones, comercio, logística y transporte, servicios empresariales, agroalimentación, talleres y actividades con segunda línea constituyen los principales espacios de detección. Toledo capital, Talavera de la Reina, La Sagra, los ejes vinculados a Madrid y las áreas industriales y logísticas conviven con Mancha toledana, Montes de Toledo, La Jara y otras comarcas rurales. La provincia exige segmentar: volumen urbano-industrial, oportunidad metropolitana y valor territorial rural no pueden medirse con una única vara.

Provincia	Ventaja para el programa	Cuello de botella	Enfoque recomendado
Albacete	Equilibrio productivo y red intermedia.	Detección temprana.	Radar multisectorial + relevo interno.
Ciudad Real	Diversidad sectorial y ciudades medias.	Convertir volumen en calidad.	Cartera amplia + pilotos sectoriales.
Cuenca	Alto valor territorial.	Escasez de continuadores.	Intermediación supramunicipal + atracción.
Guadalajara	Corredor empresarial dinámico.	Desajuste empresa-continuador.	Mercado provincial conectado.
Toledo	Mayor masa empresarial.	Priorización y capacidad de gestión.	Cribado intensivo + segmentación.

12.8. ÁREAS RURALES: CONTINUIDAD EMPRESARIAL Y CONTINUIDAD TERRITORIAL

En territorios rurales de baja densidad aparece una paradoja: existen menos empresas y menos potenciales continuadores, pero cada cierre puede tener un peso relativo mucho mayor. Un comercio, taller, empresa de mantenimiento, pequeña industria alimentaria o servicio profesional puede sostener simultáneamente empleo, accesibilidad, cadenas locales, conocimiento técnico y capacidad de permanencia. El tamaño estadístico no captura por sí solo ese valor.

Este argumento no autoriza a sostener artificialmente negocios inviables. La empresa debe superar siempre un umbral mínimo de viabilidad. Lo que cambia es la prioridad institucional: dos empresas económicamente equivalentes pueden justificar intensidades de intervención distintas si una dispone de alternativas próximas y la otra es el último proveedor, servicio o capacidad técnica de su entorno.

Dimensión	Pregunta	Señal de prioridad
Sustituibilidad	¿Existe alternativa próxima y accesible?	Pocas alternativas o ninguna.
Empleo	¿Los puestos son relevantes localmente?	Baja disponibilidad de empleo alternativo.
Servicio	¿Cubre una necesidad cotidiana?	Función de proximidad o esencial.
Cadena local	¿Sostiene proveedores o clientes?	Efectos indirectos significativos.
Conocimiento	¿Se perdería oficio o capacidad singular?	Saber hacer difícil de reemplazar.
Identidad productiva	¿Está ligada a especialización territorial?	Pérdida de patrimonio productivo.

12.9. SECTORES PRIORITARIOS: BUSCAR DONDE LA CONTINUIDAD ES MÁS PLAUSIBLE

La prioridad sectorial es un filtro de eficiencia para la prospección, no una sentencia sobre empresas concretas. Un sector muy numeroso puede estar dominado por autoempleos altamente personalistas; otro de menor tamaño puede ofrecer mejores condiciones para relevo colectivo por disponer de plantillas, procesos, activos y conocimiento distribuido. El criterio es encontrar empresas viables que puedan desaparecer por ausencia de sucesión y cuya continuidad pueda ser asumida por un equipo nuevo o existente.

Sector	Detección	Potencial colectivo	Clave de selección
Pequeña industria / manufactura	Alta	Alta	Plantilla + procesos + mercado.
Talleres / reparación	Alta	Alta	Oficio distribuido + equipamiento.
Construcción / instalaciones	Alta	Media-Alta	Cartera + equipo + menor personalismo.
Comercio de proximidad	Alta	Selectiva	Negocio organizado, no autoempleo puro.
Agroalimentación / auxiliares	Alta	Media-Alta	Producto + activos + cadena territorial.
Servicios empresariales	Media-Alta	Variable	IDT + segunda línea.
Hostelería	Alta	Media / selectiva	Mercado + organización + ubicación.
Actividades rurales estratégicas	Selectiva	Variable	Baja sustituibilidad + viabilidad.

La clasificación sectorial nunca debe sustituir al diagnóstico. Una empresa hostelera organizada puede ser mejor candidata que una industria deteriorada; un comercio con seis trabajadores y clientela estable puede superar en potencial a un taller completamente dependiente del propietario. El sector orienta dónde buscar; la empresa decide si existe operación.

12.10. RIESGO, OPORTUNIDAD Y PRIORIDAD TERRITORIAL

El mapa adquiere utilidad cuando separa tres planos. El riesgo identifica exposición a pérdida de tejido empresarial; la oportunidad aproxima la capacidad de producir relevos; la prioridad combina ambas dimensiones con impacto territorial y capacidad de intervención. Un territorio con envejecimiento intenso puede presentar pocas empresas transmisibles o pocos continuadores; otro con riesgo moderado puede ser excelente para una política preventiva porque dispone de mercado, plantillas e intermediarios.

	OPORTUNIDAD BAJA	OPORTUNIDAD ALTA
RIESGO BAJO	Observación y prevención selectiva.	Preparación temprana y pilotos.
RIESGO ALTO	Intervención territorial + búsqueda externa.	Prioridad máxima: detección, intermediación y operación.

La matriz no debe convertirse en una etiqueta permanente. Los territorios cambian y también cambia su capacidad de generar operaciones. La escala de trabajo debe ser múltiple: región para estrategia y recursos; provincia para coordinación; comarca o área funcional para detección e intermediación; municipio y empresa para la operación concreta.

12.11. IRRE E ITORE: DOS ÍNDICES PARA UNA SOLA ESTRATEGIA

El IRRE —Índice de Riesgo de Relevo Empresarial— responde a dónde puede perderse tejido empresarial. El ITORE —Índice Territorial de Oportunidad de Relevo Empresarial— aproxima dónde una política activa puede convertir detecciones en continuidad. Su cruce permite asignar recursos, seleccionar pilotos, orientar campañas y decidir dónde intensificar la intermediación sin confundir envejecimiento con oportunidad.

Dimensión ITORE	Interpretación operativa
Empresas viables	Existe actividad con futuro que merece examinarse.
Empresas con trabajadores	Aumenta la posibilidad de equipo continuador interno.
Sectores compatibles	Procesos y activos pueden separarse del titular.
Segunda línea	Ya existen personas que gestionan partes relevantes.
Continuadores	El territorio puede aportar o atraer personas.
Intermediación	Existe capacidad para detectar, conectar y acompañar.
Valor territorial	La continuidad produce beneficios locales adicionales.

12.12. TIPOLOGÍA TERRITORIAL: UNA POLÍTICA DISTINTA PARA CADA SITUACIÓN

El cruce entre riesgo, oportunidad, estructura económica y valor territorial permite construir una tipología funcional. No pretende etiquetar municipios, sino asociar situaciones con respuestas. Una misma provincia puede contener varios tipos y cambiar de categoría a medida que evolucionan su tejido productivo, demografía, capacidad de atracción o red de intermediación.

Tipo	Rasgo dominante	Política principal
A. Oportunidad empresarial	Masa empresarial, plantillas y mercado de continuadores.	Detección intensiva + relevo interno + conexión.
B. Prevención temprana	Riesgo moderado y buenas condiciones.	Sensibilización + preparación + radar preventivo.
C. Continuidad territorial	Pocas empresas y alto impacto de cada cierre.	Prioridad territorial + intermediación supramunicipal.
D. Riesgo alto / oportunidad baja	Envejecimiento y escasez de continuadores.	Atracción, retorno, equipos externos y financiación.

Tipo	Rasgo dominante	Política principal
E. Tejido debilitado	Pocas empresas viables y baja base productiva.	Reconstrucción empresarial y emprendimiento, no sólo relevo.

12.13. CARTERA TERRITORIAL DE OPORTUNIDADES: DEL MAPA A LOS CASOS

El mapa responde dónde buscar; la Cartera Territorial responde qué casos existen, en qué fase están, qué riesgos presentan y cuál es la siguiente actuación. Debe concebirse como una herramienta profesional y confidencial de gestión, no como un escaparate público de empresas que quieren vender o cerrar. La estabilidad de trabajadores, clientes, proveedores y financiación exige acceso progresivo a la información y, en fases tempranas, perfiles ciegos.

Bloque	Información mínima
Territorio	Provincia, comarca/área funcional y municipio.
Empresa	Sector, tamaño, empleo, antigüedad y forma jurídica.
Sucesión	Horizonte del titular, sucesión familiar e intención.
Viabilidad	Mercado, resultados, deuda e inversiones necesarias.
Transmisibilidad	IDT, activos, contratos, conocimiento y licencias.
Equipo	Plantilla, segunda línea, interés interno y externos.
Territorio	Sustituibilidad, proximidad e impacto del cierre.
Estado	Detectada, evaluada, preparada, conectada, operación, transición, consolidación.
Alertas	Financiación, gobernanza, dependencias, confidencialidad y plazos.

La cartera debe funcionar como un embudo. Algunas empresas serán descartadas tras el cribado; otras necesitarán preparación; otras encontrarán continuadores y sólo una parte culminará en transmisión y consolidación. El NO GO no es un fallo del sistema: genera conocimiento sobre barreras recurrentes y evita consumir recursos en operaciones sin condiciones suficientes.

Etapas	Pregunta de control	Indicador
Detectadas	¿Cuántas señales entran?	Volumen y procedencia.
Evaluadas	¿Cuántas superan cribado?	Tasa de evaluación.
Preparables	¿Cuántas deben reducir dependencias?	Planes de preparación.
Conectadas	¿Cuántas tienen continuador plausible?	Encajes generados.

Etapa	Pregunta de control	Indicador
Negociación	¿Cuántas entran en estructuración?	Operaciones activas.
Transmitidas	¿Cuántas culminan formalmente?	Cierres.
Consolidadas	¿Cuántas funcionan con autonomía?	Continuidad real.

12.14. ARQUITECTURA TERRITORIAL DE IMPLEMENTACIÓN

Una política regional no exige presencia física especializada en cada municipio. Exige una red capaz de detectar localmente y un nodo capaz de interpretar, diagnosticar y coordinar. La arquitectura más eficiente descentraliza la detección y centraliza la metodología especializada, manteniendo derivación hacia asesoramiento jurídico, financiero, laboral, fiscal, societario y empresarial.

Actor	Función principal
Antenas locales	Detectar señales tempranas y generar confianza inicial.
ASLABCAM	Cribar, diagnosticar, priorizar y coordinar el itinerario.
Especialistas	Resolver necesidades jurídicas, fiscales, financieras, laborales o técnicas.
Entidades financieras	Evaluar y estructurar financiación sostenible.
Administraciones	Crear instrumentos, incentivos y coordinación territorial.
Continuadores	Evaluar, decidir y asumir responsabilidad empresarial.

Los escenarios exigen intensidades distintas. En polos urbanos y productivos, el objetivo es construir flujo estable de detecciones y cribar rápidamente. En ciudades medias y cabeceras, la proximidad relacional puede transformar señales informales en procesos preventivos. En áreas rurales funcionales, la prioridad recae en actividades poco sustituibles y en una red local capaz de derivar confidencialmente. Donde faltan continuadores, el sistema debe ampliar el radio hacia retornados, profesionales, emprendedores por adquisición y equipos mixtos. Y allí donde el tejido está ya muy debilitado, el relevo debe combinarse con reconstrucción empresarial: no puede transmitir lo que ya no existe.

12.15. GOBERNANZA DEL DATO Y APRENDIZAJE DEL SISTEMA

El sistema puede comenzar con información pública, indicadores indirectos y conocimiento territorial siempre que distinga hechos observados de hipótesis. No es necesario esperar una estadística perfecta para actuar, pero sí evitar que edad, forma jurídica o tamaño se conviertan en sustitutos de información que no existe. La Cartera Territorial debe evolucionar hacia la principal fuente de evidencia operativa del programa.

Cada detección, descarte, preparación, conexión o transmisión genera información sobre horizonte de salida, estructura, empleo, dependencia, viabilidad, interés de trabajadores, disponibilidad de continuadores y resultado. Con suficiente volumen, el programa podrá conocer tasas reales de transmisibilidad, sectores con mayor relevo interno, duración media, fases de abandono y barreras recurrentes. Esa evidencia deberá retroalimentar IRRE, ITORE y las matrices territoriales.

La gobernanza del dato debe cumplir dos principios: confidencialidad y utilidad. La información sensible sólo debe circular en los niveles necesarios y no debe recopilarse información que no vaya a utilizarse para una decisión. Una cartera compacta, viva y vinculada a actuaciones concretas es preferible a una base exhaustiva pero obsoleta.

12.16. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

El Mapa Territorial del Relevo Generacional convierte la geografía en una capa de decisión del Modelo ASLABCAM. No identifica automáticamente empresas transmisibles ni prescribe sociedades laborales. Ordena la búsqueda, diferencia riesgo de oportunidad, incorpora el coste territorial de los cierres y ayuda a asignar capacidad de detección e intermediación allí donde puede producir mayor valor.

La lógica territorial es necesariamente selectiva. En ciudades, corredores y áreas productivas, la prioridad puede ser conservar empresa viable, empleo y conocimiento mediante un mercado más denso de continuadores. En áreas rurales, el mismo proceso añade una dimensión de continuidad territorial: evitar la desaparición de actividades poco sustituibles. En ambos casos, el estándar empresarial permanece intacto. El territorio puede elevar la prioridad de intervención; nunca convertir en viable lo que no lo es.

Pregunta	Respuesta condensada
¿Dónde está el riesgo?	Donde envejecimiento, microempresa y dependencia elevan la exposición sucesoria.
¿Dónde está la oportunidad?	Donde existen empresas viables, equipo, mercado, continuadores e intermediación.
¿Qué cambia en el medio rural?	El impacto del cierre puede superar ampliamente el tamaño de la empresa.
¿Qué ordena el territorio?	IRRE, ITORE, Matriz Riesgo-Oportunidad, tipología y valor territorial.
¿Qué convierte análisis en acción?	Radar distribuido + Cartera Territorial + Mapa de Continuadores + Diagnóstico.
¿Cuál es el criterio último?	Preservar capacidad empresarial viable con futuro y, cuando proceda, valor territorial adicional.

CAPÍTULO 13

RELEVO, EMPRENDIMIENTO Y NUEVAS GENERACIONES

Oportunidades de emprendimiento, mujeres continuadoras, juventud, retorno al territorio y barreras de acceso

13.1. EL RELEVO COMO OPORTUNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

Emprender no significa necesariamente crear una empresa desde cero. También puede consistir en asumir una organización existente, invertir en ella, dirigirla, conservar el valor que sigue siendo transferible y construir una segunda etapa. Esta vía modifica la secuencia clásica del emprendimiento: producto, mercado, clientela, proveedores, procesos, equipo, reputación y activos pueden existir ya, aunque todos deban ser reevaluados. La ventaja no es la ausencia de riesgo, sino disponer de evidencia previa sobre una actividad real y evitar, cuando sea posible, la secuencia económicamente ineficiente de cierre, destrucción de activos y posterior intento de reconstrucción.

El emprendimiento por continuidad exige, no obstante, una disciplina específica. El continuador hereda relaciones, compromisos, inercias y problemas que no ha creado. Por eso necesita diagnóstico independiente, información suficiente, *due diligence*, análisis de dependencia del titular y un proyecto de transformación. La historia de una empresa sólo tiene valor económico en la medida en que sea transferible: reputación, clientela o conocimiento estrictamente personales no pueden valorarse como si pasaran automáticamente al comprador. La continuidad colectiva amplía además el universo de candidatos, porque un equipo puede distribuir inversión, riesgo y competencias que difícilmente reuniría una sola persona.

DIMENSIÓN	CREACIÓN DESDE CERO	CONTINUIDAD EMPRESARIAL
Actividad	Debe construirse	Existe una base operativa previa
Mercado	Debe validarse	Existe evidencia que debe reevaluarse
Clientes	Captación inicial	Puede existir cartera transferible
Equipo	Debe formarse	Puede existir plantilla y conocimiento
Riesgo central	Crear mercado	Conservar, integrar y transformar valor
Exigencia	Emprender	Emprender + evaluar + integrar una herencia empresarial

13.2. MUJERES CONTINUADORAS: HACER VISIBLE CAPACIDAD ANTES DE DISEÑAR LA OPERACIÓN

La perspectiva de género debe incorporarse desde la detección. Si la pregunta por las posibles continuadoras aparece sólo cuando la operación está prácticamente diseñada, parte del talento interno puede haber quedado fuera de las conversaciones iniciales sobre propiedad, financiación y liderazgo. El Radar debe identificar quién concentra conocimiento crítico, quién resuelve problemas, quién mantiene relaciones, quién ejerce liderazgo informal y quién podría tener interés en estudiar la continuidad. El objetivo no es predeterminar el resultado por sexo, sino impedir que patrones previos de propiedad o reconocimiento reduzcan artificialmente el universo de candidatos.

La evaluación debe distinguir experiencia formal de capacidad potencial. Una trabajadora puede conocer profundamente clientes, proveedores, administración y procesos sin haber ocupado posiciones societarias o directivas. La falta de propiedad previa no equivale a falta de capacidad empresarial. Del mismo modo, una excelente profesional puede legítimamente no querer asumir inversión, riesgo y dirección. El diagnóstico debe valorar liderazgo, criterio, aprendizaje, conocimiento de la empresa, relaciones y disposición real, sin convertir ni la experiencia formal ni el patrimonio acumulado en sustitutos automáticos del potencial empresarial.

La financiación es especialmente relevante porque capacidad empresarial y capacidad patrimonial son variables diferentes. Seleccionar por ahorro o garantías puede excluir a personas profesionalmente idóneas. La respuesta no consiste en rebajar la evaluación de la operación, sino en construir estructuras financieras que combinen aportaciones, financiación, avales, pago aplazado, instrumentos públicos y fórmulas colectivas cuando proceda. La transición debe transferir también legitimidad: bancos, clientes, proveedores y otros interlocutores necesitan reconocer a la nueva continuadora como autoridad empresarial efectiva.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DEL MAPA DE POTENCIALES CONTINUADORAS
Conocimiento	¿Qué funciones domina y cuánto conoce empresa y sector?
Liderazgo	¿Coordina, resuelve o influye ya en el equipo?
Relaciones	¿Conoce clientes, proveedores y otros interlocutores?
Capacidad empresarial	¿Puede desarrollar dirección, finanzas y estrategia?
Interés	¿Desea realmente estudiar la continuidad?
Financiación	¿Qué aportación puede realizar y qué instrumentos necesita?
Disponibilidad	¿Qué condiciones organizativas necesita?
Equipo	¿Con quién podría compartir propiedad y responsabilidad?

13.3. JÓVENES, RETORNO Y RENOVACIÓN DE CAPACIDADES

El relevo introduce una tercera puerta para las políticas juveniles, junto al empleo asalariado y la creación de nuevas empresas: continuar una empresa existente. En territorios donde coinciden titulares próximos a la retirada y jóvenes que buscan proyectos suficientes para permanecer, regresar o instalarse puede existir un mercado de continuidad todavía desconectado. La empresa aporta una base real de actividad; la persona joven puede aportar capacidades, horizonte temporal, tecnología, comercialización o redes. La conexión sólo es sostenible cuando existe viabilidad, encaje, financiación y voluntad, nunca como obligación moral de “salvar” un negocio o regresar al territorio.

El matching territorial no debe limitarse al municipio. Puede abarcar comarca, provincia, región y personas vinculadas al territorio que viven fuera. El retorno emprendedor por relevo convierte el regreso en una decisión apoyada en una oportunidad económica concreta y puede transferir capital humano adquirido fuera. Pero una empresa no resuelve por sí sola vivienda, movilidad, servicios, empleo de la pareja o proyecto familiar; el encaje territorial forma parte de la consolidación y debe analizarse con la misma seriedad que el encaje empresarial.

La incorporación puede ser progresiva. Una persona joven puede entrar como trabajadora, adquirir conocimiento, participar después en el capital y asumir responsabilidades directivas de manera escalonada. Los equipos intergeneracionales son especialmente útiles cuando combinan historia y relaciones del titular, oficio de trabajadores veteranos y nuevas capacidades. La renovación no se mide por la edad ni por introducir novedades simbólicas, sino por aumentar productividad, resiliencia, capacidad comercial y autonomía organizativa.

PERFIL	CARACTERIZACIÓN	NECESIDAD PRINCIPAL
Retornado	Persona vinculada al territorio que vive fuera	Oportunidad suficiente + condiciones de retorno
Profesional sectorial	Experiencia previa, no necesariamente vínculo territorial	Matching con empresa compatible
Trabajador interno joven	Conoce la empresa desde dentro	Propiedad, gestión y financiación
Equipo joven	Competencias complementarias	Gobernanza y arquitectura financiera
Equipo intergeneracional	Jóvenes + perfiles veteranos	Transferencia y distribución de funciones
Nuevo poblador	Sin vínculo previo, dispuesto a trasladarse	Proyecto empresarial + encaje territorial

13.4. BARRERAS DE ACCESO: DE LA OPORTUNIDAD DISPONIBLE A LA ACCESIBLE

La accesibilidad es una variable diferente de la calidad empresarial. Puede existir una empresa transmisible y una persona potencialmente adecuada y, aun así, no existir operación porque falla un eslabón crítico: información, precio, garantías, legitimidad, red, capacidad directiva, gobernanza, tiempo o condiciones territoriales. Por eso el diagnóstico debe utilizar una lógica de cuellos de botella y evitar promediar dimensiones como si una fortaleza compensara automáticamente una barrera estructural.

Las barreras deben clasificarse en eliminables, reducibles y estructurales. Para las dos primeras, el Plan de Acceso debe identificar evidencia, impacto, medida correctora, responsable, plazo y criterio de cierre. Una dificultad financiera puede resolverse con meses para estructurar la operación; una transferencia de conocimiento puede ser viable con dos años y prácticamente imposible con dos semanas. La accesibilidad, por tanto, es dinámica: puede mejorar mediante preparación o deteriorarse si el Radar llega tarde.

BARRERA	EJEMPLO	RESPUESTA DEL MODELO
Información	La oportunidad no se conoce o se conoce tarde	Radar, Banco y comunicación confidencial
Cultural	No verse como posible continuador	Orientación y visibilización
Financiera	Precio, deuda o circulante excesivos	Arquitectura financiera y negociación
Patrimonial	Capacidad profesional sin garantías suficientes	Avales, pago aplazado, financiación combinada
Directiva	Oficio sin experiencia de gestión	Preparación y mentoría
Credibilidad / red	Dudas de financiadores o falta de relaciones	Evaluación + transferencia relacional
Territorial	Vivienda, movilidad o servicios	Acompañamiento territorial
Equipo	Gobernanza o liderazgo difusos	Pacto interno y reglas de decisión
Transmitente	Precio o control no realistas	Preparación de salida y mediación

13.5. PREPARAR AL CONTINUADOR: CAPACIDADES Y FINANCIACIÓN ALREDEDOR DE UNA OPERACIÓN REAL

Preparar no significa impartir un curso genérico. Significa identificar brechas concretas y cerrarlas hasta alcanzar capacidad suficiente para evaluar, negociar, dirigir y financiar una empresa real. El Expediente de Capacidades debe registrar qué competencias existen, cuáles faltan, cómo se cubrirán y quién asumirá cada función. Una capacidad ausente puede desarrollarse mediante formación, incorporarse con otro socio, contratarse externamente o distribuirse dentro del equipo; la finalidad es construir un sistema capaz de dirigir, no fabricar una persona que sepa hacerlo todo.

La formación debe incluir gestión económica, tesorería, comercialización, dirección de personas, gobernanza, negociación, estrategia, digitalización y conocimientos sectoriales cuando sean necesarios. Debe incorporar simulaciones: caída de ventas, pérdida de un cliente, tensión de caja o conflicto interno. Estas situaciones permiten observar criterio y capacidad de decisión mejor que la mera asistencia a contenidos teóricos. Parte del aprendizaje puede proceder del titular durante la transición; otra parte necesita mentoría externa para evitar reproducir las mismas dependencias que el relevo pretende superar.

La arquitectura financiera debe separar precio de adquisición, aportación al capital, circulante, inversión posterior y colchón de seguridad. Financiar la compra no basta si la empresa queda sin caja para operar. El pago aplazado del transmitente puede reducir capital inicial y alinear intereses, pero debe ser temporal y compatible con la autonomía de la nueva gobernanza. Ningún instrumento público o privado debe utilizarse para ocultar una mala operación: la financiación corrige barreras de acceso a una empresa viable, no convierte una inviabilidad en proyecto.

ÁREA	QUÉ DEBE ACREDITARSE	RESPUESTA
Económica	Comprensión de márgenes, costes y rentabilidad	Formación + análisis acompañado
Tesorería	Control de caja y circulante	Herramientas + mentoría
Comercial	Conocimiento de clientes y mercado	Transferencia relacional + plan comercial
Personas	Dirección, delegación y conflicto	Formación + responsabilidades claras
Gobernanza	Reglas societarias y decisión	Pacto interno + órganos
Negociación	Capacidad para acordar precio y condiciones	Asesoramiento profesional
Estrategia	Proyecto para la segunda etapa	Plan de Continuidad y Transformación
Financiación	Estructura asumible sin asfixiar	Plan financiero + escenario de tensión

13.6. POLÍTICA PÚBLICA: DEL CATÁLOGO DE AYUDAS AL ITINERARIO DE CONTINUIDAD

El relevo cruza emprendimiento, empleo juvenil, igualdad, reto demográfico, economía social, formación, financiación y retorno. La fragmentación administrativa puede producir una paradoja: cada programa cubre una pieza, pero nadie acompaña la operación completa. La respuesta debe organizar instrumentos alrededor de hitos empresariales verificables: detección, diagnóstico, preparación, matching, financiación, acuerdo, transición y consolidación. La persona continuadora no debería tener que reconstruir por sí sola esa arquitectura institucional.

La evaluación pública debe superar el recuento de expedientes o ayudas. Interesa conocer empresas detectadas, diagnósticos completados, continuadores preparados, *matches* que avanzan, operaciones cerradas, empleo preservado, supervivencia a doce y veinticuatro meses y autonomía post-relevo. También deben registrarse abandonos y causas, porque un sistema que descarta a tiempo una operación inviable está protegiendo recursos y personas. La adicionalidad pública debe concentrarse donde corrige barreras reales sin sustituir la disciplina empresarial.

POLÍTICA / INSTRUMENTO	FUNCIÓN EN EL RELEVO
Emprendimiento	Reconocer adquisición y continuidad como vía emprendedora
Empleo juvenil	Conectar talento con empresas que necesitan relevo
Igualdad	Eliminar barreras y visibilizar continuadoras
Reto demográfico	Priorizar continuidad con impacto territorial
Economía social	Facilitar relevo colectivo y propiedad laboral
Financiación / avales	Hacer financiables operaciones viables
Formación	Cerrar brechas de capacidades
Retorno	Vincular regreso a oportunidades empresariales concretas
Acompañamiento	Reducir riesgo durante negociación, transición y primeros meses

13.7. BANCO DE OPORTUNIDADES: UNA INFRAESTRUCTURA DE INTERMEDIACIÓN, NO UN TABLÓN DE TRASPASOS

El Banco de Oportunidades debe contener empresas que hayan superado un filtro técnico mínimo, no cualquier anuncio de venta. La entrada requiere confirmar que existe algo transmisible, que el titular acepta un proceso ordenado y que la oportunidad puede describirse sin exponer prematuramente información sensible. Captación, validación, acceso a información y decisión deben estar separadas: detectar una empresa no equivale a recomendar su adquisición.

La confidencialidad es parte del diseño. Un perfil ciego puede mostrar sector, territorio aproximado, tamaño, empleo y horizonte; un perfil ampliado puede incorporar inversión orientativa y capacidades requeridas; la identidad y documentación sólo deben abrirse a candidatos compatibles bajo compromiso de confidencialidad. Esta secuencia protege empresa, plantilla, clientes y reputación del sistema. La tasa de conversión no debe maximizarse artificialmente: descartar una mala operación es también un resultado profesional.

El Banco debe conectarse con el Mapa de Continuadores y con la Cartera Territorial. Así puede funcionar en ambas direcciones: partir de una empresa y buscar perfiles compatibles, o partir de una persona preparada y buscar una oportunidad. Además de intermediar, debe producir inteligencia agregada sobre sectores, territorios, barreras recurrentes, tiempos, conversiones y causas de abandono.

NIVEL	CONTENIDO	ACCESO
Perfil ciego	Sector, territorio aproximado, tamaño, empleo, horizonte	Personas registradas y filtradas
Perfil ampliado	Necesidades, inversión orientativa, capacidades	Candidatos compatibles
Información confidencial	Identificación y documentación empresarial	Tras compromiso de confidencialidad
Expediente de operación	Diagnóstico, viabilidades, negociación y financiación	Equipo técnico y partes

13.8. PROGRAMA DE PREPARACIÓN DE CONTINUADORES

La entrada al Programa puede ser abierta, pero la progresión debe ser selectiva. La orientación inicial sirve para aclarar motivación, riesgo y preferencias; el acceso a oportunidades confidenciales requiere preparación y compromiso suficientes. La finalidad no es encontrar perfiles perfectos, sino identificar potencial real y disposición para cerrar brechas. Una salida informada también puede ser un buen resultado: descubrir a tiempo que no se desea asumir propiedad, deuda o dirección evita una mala operación.

La preparación debe avanzar al mismo ritmo que el matching. Formar sin conectar produce personas preparadas sin proyecto; conectar sin preparar produce operaciones prematuras. Para trabajadores internos puede haber inmersión en funciones todavía desconocidas; para externos, conocimiento progresivo de empresa y territorio; para equipos, trabajo específico sobre capital, responsabilidades y liderazgo. El acompañamiento continúa durante negociación y primeros meses, pero debe diseñarse para reducir su propia necesidad: el resultado final es autonomía, no dependencia del programa.

FASE	CONTENIDO	RESULTADO
Orientación	Motivación, riesgo y preferencias	Decisión informada de continuar o salir
Diagnóstico	Competencias, experiencia, finanzas y equipo	Expediente de Capacidades
Preparación	Formación y mentoría individualizada	Brechas reducidas
Matching	Acceso a empresas compatibles	Oportunidades priorizadas
Inmersión	Conocimiento de empresa y territorio	Encaje validado
Operación	Negociación, financiación y gobernanza	Acuerdo sostenible
Transición	Acompañamiento inicial	Autonomía progresiva
Consolidación	Seguimiento y retirada del apoyo	Capacidad empresarial estable

13.9. MATRIZ DE OPORTUNIDAD: COMPATIBILIDAD SIN ETIQUETAS DEMOGRÁFICAS

La Matriz debe describir las exigencias de la oportunidad, no clasificar personas por edad o sexo. Una empresa no es “para jóvenes” o “para mujeres” en sentido determinista. Lo relevante es cuánto capital requiere, qué complejidad directiva presenta, qué experiencia sectorial necesita, cuánto depende del titular, qué exige su localización, qué empleo existe y qué potencial de crecimiento o transformación ofrece. Después se identifican personas o equipos capaces de cumplir esas condiciones o de alcanzarlas mediante preparación.

La compatibilidad es dinámica. Una empresa puede reducir dependencia, documentar procesos o renegociar deuda; una persona puede desarrollar capacidades, incorporar un socio o mejorar su estructura financiera. Por eso el matching no es una fotografía, sino un proceso de aproximación progresiva. La Matriz debe combinarse con la Matriz de Barreras, el Expediente de Capacidades y la Matriz Empresa-Continuador. El resultado no es una puntuación de personas, sino un diagnóstico de encaje y brechas.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	IMPLICACIÓN PARA EL MATCHING
Inversión	¿Qué capital requiere realmente?	Define exigencia financiera y necesidad de equipo
Gestión	¿Qué complejidad directiva exige?	Determina capacidades y apoyos
Experiencia sectorial	¿Cuánto conocimiento específico requiere?	Favorece internos o perfiles con experiencia
Dependencia del titular	¿Cuánto valor sigue personalizado?	Determina intensidad de transición
Localización	¿Qué exige residir o gestionar allí?	Afecta a retorno, movilidad y proyecto de vida
Digitalización	¿Existe margen de modernización?	Puede ampliar atractivo y capacidades
Empleo	¿Existe organización humana que preservar?	Abre potencial interno y colectivo
Crecimiento	¿Puede desarrollarse la empresa?	Influye en atractivo para nuevos propietarios

13.10. DEL RELEVO GENERACIONAL A LA RENOVACIÓN GENERACIONAL

El relevo mínimo cambia quién posee la empresa y consigue que la actividad sobreviva. La renovación generacional puede ir más allá: utilizar la transición para reducir dependencias, profesionalizar, distribuir conocimiento, incorporar nuevas personas a la propiedad, abrir liderazgo, digitalizar cuando aporte valor o reposicionar la estrategia. No todas las empresas necesitan el mismo grado de transformación. Renovar no significa romper con el pasado, sino distinguir qué activos merecen conservarse y qué limitaciones deben modificarse para que la segunda etapa sea sostenible.

La continuidad madura aparece cuando el aprendizaje del relevo queda incorporado a la organización. Una sociedad laboral nacida de una transmisión no debería reproducir la dependencia extrema que originó el problema. Reglas de entrada y salida, documentación, transferencia de conocimiento, renovación de liderazgo y cultura sucesoria permiten que el siguiente relevo no comience desde cero. La empresa deja de tratar la sucesión como una emergencia excepcional y la convierte en una capacidad organizativa.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
Relevo mínimo	Cambio de propiedad con continuidad operativa	La empresa sobrevive al cambio
Relevo consolidado	Autonomía, gobernanza y estabilidad	La empresa deja de depender del proceso de transmisión
Renovación generacional	Nuevas capacidades, propiedad y estrategia	La empresa construye una segunda etapa
Continuidad madura	La sucesión futura forma parte de la organización	El siguiente relevo no comienza desde cero

13.11. SÍNTESIS OPERATIVA

El capítulo convierte el relevo en un sistema de acceso al emprendimiento. La empresa transmisible constituye la oferta; el Mapa de Continuadores amplía y cualifica la demanda; el diagnóstico de accesibilidad identifica cuellos de botella; la preparación construye capacidades; el Banco organiza la intermediación; la arquitectura financiera hace asumible la operación; y la transición convierte el cambio de propiedad en autonomía. Mujeres, jóvenes, trabajadores internos, retornados, profesionales y equipos no son categorías a las que asignar empresas, sino universos de talento que deben poder competir por oportunidades reales en condiciones de información y acceso suficientes.

SECUENCIA	FUNCIÓN
1. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES	Empresas viables con horizonte de relevo
2. IDENTIFICAR PERSONAS	Trabajadores, mujeres, jóvenes, retornados, profesionales y equipos
3. DIAGNOSTICAR ACCESIBILIDAD	Barreras, capacidades, financiación y territorio
4. PREPARAR	Formación, mentoría, gobierno y estructura financiera
5. CONECTAR	Banco de Oportunidades + Mapa de Continuadores + matching
6. ESTRUCTURAR	Negociación, capital, propiedad y forma societaria

SECUENCIA	FUNCIÓN
7. TRANSITAR	Transferencia de conocimiento, relaciones y autoridad
8. RENOVAR	Nuevas capacidades, gobernanza y estrategia
9. CONSOLIDAR	Autonomía y preparación del siguiente ciclo sucesorio

Esta arquitectura permite además aprender de los casos que no llegan a cerrarse. Si determinados perfiles abandonan recurrentemente en financiación, si los equipos internos se bloquean en gobernanza o si el retorno fracasa por condiciones territoriales, el sistema debe modificar sus instrumentos. El valor del Modelo ASLABCAM no reside sólo en cerrar operaciones, sino en convertir cada expediente en evidencia operativa y construir una infraestructura acumulativa de conocimiento sobre continuidad empresarial.

CAPÍTULO 14

CASOS PRÁCTICOS DEL MODELO ASLABCAM

De la arquitectura conceptual a una disciplina comparada de decisión
empresarial

14.1. COMERCIO DE PROXIMIDAD

CASO 1 · Comercio consolidado, cuatro trabajadores, titular de 64 años y dos años de horizonte. La empresa es viable, pero necesita ajustes para ser transmitida y un equipo capaz de pasar de empleo a propiedad.

El comercio de proximidad es uno de los ámbitos donde el cierre empresarial produce efectos visibles, pero la mera importancia social del establecimiento no basta para justificar una transmisión. El escenario se construye sobre un comercio especializado con más de treinta años de actividad, cuatro personas trabajadoras, clientela recurrente, proveedores consolidados, un local arrendado y una marca conocida en su mercado local. El titular, de 64 años, prevé jubilarse en aproximadamente dos años y no dispone de sucesión familiar. La existencia de una ventana temporal suficiente cambia completamente la intervención: hay tiempo para ordenar cuentas, documentar procesos, reducir dependencia, preparar a la plantilla y negociar una operación razonable.

El diagnóstico económico es favorable. La empresa mantiene ventas relativamente estables, rentabilidad moderada, endeudamiento bajo y necesidades de inversión limitadas. No existe un problema de viabilidad actual. Sin embargo, aparecen tres alertas: digitalización comercial insuficiente, dependencia del titular en decisiones relevantes y necesidad de resolver la continuidad del arrendamiento. El resultado es una empresa transmisible con ajustes, no una empresa lista para ser entregada de inmediato. Esta distinción es esencial: una buena empresa puede fracasar en el relevo por una pieza contractual o de gestión que no se preparó a tiempo.

El IDT muestra una dependencia media-alta pero reducible. El titular concentra fijación de precios, negociación bancaria, relación con determinados proveedores y algunos clientes históricos. La actividad diaria, en cambio, funciona en buena medida sin su presencia permanente. Esta combinación es positiva: el problema no es que la empresa sea inseparable de la persona, sino que la autoridad decisoria y algunas relaciones todavía no se han transferido. La transición debe convertir conocimiento tácito y autoridad personal en procesos, responsabilidades y relaciones compartidas.

El análisis de la plantilla revela un núcleo continuador potencial. La responsable administrativa acumula dieciséis años de experiencia y conoce cuentas, proveedores, clientes y funcionamiento interno; un trabajador comercial aporta doce años de relación con clientes y dominio del producto; una tercera trabajadora conoce venta, stock y operaciones. La persona dedicada a logística prefiere mantener su condición asalariada. El caso demuestra así que el relevo colectivo no exige que toda la plantilla se convierta en socia: basta con que exista un núcleo promotor real y que el resto de personas pueda seguir vinculada laboralmente en condiciones sostenibles.

Las barreras decisivas son financiación, experiencia directiva, precio de transmisión y arrendamiento. El propietario valora inicialmente la empresa incorporando décadas de esfuerzo y expectativas personales; la valoración técnica resulta inferior. La negociación debe distinguir reconocimiento al transmitente de precio económicamente soportable. Si el precio absorbe la capacidad futura de caja, la operación deja de ser viable aunque el negocio lo sea. Por ello, la financiación combina aportaciones, crédito y pago aplazado, preservando circulante y margen de seguridad. La sociedad limitada laboral se estudia porque existen trabajadores interesados, complementariedad de funciones y voluntad de propiedad colectiva, no porque el modelo la imponga.

El caso comercial permite observar que la transmisibilidad de una pequeña empresa no depende de su dimensión, sino de cuánto valor está organizado fuera de la persona titular. Un comercio con cuatro trabajadores puede ser más transmisible que un negocio de mayor facturación si la clientela reconoce a la empresa, las funciones están distribuidas y existe capacidad de decisión entre varias personas. Por el contrario, un establecimiento aparentemente sólido puede no ser continuable si toda la actividad comercial, la relación con proveedores y la gestión se concentran en el propietario. El diagnóstico debe mirar organización antes que tamaño.

Dimensión	Diagnóstico	Implicación
Viabilidad	Favorable	Analizar continuidad
Dependencia del titular	Media-alta, reducible	Plan de transferencia
Equipo	Tres continuadores potenciales	Preparación directiva y financiera
Barreras	Precio, financiación, alquiler	CONDITIONAL GO hasta resolver
Forma posible	SLL	Encaja si el equipo se consolida
Transición	6 meses	Retirada progresiva
Resultado	Continuidad + renovación	Empleo y propiedad laboral

14.2. TALLER O PEQUEÑA INDUSTRIA

CASO 2 · Empresa industrial con nueve trabajadores, 32 años de actividad y titular de 63 años. La capacidad técnica ya está en la plantilla; la dependencia crítica se concentra en clientes, negociación y dirección.

La pequeña industria y los talleres especializados constituyen uno de los espacios con mayor compatibilidad estructural con el relevo interno. En el escenario analizado, la empresa se dedica a mecanizado, mantenimiento y fabricación de componentes metálicos a medida. Tiene nueve personas trabajadoras, cartera consolidada, maquinaria, procesos, proveedores y una posición reconocida en su nicho. El propietario prevé retirarse dentro de dos o tres años y no existe sucesión familiar. La empresa supera claramente el umbral de viabilidad: la facturación es estable, los márgenes razonables y el endeudamiento asumible.

El principal activo es la distribución del conocimiento técnico. Cinco trabajadores cualificados acumulan antigüedades de entre ocho y veintidós años y pueden resolver la mayor parte de las incidencias productivas sin intervención del propietario. La producción, el mantenimiento y buena parte de la calidad están ya distribuidos. La administración se concentra en una persona y la estrategia y finanzas continúan vinculadas al titular. Esta lectura permite separar lo que ya está transferido de aquello que debe construirse antes del relevo.

La empresa presenta una particularidad decisiva: técnicamente está preparada, pero comercialmente sigue siendo dependiente. El IDT es bajo en dimensiones técnica y operativa, medio en la organizativa y alto en la financiera, comercial y decisoria. Algunos clientes principales están vinculados personalmente al propietario, que negocia, recibe pedidos, resuelve urgencias y define precios. Por

ello se establece un plan de reducción de dependencia comercial durante dieciocho meses: identificar clientes clave, incorporar al futuro equipo a reuniones, transferir negociaciones, documentar condiciones, implantar CRM y realizar visitas conjuntas. La regla es clara: transferir la relación antes de transferir la empresa.

El equipo continuador se construye alrededor de tres perfiles complementarios: un técnico con liderazgo operativo; una trabajadora responsable de administración, cobros, proveedores y documentación; y un técnico-comercial que realiza presupuestos y visitas. Entre los tres existen producción, administración y comercial. La principal debilidad no es la falta de capacidades funcionales, sino la ausencia inicial de liderazgo formal. El Programa de Preparación trabaja esa cuestión y desemboca en un diseño con dirección operativa, económico-financiera y comercial, además de una coordinación general claramente atribuida. La participación societaria no elimina la necesidad de liderazgo.

La valoración se realiza de forma independiente. Se revisan activos, estado de maquinaria, deuda, existencias, resultados, cash flow, clientes, contratos y necesidades de inversión. La dependencia comercial del titular reduce el valor transferible del fondo de comercio, una consecuencia importante: cuanto más personalista es la relación con el mercado, menos valor puede considerarse realmente transmisible. La financiación no cubre sólo el precio. Debe incluir capital social, circulante, inversión en modernización y fondo de seguridad. Una prueba de estrés con caída de ventas, retrasos de cobro y pérdida temporal de un cliente permite ajustar la estructura hasta obtener margen de seguridad.

La pequeña industria muestra con especial claridad la diferencia entre conocimiento productivo y capacidad empresarial. La plantilla puede dominar máquinas, procesos y calidad y, sin embargo, no estar preparada para negociar precios, planificar inversiones, dirigir tesorería o gestionar una cartera de clientes. El error sería interpretar la excelencia técnica como prueba suficiente de continuidad. El Modelo ASLABCAM utiliza precisamente el diagnóstico de capacidades para convertir esa fortaleza técnica en una estructura de dirección completa.

Área	Situación inicial	Respuesta
Producción	Conocimiento distribuido	Preservar y documentar
Clientes	Dependencia alta del titular	Transferencia comercial 12-18 meses
Equipo	Tres perfiles complementarios	Liderazgo + gobernanza
Activos	Maquinaria operativa con inversión futura	Reservar CAPEX post-relevo
Precio	Debe reflejar valor transferible	Valoración independiente
Financiación	Compra + inversión + circulante	Banco + socios + pago aplazado
Resultado	9 empleos y autonomía funcional	Renovación generacional

14.3. EMPRESA DE SERVICIOS

CASO 3 · Empresa de servicios con siete trabajadores y 24 años de trayectoria. Tiene valor económico, pero gran parte de ese valor está concentrado en intangibles, reputación y relaciones vinculadas al fundador.

Las empresas de servicios obligan a diferenciar con precisión valor empresarial y activos físicos. El caso parte de una firma de asesoramiento técnico, gestión de proyectos y consultoría especializada para pymes, con siete personas trabajadoras y un fundador de 62 años que prevé reducir su actividad durante los próximos tres años. Los activos tangibles son limitados: ordenadores, mobiliario, software y un local arrendado. El verdadero patrimonio reside en más de cien clientes activos o recurrentes, relaciones de largo plazo, conocimiento sectorial, metodologías, base documental, reputación y un equipo profesional experimentado.

La empresa es rentable, pero inicialmente poco transmisible. El IDT arroja dependencia alta-crítica: dependencia técnica media, comercial crítica, organizativa media, relacional crítica y decisoria alta. La plantilla ejecuta gran parte de los proyectos, pero el fundador continúa captando clientes, negociando, definiendo propuestas, gestionando relaciones estratégicas y resolviendo situaciones complejas. En consecuencia, la empresa funciona hoy, pero todavía no está preparada para funcionar sin él. Este caso demuestra que viabilidad y transmisibilidad son dimensiones diferentes.

El análisis cliente por cliente permite clasificar la cartera en tres grupos: clientes de la empresa, que contratan por marca y equipo; clientes mixtos, que conocen a la organización, pero mantienen al fundador como referente; y clientes esencialmente personales, cuya confianza está depositada en él. La cartera no puede darse por transferida simplemente porque figure en una base de datos. La relación debe ser convertida de confianza personal en confianza organizativa. Para ello se diseña un Plan de Preparación de aproximadamente veinticuatro meses centrados en reducir dependencia comercial, distribuir decisión, reforzar la marca corporativa y construir un equipo directivo.

La delegación progresa por fases. Profesionales senior empiezan asistiendo a reuniones, después presentan propuestas, negocian proyectos y finalmente asumen clientes sin presencia del fundador. La transferencia debe ser visible desde fuera: los clientes necesitan percibir que la calidad y la capacidad de respuesta pertenecen a la empresa, no únicamente a una persona. Se construye además un Mapa de Relaciones Críticas para proveedores, bancos, asociaciones, administraciones y colaboradores. La red relacional es un activo que no aparece en balance y, si no se transfiere, se convierte en un riesgo oculto.

La comunicación corporativa deja de girar exclusivamente alrededor del fundador. Se presenta al equipo, se distribuye autoría técnica y se refuerza la presencia externa de otros profesionales. Internamente se establecen responsabilidades por áreas, criterios de precios, márgenes y aprobación de propuestas. La prueba de ausencia - qué ocurre si el fundador no aparece durante un mes - se utiliza como indicador de progreso. Al principio múltiples decisiones quedan bloqueadas; doce meses después la mayoría se resuelven sin él.

La empresa de servicios obliga a revisar una intuición habitual: un balance ligero no significa una empresa ligera. Cuando los activos esenciales son cartera, conocimiento, reputación y relaciones, la valoración y la preparación deben mirar mucho más allá de los bienes físicos. La continuidad depende de que esos intangibles sean efectivamente transferibles. Una cartera vinculada al fundador sólo tiene valor de continuidad en la medida en que el cliente pueda reconocer a la organización después de su salida.

Activo / riesgo	Problema	Preparación
Cartera	Parte vinculada al fundador	Segmentar y transferir clientes
Reputación	Marca personalista	Construir marca de equipo
Relaciones	Red informal no documentada	Mapa de relaciones críticas
Decisión	Fundador como cuello de botella	Delegación y prueba de ausencia
Equipo	Capacidad profesional alta	Desarrollar dirección y gobernanza
Transmisión	Ruptura brusca desaconsejada	Proceso progresivo + mentoría limitada

14.4. NEGOCIO RURAL

CASO 4 · Empresa de instalaciones y mantenimiento en un municipio de 2.800 habitantes, cinco trabajadores y servicio a unas quince localidades. El valor territorial del negocio supera ampliamente su tamaño contable.

En territorios rurales de baja densidad, el análisis del relevo debe incorporar una variable adicional: qué pierde el territorio si la empresa desaparece. El escenario se sitúa en un municipio de 2.800 habitantes que actúa como pequeña cabecera funcional para localidades próximas. La empresa se dedica a electricidad, climatización, fontanería, pequeñas instalaciones y mantenimiento de viviendas, comercios, empresas agroalimentarias y edificios públicos. Cuenta con cinco personas trabajadoras, taller-almacén, vehículos, herramientas, contratos de mantenimiento y veintisiete años de actividad. Su dimensión económica es reducida, pero atiende necesidades que no siempre tienen sustituto cercano.

La empresa es territorialmente estratégica porque mantiene empleo, presta servicios escasos, da soporte a otras actividades y participa en una red económica local. El propietario, de 64 años, prevé jubilarse en 18-24 meses. No existe sucesión familiar y el mercado local de compradores es muy limitado. El problema no es únicamente empresarial: la desaparición implicaría pérdida de capacidad técnica para varios municipios, mayor distancia para atender averías, debilitamiento de otras empresas y reducción de empleo local. El cierre produce un efecto en cadena que no puede captarse sólo mediante facturación o beneficio.

El Modelo ASLABCAM amplía entonces la escala de búsqueda. Si el mercado local no contiene continuadores suficientes, la intermediación debe ser supralocal. El Banco de Oportunidades y el Mapa de Continuadores permiten buscar jóvenes, profesionales retornados y nuevos pobladores con encaje sectorial. El caso desemboca en una solución de equipo mixto: una persona de la plantilla aporta conocimiento local, clientela y operación; un profesional retornado aporta formación técnica, nuevas capacidades y voluntad empresarial. La combinación resulta más sólida que cualquiera de los dos por separado.

Aparecen además barreras que en una operación urbana podrían ser secundarias: vivienda, movilidad, servicios, escolarización o condiciones familiares del continuador. El relevo rural puede implicar simultáneamente adquirir una empresa y cambiar de territorio. Por ello, el acompañamiento no puede limitarse al balance. El ayuntamiento y otras entidades territoriales no deben decidir quién compra, pero sí pueden facilitar información, vivienda disponible, integración local, permisos, conectividad y conocimiento de servicios. El apoyo territorial reduce fricciones sin sustituir el criterio empresarial.

La financiación se diseña con la misma regla que en los demás casos: la empresa debe poder funcionar después de comprarse. La continuidad exige precio asumible, capital para circulante, vehículos y equipamiento, y un colchón de seguridad. La sociedad laboral puede aportar una ventaja adicional cuando propiedad, trabajo y residencia se vinculan territorialmente, aunque esa relación sea un potencial y no una garantía. El nuevo equipo no se limita a preservar actividad: introduce sistemas de gestión, digitalización, mejor planificación y expansión comercial hacia municipios próximos.

El caso rural amplía el concepto de valor empresarial. En un municipio pequeño, cinco empleos pueden representar una proporción relevante del mercado laboral local y una empresa de instalaciones puede formar parte de la infraestructura funcional de una comarca. Esta realidad justifica priorizar detección e intermediación, pero no permite relajar los criterios de viabilidad. El valor territorial sirve para decidir cuánto esfuerzo público merece una operación viable, no para justificar que cualquier negocio deba mantenerse.

Dimensión territorial	Efecto
Empleo	5 puestos directos con pocas alternativas próximas
Servicio	Cobertura técnica en varios municipios
Red económica	Soporte a comercios, agroalimentación y hogares
Continuadores	Mercado local reducido; búsqueda supralocal
Barreras extraempresariales	Vivienda, movilidad, servicios, arraigo
Intervención pública	Facilitar entorno, no sustituir decisión empresarial
Resultado esperado	Continuidad + modernización + renovación territorial

14.5. EMPRESA FAMILIAR SIN SUCESOR

CASO 5 · Empresa alimentaria de segunda generación, más de cuarenta años de historia, doce trabajadores y dos hijos que no desean continuar. El problema central es separar legado familiar, propiedad y continuidad empresarial.

Una empresa familiar no contiene necesariamente una sucesión familiar. El caso parte de una empresa de fabricación y distribución de producto alimentario artesanal y semiindustrial que comenzó como negocio familiar y evolucionó hasta contar con doce personas trabajadoras, obrador, almacén, vehículos, marca propia, distribución regional y acuerdos comerciales estables. La persona propietaria, de 64 años, prevé jubilarse dentro de dos años. Sus dos hijos no trabajan en la empresa y han elegido trayectorias profesionales distintas. No existe conflicto: simplemente no hay vocación de sucesión.

La primera barrera es conceptual y emocional. El propietario identifica la empresa con varias décadas de historia familiar y teme que vender signifique perder legado, identidad y reconocimiento. Durante meses evita hablar de transmisión externa y mantiene la esperanza de que algún miembro de la familia cambie de opinión. El Modelo debe reconocer esta dimensión sin permitir que determine el diagnóstico. Heredero no equivale a sucesor. Puede existir herencia patrimonial sin continuidad empresarial, y la empresa puede continuar aunque la propiedad deje de pertenecer a la familia.

La plantilla estable contiene personas de confianza con responsabilidades superiores a su categoría formal. El diagnóstico permite formular una pregunta que nunca se había planteado seriamente: si quienes ya hacen funcionar la empresa podrían convertirse en continuadores. La respuesta no es automática. Deben analizarse interés, liderazgo, capacidad empresarial, financiación y encaje. Pero la pregunta abre una tercera vía entre sucesión familiar imposible y venta externa rechazada.

El caso introduce una aportación metodológica importante: la doble preparación. No basta con preparar a los continuadores. El transmitente también debe prepararse para dejar de decidir, aceptar una valoración objetiva, separar identidad personal de propiedad y asumir que la empresa puede continuar de manera distinta. Una negociación técnicamente correcta puede fracasar si el propietario espera capitalizar emocionalmente toda una vida de trabajo. La valoración debe reconocer activos, marca, cartera, posición y resultados, pero el precio final ha de ser soportable por la generación de caja futura.

La financiación debe preservar el futuro de la empresa. Los trabajadores no pueden adquirir el pasado a costa de impedir inversiones, circulante o adaptación. La permanencia temporal del propietario durante doce meses puede ayudar a transferir conocimiento, relaciones y legitimidad, pero con funciones claramente delimitadas. El objetivo no es conservar al antiguo titular como director en la sombra, sino transformar una transición familiar imposible en una continuidad empresarial autónoma.

La empresa familiar sin sucesor muestra que la sucesión tiene una dimensión patrimonial y otra empresarial. Los hijos pueden heredar acciones o activos sin querer dirigir la organización. Si se confunden ambas dimensiones, la empresa puede quedar paralizada esperando una continuidad que nadie desea ejercer. El diagnóstico debe preguntar por voluntad y capacidad real, no por parentesco. La continuidad empresarial necesita un continuador; la existencia de herederos no resuelve ese requisito.

Tensión	Riesgo	Respuesta
Familia / empresa	Esperar una sucesión que no llegará	Aceptar ausencia de sucesor
Emoción / valoración	Precio basado en esfuerzo vital	Valoración objetiva y negociación
Legado / propiedad	Confundir apellido con continuidad	Preservar identidad sin exigir propiedad familiar
Transmitente / equipo	Dirección en la sombra	Permanencia temporal con límites
Trabajadores / propietarios	Capacidad laboral sin experiencia societaria	Preparación y estructura colectiva
Financiación / futuro	Asfixiar caja con el precio	Pago sostenible + recursos post-relevo

14.6. EMPRESA CONTINUADA POR SUS TRABAJADORES

CASO 6 · Caso demostrador completo. Empresa de fabricación, instalación y mantenimiento de equipamiento técnico, catorce trabajadores, 29 años de actividad y titular de 63 años con horizonte de 2-3 años.

Este escenario no representa un sector concreto, sino el funcionamiento completo del Modelo ASLABCAM. La empresa es viable, dispone de nave, maquinaria, vehículos, cartera estable, proveedores, marca y personal cualificado. Su facturación es estable, la rentabilidad moderada pero sostenida y el endeudamiento asumible. No existe crisis económica; existe un riesgo de continuidad porque el propietario desea retirarse en dos o tres años, sus hijos no trabajan en la empresa y no hay comprador identificado. La asesoría detecta la señal y, con autorización del titular, activa el canal ASLABCAM.

DETECTAR. El Radar de Relevo responde si el caso merece intervención. El horizonte de salida es de dos a tres años: existe margen, pero ya es necesario actuar. El riesgo de cierre es alto por ausencia de sucesor; el valor a conservar también es alto por empleo, activos, cartera y conocimiento; y existe potencial interno porque la plantilla incluye antigüedad y funciones clave. La detección no afirma que vaya a existir una sociedad laboral. Sólo justifica pasar a evaluación y utilizar el tiempo disponible como activo.

EVALUAR. El Diagnóstico de Continuidad confirma viabilidad y analiza dependencia del titular. La empresa no necesita ser rescatada; necesita comprobar si puede funcionar sin su actual propietario. El IDT resulta alto, pero transferible: el problema no es que la empresa no pueda continuar, sino que todavía no está preparada para hacerlo. El Test de Transmisibilidad identifica qué elementos están organizados, cuáles dependen de la persona y qué ajustes deben completarse. El Plan de Preparación convierte esa diferencia en tareas concretas de delegación, documentación, transferencia comercial y fortalecimiento del equipo.

CONECTAR. La primera búsqueda se realiza dentro de la plantilla. De catorce trabajadores, cinco muestran interés inicial y tres conforman finalmente un núcleo con capacidades complementarias. La Matriz Empresa-Continuador analiza experiencia, liderazgo, conocimiento del mercado, capacidad financiera, voluntad de asumir riesgo y complementariedad. El resultado no es “continuadores perfectos”, sino continuadores preparables. Esa formulación permite distinguir una brecha susceptible de formación de un defecto estructural que impediría la operación.

TRANSFORMAR. El equipo entra en el Programa de Preparación y trabaja finanzas, estrategia, gobernanza, negociación y dirección. La sociedad laboral se diseña después de confirmar el proyecto, no antes. Se definen distribución de capital, responsabilidades, mayorías, decisiones reservadas, política de retribución, entrada y salida de socios y mecanismos de resolución de conflictos. La valoración independiente y el Plan Financiero de Continuidad integran precio, aportaciones, deuda, pago aplazado, circulante e inversión. Una operación no está diseñada hasta que empresa, personas, propiedad, financiación y gobierno forman un conjunto coherente.

DECIDIR. El Semáforo GO / CONDITIONAL GO / NO GO permite detenerse en puntos críticos. En fase intermedia, la operación puede mantenerse en CONDITIONAL GO mientras se resuelven financiación, transferencia comercial o acuerdos societarios. Sólo cuando las condiciones se cierran se pasa a GO. Esta lógica evita dos errores: acelerar por entusiasmo o descartar demasiado pronto una operación que puede ser preparada. El semáforo es una cultura de decisión, no una etiqueta final fija.

TRANSITAR. La firma no completa el relevo. Tras la transmisión comienza la transferencia real de conocimiento, clientes, proveedores, relaciones y autoridad. El Plan de 100 Días organiza estabilización, asunción de decisiones y autonomía. El antiguo propietario reduce progresivamente su presencia. A los seis meses se aplica el Índice de Autonomía Post-Relevo para comprobar si el nuevo equipo resuelve producción, comercial, finanzas, personas y estrategia sin dependencia estructural del transmitente. Las brechas restantes se convierten en un plan final de transferencia.

CONSOLIDAR. Al primer año, la empresa conserva los catorce empleos y tres trabajadores se han convertido en propietarios. La organización introduce CRM, mejoras de control, responsabilidades más claras y una agenda de modernización. El éxito no se mide por haber firmado, sino por haber construido autonomía, preservado capacidad empresarial y creado una nueva generación de propietarios capaces de dirigir el siguiente ciclo. El criterio final es que la empresa ya no necesite mirar hacia atrás para saber cómo seguir adelante.

Fase	Pregunta	Herramienta / resultado
Detectar	¿Merece intervención?	Radar de Relevo
Evaluar	¿Es viable y transmisible?	Diagnóstico + IDT + Test
Conectar	¿Quién puede continuar?	Mapa + Matriz Empresa-Continuador
Transformar	¿Cómo se estructura?	Programa + Plan de Transformación + financiación
Decidir	¿Avanzamos?	GO / CONDITIONAL GO / NO GO
Transitar	¿La empresa funciona tras la firma?	Plan 100 Días + transferencia
Consolidar	¿Existe autonomía estable?	IAPR + cuadro de mando

El caso demostrador permite comprender el Modelo ASLABCAM como una cadena de reducción de incertidumbre. Al inicio sólo existe una señal: un empresario de 63 años quiere retirarse en dos o tres años. Cada fase añade evidencia y elimina ambigüedad. El Radar decide si merece estudiar; el diagnóstico decide si existe empresa; el IDT localiza dependencias; el Test de Transmisibilidad determina qué puede transferirse; el mapa y la matriz identifican personas; y los planes financiero y societario comprueban si la oportunidad puede convertirse en operación. Ninguna herramienta tiene sentido aislada.

El CONDITIONAL GO es quizá la decisión más realista durante gran parte del proceso. No significa indecisión; significa que existe potencial suficiente para seguir invirtiendo trabajo, pero persisten condiciones que deben cerrarse antes de la transmisión. Esta categoría permite gestionar proyectos imperfectos sin convertir cada problema en un rechazo definitivo. También obliga a identificar condiciones verificables: precio máximo, financiación mínima, firma de contrato, incorporación de una persona clave o reducción concreta de dependencia.

14.7. CUANDO EL RELEVO NO DEBE HACERSE

CASO 7 · Empresa industrial de ocho trabajadores, 26 años de actividad y titular de 65 años que quiere retirarse en menos de un año. Aparentemente es un caso idóneo; el diagnóstico demuestra que la continuidad íntegra no es recomendable.

La credibilidad de una metodología de relevo depende de su capacidad para decir no. El escenario parte de una empresa de componentes auxiliares para construcción con ocho personas trabajadoras, nave arrendada, maquinaria, clientes y una plantilla con amplia antigüedad. El propietario tiene 65 años, desea jubilarse en menos de un año y no existe sucesión familiar. La plantilla está preocupada y varios trabajadores muestran interés inicial. El Radar identifica urgencia alta, riesgo de cierre y empleo amenazado. Si el análisis terminara ahí, sería fácil precipitar una propuesta de relevo interno.

El Diagnóstico Económico cambia el escenario. Los últimos ejercicios muestran deterioro estructural, márgenes en caída, pérdida de clientes, tensiones de caja y deuda asociada a maquinaria. El problema no es únicamente sucesorio; existe un problema económico de fondo. El mercado tampoco ofrece señales claras de recuperación automática. Para restaurar viabilidad sería necesario captar clientes, revisar producto, invertir y modificar la estructura comercial. A ello se añade una dependencia crítica del titular y maquinaria con necesidades relevantes de inversión.

La financiación hace visible el límite. Los trabajadores interesados disponen de ahorro limitado y la operación exige simultáneamente compra, refinanciación, inversión, circulante y absorción del riesgo comercial. Las pruebas de tensión muestran que una caída adicional de ventas llevaría rápidamente a problemas de liquidez. El Test de Transmisibilidad concluye una situación crítica y el Diagnóstico de Continuidad clasifica el caso como continuidad no recomendable en las condiciones actuales. La motivación de la plantilla no compensa una base económica insuficiente.

La decisión es NO GO para la transmisión íntegra. Esto no significa abandonar a trabajadores ni al titular. Se estudian alternativas: venta parcial de activos, búsqueda de adquirente para determinadas líneas, recolocación, integración de trabajadores en otra empresa, emprendimientos separados sobre actividades con mercado o cierre ordenado. El sistema intenta preservar valor sin preservar necesariamente la empresa completa. Esta distinción evita convertir el relevo en una ideología de conservación indiscriminada.

El caso fija varios límites. La economía social no debe utilizarse como recipiente para empresas económicamente insostenibles. Una subvención puede reducir el coste de una inversión o corregir una barrera concreta, pero no crear mercado ni sustituir la rentabilidad estructural. Una reducción de precio tampoco resuelve por sí sola un modelo de negocio deteriorado. Y un Plan de Preparación necesita tiempo: cuando la detección llega a menos de un año de la jubilación, el margen para transformar la empresa puede ser insuficiente.

NO GO hoy tampoco significa imposibilidad absoluta para siempre. Una empresa podría recuperar viabilidad después de una reestructuración profunda, pero la decisión debe basarse en la información y condiciones actuales. La función de un tercero técnico independiente es especialmente importante cuando trabajadores y titular están emocionalmente implicados. Su responsabilidad no es confirmar expectativas, sino proteger a las partes frente a una operación que aumentaría irresponsablemente el riesgo económico de quienes pretenden salvar su empleo.

El éxito de la intervención no se mide sólo en operaciones realizadas. También deben registrarse operaciones descartadas correctamente, valor preservado por vías alternativas y trabajadores que evitan asumir deuda inviable. La tríada GO / CONDITIONAL GO / NO GO debe convertirse en cultura técnica. Intervenir no significa salvar siempre. Significa distinguir cierres provocados por falta de sucesión de cierres derivados de un deterioro económico que el relevo no puede corregir por sí mismo.

Factor	Resultado	Consecuencia
Horizonte	< 1 año	Detección tardía
Mercado	Deterioro estructural	No hay recuperación automática
Economía	Márgenes y caja en tensión	Viabilidad comprometida
Titular	Dependencia crítica	Transmisibilidad baja
Inversión	Necesidad elevada	Aumenta riesgo financiero
Continuadores	Interés real, poco capital	Motivación insuficiente
Decisión	NO GO	Buscar preservación parcial de valor

El caso NO GO funciona como prueba de estrés ética del modelo. Cuando los trabajadores temen perder el empleo, existe una presión comprensible para encontrar una salida que preserve la empresa. Sin embargo, trasladarles deuda, maquinaria obsoleta y un mercado en deterioro puede empeorar su situación. Un sistema técnicamente responsable debe ser capaz de separar el deseo legítimo de conservar empleo de la existencia de una empresa que merezca ser adquirida.

Registrar los NO GO en el Banco de Casos es imprescindible. Si sólo se documentan operaciones cerradas, el modelo aprenderá únicamente de éxitos aparentes y perderá información sobre criterios de descarte. Saber qué señales condujeron a detener un proyecto permite mejorar el Radar, ajustar umbrales y explicar con transparencia a futuros participantes que el acompañamiento incluye también la posibilidad de recomendar no comprar.

14.8. METODOLOGÍA COMÚN PARA LOS CASOS

Los siete casos deben leerse como aplicaciones diferentes de una misma arquitectura de decisión. La comparabilidad no busca uniformidad narrativa, sino disciplina analítica. Cada caso debe comenzar identificando situación de partida, horizonte temporal, riesgo sucesorio y valor a conservar; después evaluar viabilidad, dependencia y transmisibilidad; identificar posibles continuadores; preparar empresa y personas; diseñar financiación y forma de transmisión; decidir mediante semáforo; acompañar transición; medir autonomía y registrar resultado. La secuencia evita que una característica llamativa - ruralidad, empleo, historia familiar o interés de la plantilla - sustituya al diagnóstico completo.

Una ficha común debe recoger al menos: sector, territorio, tamaño, empleo, edad y horizonte del titular, existencia de sucesión familiar, viabilidad, IDT, transmisibilidad, valor territorial, continuadores identificados, barreras, tiempo de preparación, estructura financiera, forma jurídica propuesta, decisión y resultado. Esta ficha no pretende reemplazar el expediente completo; permite comparar operaciones, identificar cuellos de botella y aprender de patrones. La futura experiencia real de ASLABCAM puede alimentar un Banco de Casos anonimizado con esta estructura.

La metodología debe distinguir tres escalas temporales. Algunos casos llegan prácticamente preparados y necesitan meses para ordenar transmisión y transición. Otros requieren uno o dos años para reducir dependencia, construir equipo o resolver financiación. Los casos de servicios y determinados negocios familiares pueden requerir horizontes más largos porque la confianza, la marca y la autoridad deben transferirse gradualmente. El tiempo no es un dato accesorio: es una variable de viabilidad. Detectar antes amplía el repertorio de soluciones posibles.

También es necesario clasificar el resultado. Un primer nivel es continuidad: la empresa sigue operando. Un segundo nivel es autonomía: el nuevo equipo funciona sin dependencia estructural del transmitente. Un tercer nivel es renovación: la empresa incorpora nuevas capacidades, gobernanza, tecnología o mercados. Y existe un resultado legítimo adicional: NO GO responsable, cuando la mejor decisión consiste en no transmitir la empresa íntegra. Esta escala evita medir éxito únicamente por número de compraventas cerradas.

El valor preservado debe medirse en varias dimensiones: empleo, conocimiento, clientes, cadena productiva, servicios territoriales, marca, relaciones y propiedad laboral. La misma operación puede ser modesta en facturación y extraordinaria en valor territorial, o importante en empleo y poco relevante desde el punto de vista del servicio local. Registrar estas dimensiones permite justificar intensidad de intervención y adicionalidad pública sin confundir valor social con viabilidad empresarial.

Finalmente, la metodología debe registrar transformación producida. Una operación de relevo puede mantener una empresa prácticamente sin cambios o convertirse en una palanca de profesionalización. Resulta relevante observar reducción del IDT, digitalización, diversificación comercial, incorporación de nuevos socios, mejora de gobernanza, inversión y renovación generacional. Estas variables muestran si el proceso ha preservado únicamente el pasado o ha creado capacidad para el futuro.

Paso común	Contenido mínimo	Pregunta de control
1. Detectar	Señal, horizonte, riesgo, valor	¿Merece análisis?
2. Evaluar	Viabilidad, IDT, transmisibilidad	¿Puede continuar?
3. Preparar empresa	Procesos, relaciones, organización	¿Qué debe cambiar antes?
4. Identificar continuadores	Interés, capacidades, encaje	¿Quién puede asumir?
5. Preparar personas	Finanzas, dirección, gobierno	¿Qué brechas hay que cerrar?
6. Diseñar operación	Precio, financiación, forma jurídica	¿La estructura es sostenible?
7. Decidir	GO / CONDITIONAL GO / NO GO	¿Se debe avanzar?
8. Transitar	Conocimiento, clientes, autoridad	¿La transmisión es real?
9. Consolidar	Autonomía, resultados, renovación	¿La empresa puede seguir sola?

14.8.1. Banco de Casos ASLABCAM

La sistematización de operaciones reales puede convertir el Modelo ASLABCAM en un sistema de aprendizaje. Cada caso, anonimizado, debería registrar hipótesis iniciales, diagnóstico, barreras, instrumentos utilizados, tiempos, motivos de abandono, decisión y resultado a seis, doce y veinticuatro meses. Incluir únicamente casos exitosos produciría una base sesgada. Los fracasos, operaciones detenidas y CONDITIONAL GO que no evolucionan también contienen información de alto valor institucional.

Con suficiente acumulación, el Banco de Casos permitirá responder preguntas que hoy sólo pueden formularse como hipótesis: qué sectores presentan mayor transmisibilidad real, dónde falla con más frecuencia la financiación, cuánto tiempo requiere reducir dependencia comercial, qué combinaciones de equipo funcionan mejor, qué herramientas tienen mayor impacto y qué territorios necesitan intermediación más intensiva. La metodología de casos se convierte así en una infraestructura de evidencia y evaluación del propio programa.

14.8.2. Variables de aprendizaje transversal

La lectura transversal de los siete escenarios permite identificar cuatro familias de barreras. Las primeras son empresariales: mercado, rentabilidad, inversión y deuda. Las segundas son de transmisibilidad: dependencia del titular, relaciones, contratos, conocimiento no documentado y marca personalista. Las terceras son humanas: ausencia de liderazgo, capacidad directiva, interés o complementariedad del equipo. Las cuartas son de acceso: precio, financiación, garantías, vivienda o movilidad. Clasificar la barrera principal ayuda a seleccionar la herramienta adecuada y evita tratamientos genéricos.

También aparecen patrones sobre el tiempo. Las barreras empresariales estructurales pueden requerir una transformación profunda o conducir a NO GO. Las barreras de transmisibilidad suelen ser preparables si se detectan con suficiente antelación. Las brechas humanas pueden cerrarse mediante formación, incorporación de socios o reparto de funciones. Las barreras de acceso pueden resolverse con arquitectura financiera, intermediación o apoyo territorial. Por eso el mismo síntoma - no hay continuador hoy - puede ocultar problemas completamente distintos.

Finalmente, la comparabilidad debe alimentar política pública. Si varios casos muestran que el pago aplazado es decisivo, pueden explorarse instrumentos que faciliten su uso. Si la principal barrera rural es vivienda, la coordinación territorial debe incorporarse al itinerario. Si en servicios la dependencia comercial exige dos años, el Radar debe priorizar detección temprana. La evidencia de casos no sirve sólo para mejorar la intervención individual; permite rediseñar el ecosistema de relevo a partir de problemas observados.

14.9. MATRIZ COMPARATIVA Y CONCLUSIONES

La matriz comparativa permite observar que escenarios con riesgo sucesorio similar requieren respuestas diferentes. El comercio y la pequeña industria pueden presentar un alto potencial de relevo interno, pero sus barreras principales no coinciden. La empresa de servicios necesita una preparación mucho más intensa de intangibles y relaciones. El negocio rural puede exigir una búsqueda de continuadores fuera del municipio y apoyos territoriales complementarios. La empresa familiar sin sucesor necesita trabajar el desprendimiento del transmitente. El caso demostrador integra todas las piezas. Y el escenario NO GO recuerda que interés, empleo y tradición no sustituyen a la viabilidad.

También cambia el potencial de sociedad laboral. Es alto cuando existe plantilla, conocimiento interno, varios trabajadores interesados, complementariedad de capacidades, voluntad de propiedad y una operación financieramente asumible. No depende sólo del sector. Una industria puede tener potencial muy alto, pero también una empresa de servicios o un comercio si el equipo existe y la organización es transmisible. Del mismo modo, una empresa industrial con fuerte deterioro económico puede no ser candidata en absoluto. La forma jurídica debe ser resultado del diagnóstico, no conclusión previa.

El CONDITIONAL GO probablemente será el estado más habitual durante gran parte de los procesos. Las empresas raramente llegan perfectas: pueden faltar financiación, acuerdos, contratos, liderazgo o transferencia de relaciones. La función del modelo consiste en distinguir condiciones resolubles de bloqueos estructurales. De ese modo, evita avanzar demasiado pronto y descartar demasiado pronto. El tiempo de preparación se convierte en una inversión para aumentar transmisibilidad y reducir riesgo.

Escenario	Viabilidad	Transmisibilidad	Continuador	Barrera principal	Salida
Comercio	Alta	Media-alta	Plantilla interna	Precio, alquiler y dirección	GO tras ajustes; SLL posible
Taller / industria	Alta	Alta con ajustes	Equipo interno	Dependencia comercial y financiación	GO; SLL compatible
Servicios	Alta	Baja-media	Profesionales internos	Fundador, cartera y reputación	CONDITIONAL GO; preparación larga
Rural	Alta	Media	Equipo mixto / retornado	Escasez de continuadores y territorio	GO si encaje y financiación
Familiar sin sucesor	Alta	Media-alta	Plantilla / equipo interno	Emoción, valoración y legado	GO tras doble preparación
Caso demostrador	Alta	Media-alta	3 trabajadores	Construcción integral de la operación	GO tras secuencia completa
NO GO	Baja / comprometida	Crítica	Trabajadores interesados	Mercado, caja e inversión	NO GO; preservar valor parcial

14.9.1. Qué demuestra la comparación

Primero, no todo riesgo de cierre es un problema de viabilidad. En varios casos la empresa funciona y el riesgo procede de la ausencia de sucesión. Segundo, una empresa viable puede no ser todavía transmisible: dependencia, relaciones o falta de organización pueden exigir preparación. Tercero, tener continuadores tampoco es suficiente: necesitan capacidad, estructura financiera y un encaje real con la empresa. Cuarto, la forma jurídica debe seleccionarse al final de la cadena de diagnóstico. Quinto, el valor territorial y social puede justificar una intervención más intensa, pero nunca la transferencia de una empresa inviable.

Sexto, el tiempo modifica el resultado. Dos o tres años permiten delegar, transferir clientes, formar equipos y estructurar financiación; seis meses pueden obligar a soluciones mucho más simples. Séptimo, la transición es una fase empresarial, no un apéndice. El éxito real aparece cuando el nuevo

equipo alcanza autonomía. Octavo, NO GO es un resultado legítimo cuando protege a continuadores y recursos. Y noveno, cada operación genera conocimiento que puede mejorar la siguiente, siempre que se registre con una metodología común.

14.9.2. De escenarios analíticos a evidencia institucional

La evolución desde escenarios analíticos hacia evidencia institucional exige que las futuras operaciones reales se documenten con el mismo rigor con el que se documenta una intervención económica. Cada expediente debería conservar una línea de base previa a la transmisión y mediciones posteriores homogéneas. Sólo así será posible saber si la continuidad preservó empleo, redujo dependencia, mantuvo cartera, mejoró gobernanza o produjo renovación. Sin esa trazabilidad, la experiencia se convierte en memoria informal y no en conocimiento acumulable.

El Banco de Casos debería distinguir entre variables de contexto y variables de resultado. Sector, territorio, tamaño, edad del titular, composición de plantilla y horizonte de relevo describen el punto de partida. Viabilidad, transmisibilidad, barreras, modalidad de continuador, financiación, tiempo de preparación y decisión explican el proceso. Empleo mantenido, autonomía, supervivencia, inversión y transformación describen el resultado. Esta estructura permitiría comparar operaciones sin caer en simplificaciones ni rankings artificiales.

La utilidad última de los casos reside en mejorar decisiones futuras. Una organización que aprende de cada operación puede anticipar qué señales merecen intervención temprana, qué perfiles requieren más preparación y cuándo una barrera es resoluble o bloqueante. El capítulo, por tanto, no cierra el Modelo ASLABCAM: abre su fase empírica. Los primeros casos reales deberán validar, corregir o descartar hipótesis y convertir herramientas inicialmente conceptuales en protocolos calibrados con experiencia.

Ésta es la principal aportación del capítulo. El relevo empresarial deja de ser una narrativa genérica sobre jubilación y pasa a convertirse en una disciplina de decisión. Detectar significa ganar tiempo; evaluar, distinguir empresa viable de oportunidad aparente; conectar, encontrar o construir un continuador adecuado; transformar, hacer coherentes propiedad, financiación y gobernanza; transitar, transferir conocimiento y autoridad; y consolidar, comprobar que la empresa puede vivir sin el antiguo propietario. La secuencia permite intervenir con ambición, pero también con límites.

Los casos muestran que el cierre de una empresa viable por ausencia de continuidad no es inevitable. Puede ser prevenido cuando existen tiempo, organización, personas y financiación. Pero también muestran que no toda continuidad debe perseguirse. El objetivo de una política seria de relevo es conservar capacidad empresarial con futuro, no conservar cualquier estructura a cualquier coste. La sociedad laboral adquiere sentido precisamente dentro de ese marco: como una herramienta especialmente potente cuando quienes ya conocen y hacen funcionar una empresa pueden convertirse, de forma sostenible, en quienes la poseen, gobiernan y desarrollan.

ARQUITECTURA COMPARADA DE DECISIÓN

Fase	Función
EVALUAR	separar empresa viable de oportunidad aparente mediante viabilidad, dependencia del titular, transmisibilidad y perímetro real de continuidad.
PREPARAR	transformar dependencias corregibles en procesos, relaciones, capacidades y condiciones verificables antes de comprometer la transmisión.
CONECTAR	identificar continuadores por voluntad, capacidades, complementariedad y encaje, no por pertenencia automática a la plantilla, la familia o el territorio.
TRANSFORMAR	hacer coherentes precio, financiación, propiedad, gobierno y responsabilidades. La forma jurídica es resultado del diagnóstico, no punto de partida.
DECIDIR	utilizar GO / CONDITIONAL GO / NO GO como cultura técnica. El CONDITIONAL GO permite preparar; el NO GO protege cuando la continuidad íntegra transferiría un riesgo desproporcionado.
TRANSITAR	transferir conocimiento, clientes, proveedores, relaciones y autoridad después de la firma, con calendario y límites claros para el antiguo titular.
CONSOLIDAR	medir autonomía, estabilidad y renovación. El relevo termina cuando la empresa puede seguir sin dependencia estructural de quien la transmitió.
BANCO DE CASOS ASLABCAM	registrar también abandonos, NO GO y operaciones que no consolidan. Sin resultados adversos no existe aprendizaje institucional, sino selección retrospectiva de éxitos.
REGLA FINAL	el objetivo no es maximizar transmisiones ni demostrar que la sociedad laboral sirve para todos los casos. Es preservar capacidad empresarial con futuro y elegir, para cada situación, la respuesta que reduzca riesgo sin trasladarlo a quienes continúan.

CAPÍTULO 15

POR QUÉ EL MERCADO NO RESUELVE POR SÍ SOLO EL RELEVO EMPRESARIAL

Fricciones, coordinación, financiación, planificación y criterios para una intervención pública responsable

15.1. EL PROBLEMA NO ES SIEMPRE LA EMPRESA: PUEDE SER EL MECANISMO DE CONTINUIDAD

La proximidad de la retirada del titular no convierte automáticamente una empresa en destinataria de intervención pública. El primer filtro sigue siendo empresarial: si existe pérdida estructural de demanda, márgenes insuficientes, deuda insostenible o una inversión imposible de justificar, cambiar la propiedad no corrige el problema. Promover una transmisión en esas condiciones puede limitarse a trasladar el riesgo desde el propietario saliente hacia un nuevo continuador.

La cuestión específica del relevo aparece cuando la empresa conserva mercado, clientes, empleo, conocimiento y capacidad productiva, pero carece de un mecanismo eficaz para reorganizar propiedad, dirección y gobierno. En ese supuesto, una actividad económicamente defendible puede desaparecer porque la oportunidad no se hace visible, no encuentra continuador, llega tarde a la negociación o no consigue articular técnica y financieramente la operación. La política pública adquiere sentido cuando existe una base empresarial suficiente y el bloqueo responde a una fricción corregible.

Esta distinción obliga a abandonar la expresión genérica “fallo de mercado” como explicación universal. El relevo combina problemas de naturaleza diferente y cada uno exige instrumentos distintos. Diagnosticar mal la barrera conduce a financiar lo que necesitaba información, a formar lo que necesitaba coordinación o a intentar salvar mediante ayudas una empresa cuyo problema real era económico.

15.2. INFORMACIÓN IMPERFECTA: HACER VISIBLE SIN DESTRUIR VALOR

El mercado de relevo es opaco por ambas partes. Muchos titulares contemplan la retirada sin convertirla en una oferta explícita, bien por confidencialidad, por una sucesión familiar todavía incierta o por desconocimiento de alternativas. Del otro lado, trabajadores, profesionales o potenciales emprendedores pueden reunir capacidades de continuidad sin identificarse a sí mismos como continuadores. Oferta y demanda existen antes de hacerse visibles entre sí.

A esa invisibilidad se añade la asimetría interna de la empresa. Resultados, contratos, márgenes, relaciones críticas, necesidades de inversión o dependencia del titular pueden estar fragmentados, insuficientemente documentados o incorporados a rutinas personales. Preparar información forma parte de preparar transmisibilidad: el continuador y el financiador sólo pueden decidir responsablemente sobre aquello que pueden observar y verificar.

La respuesta institucional no consiste en publicar indiscriminadamente. La confidencialidad protege valor empresarial. Debe existir una gradación entre información sistémica agregada, perfiles anonimizados de oportunidad, información ampliada para candidatos compatibles y expediente confidencial para fases avanzadas. El objetivo es producir inteligencia de relevo: transformar datos dispersos en capacidad de detectar, comparar, priorizar y aprender.

Nivel	Contenido	Acceso
Sistémico	Riesgos, sectores, territorios y resultados agregados.	Abierto o compartible en agregado.
Perfil de oportunidad	Sector, territorio aproximado, tamaño, empleo y horizonte.	Continuadores prefiltrados, sin identidad empresarial.
Información ampliada	Necesidades, inversión y grado de preparación.	Acceso condicionado a compatibilidad.
Expediente confidencial	Datos económicos, contractuales y societarios.	Acceso restringido y diligencia.

15.3. COORDINACIÓN Y MATCHING: CUANDO EXISTEN LAS PARTES, PERO NO LA OPERACIÓN

Incluso con información suficiente, empresa y continuador pueden no encontrarse o no reconocerse como compatibles. El relevo exige coincidencia en sector, experiencia, inversión, territorio, horizonte, forma de participación y expectativas. Un tablón de anuncios aproxima oferta y demanda; no construye por sí solo una operación. La intermediación cualificada filtra perfiles, protege información, hace explícitas expectativas y permite formar equipos cuando ninguna persona reúne individualmente todas las capacidades necesarias.

El problema se intensifica en territorios de baja densidad. Una empresa puede disponer de clientes suficientes y, sin embargo, afrontar un mercado local de propiedad demasiado estrecho. La búsqueda debe poder ampliarse a escala comarcal, provincial o regional sin ignorar residencia, movilidad y proyecto de vida. Del mismo modo, una incompatibilidad inicial puede ser corregible mediante formación, incorporación de un perfil complementario, rediseño financiero o una solución híbrida.

Coordinar significa también ordenar expectativas. Precio, permanencia del transmitente, autonomía del nuevo equipo, inversión o composición de la propiedad pueden bloquear un caso que parecía técnicamente compatible. Un tercero especializado aporta valor cuando convierte un contacto genérico en una secuencia de decisiones verificables. No fabrica voluntad: mejora las condiciones para que las partes puedan reconocer si existe o no un proyecto común.

15.4. COSTES DE TRANSACCIÓN: HACER ASEQUIBLE EL RIGOR

Una transmisión exige valoración, revisión económica y contractual, diseño jurídico y fiscal, análisis laboral, estructuración financiera, negociación y acompañamiento. Buena parte de estos costes contiene componentes casi fijos y, por ello, pesa proporcionalmente más sobre una microempresa que sobre una operación grande. La pequeña dimensión no simplifica necesariamente la transmisión; con frecuencia hace más difícil financiar su preparación profesional.

Reducir rigor sería una respuesta equivocada. Para una persona trabajadora que compromete sus ahorros, una operación pequeña puede representar un riesgo patrimonial enorme. El objetivo debe ser reducir el coste relativo de transmitir bien mediante metodologías comunes, servicios compartidos, protocolos reutilizables y especialistas coordinados. Diagnóstico, due diligence y análisis financiero no son lujos reservados a empresas grandes: son mecanismos de protección del continuador y de calidad de la decisión.

Fase	Coste característico	Respuesta de infraestructura
Diagnóstico	Valoración preliminar, viabilidad y transmisibilidad.	Herramientas comunes y asistencia compartida.
Preparación	Procesos, contratos, información y capacidades.	Servicios o bonos ligados a casos con potencial.
Operación	Jurídico, fiscal, financiero y negociación.	Especialistas coordinados y protocolos.
Transición	Transferencia de conocimiento, clientes y autoridad.	Acompañamiento temporal por hitos.

Los costes de preparación deben entenderse como inversión en transmisibilidad. Documentar procesos, separar patrimonio personal y empresarial, ordenar contratos o reducir dependencia del titular no sólo facilita una futura venta: mejora la calidad organizativa presente. Detectar estas tareas con tiempo evita concentrar toda la carga en los últimos meses de la Ventana de Relevo.

15.5. FINANCIACIÓN: ADQUIRIR SIN ASFIXIAR LA EMPRESA

La financiación del relevo presenta una dificultad propia: además de circulante e inversión puede ser necesario financiar valor ya construido en clientela, reputación, procesos, conocimiento o posición comercial. Estos intangibles pueden ser económicamente decisivos y, al mismo tiempo, ofrecer pocas garantías convencionales. Por eso una empresa viable puede encontrar dificultades para financiar una transmisión, aunque posea capacidad de generar caja.

Viabilidad empresarial y *financiabilidad* de la operación son pruebas distintas. Una empresa rentable puede convertirse en una mala operación si el precio obliga a una deuda excesiva; también puede existir financiación para una empresa que no merece continuidad. El orden debe ser diagnóstico empresarial, diseño de operación y sólo después financiación. El presupuesto de continuidad debe incorporar precio, costes de operación, circulante, inversiones necesarias, retribución razonable del equipo y margen de seguridad.

Componente	Pregunta de control	Riesgo si se ignora
Precio	¿Es compatible con la caja futura?	Sobreendeudamiento.
Circulante	¿Hay liquidez para operar tras la firma?	Tensión de tesorería.
Inversión	¿Qué renovación será necesaria?	Pérdida de competitividad o deuda inmediata.
Margen de seguridad	¿Resiste una desviación razonable?	Fragilidad extrema.
Retribución del equipo	¿Los continuadores pueden sostener ingresos razonables?	Descapitalización personal y decisiones defensivas.

La arquitectura puede combinar aportaciones, deuda, garantías, capitalización de prestaciones cuando legalmente proceda, pago aplazado u otros instrumentos. Pero el criterio no es conseguir dinero suficiente para firmar: es conservar oxígeno financiero después de la firma. La intervención financiera sólo está justificada cuando corrige una restricción de una operación sólida; no cuando intenta ocultar el riesgo estructural de una mala empresa.

15.6. COMPLEJIDAD TÉCNICA: UNA OPERACIÓN, MUCHAS DISCIPLINAS

El relevo no es una única transacción. Puede combinar transmisión de participaciones o activos, sucesión de empresa, contratos, financiación, fiscalidad, relaciones laborales, gobierno y transferencia de conocimiento. Cada decisión modifica las demás. La dificultad principal no reside en acumular documentos, sino en mantener coherencia entre dimensiones atendidas habitualmente por profesionales distintos.

En una microempresa, transmitente y continuadores afrontan una operación extraordinaria con una estructura ordinaria muy reducida. El conocimiento del oficio no implica experiencia en valoración, deuda de adquisición, pacto de socios o diseño societario. Ese déficit específico no debe confundirse con incapacidad empresarial. Una Ventanilla Técnica o dirección de operación puede ordenar el itinerario, determinar qué especialista interviene en cada fase y evitar que las partes tengan que reconstruir por sí mismas el sistema institucional.

La estandarización debe estructurar el juicio profesional, no sustituirlo. Fichas, matrices, expedientes y protocolos permiten utilizar un lenguaje común y aprender entre casos, pero ninguna puntuación automática debe reemplazar la valoración del expediente. El acompañamiento, además, ha de ser proporcional y decreciente: su éxito consiste en producir autonomía, no dependencia permanente.

15.7. PLANIFICACIÓN: EL TIEMPO COMO INFRAESTRUCTURA DEL RELEVO

Muchas operaciones llegan tarde. Cuando la retirada es inminente, disminuye el margen para transferir clientes, preparar continuadores, ordenar información, negociar precio o construir financiación. La empresa puede continuar siendo viable y, sin embargo, perder transmisibilidad porque el tiempo disponible ya no permite corregir dependencias. La ausencia de decisión también transforma la operación futura.

La planificación sucesoria debe incorporarse a la gestión de empresas maduras. Preparar no obliga a vender ni a jubilarse: aumenta autonomía y conserva opciones. La pregunta preventiva no es únicamente quién sustituirá al titular, sino qué funciones dependen todavía de él, qué información debe ordenarse, qué personas podrían asumir responsabilidades y qué horizonte permitiría una transición sin crisis.

Horizonte	Situación	Capacidad de intervención
3-5 años	Intención futura sin urgencia.	Alta: profesionalizar, preparar y explorar alternativas.
1-3 años	Retirada en proceso de concreción.	Media-alta: diagnóstico, equipo, valoración y financiación.
6-12 meses	Salida próxima.	Limitada: concentrarse en barreras críticas.
< 6 meses	Urgencia sucesoria.	Muy limitada: alto riesgo de pérdida de valor y soluciones subóptimas.

El relevo preventivo protege capacidad de elección. La Ventana de Relevo no es una cuenta atrás administrativa, sino el espacio en el que todavía pueden modificarse las condiciones de continuidad. Cuanto antes se detecta una empresa viable con horizonte de salida, mayor es la posibilidad de convertir dependencia personal en organización transmisible.

15.8. TAXONOMÍA: NO TODO ES FALLO DE MERCADO

Una política técnicamente sólida debe distinguir fricción sistémica, debilidad empresarial y decisión privada. La asimetría de información, el matching imperfecto, los costes de escala, determinadas restricciones financieras, los déficits de capacidad y la planificación tardía pueden justificar instrumentos específicos. En cambio, que un propietario rechace un precio, que un trabajador no quiera asumir propiedad o que un candidato considere excesivo el riesgo son decisiones legítimas que la Administración no debe corregir.

También debe separarse el problema sucesorio de la debilidad estructural. Si el mercado, los márgenes, la deuda o la inversión hacen inviable la empresa, el relevo no es el instrumento adecuado. Puede existir una política de reestructuración, empleo o desarrollo territorial, pero no debe utilizarse la transmisión para desplazar el problema hacia un nuevo propietario. La capacidad de emitir un NO GO forma parte de la calidad institucional.

Categoría	Naturaleza	No debe confundirse con
Información imperfecta	Asimetría y baja visibilidad.	Mala fe automática.
Coordinación	Oferta y demanda no forman operación.	Ausencia absoluta de continuadores.
Transacción / escala	Coste relativo elevado de operar con rigor.	Controles innecesarios.
Restricción financiera	Operación sólida bloqueada por capital o garantías.	Rechazo correcto de inviabilidad.
Déficit de capacidad	Falta de experiencia para ejecutar la transmisión.	Incapacidad para dirigir la empresa.
Planificación	Proceso activado demasiado tarde.	Obligación de transmitir.
Debilidad empresarial	Base económica insuficiente.	Problema sucesorio.
Decisión privada	Preferencias legítimas de las partes.	Fallo sistémico.

15.9. DE LAS FRICCIONES A UNA INFRAESTRUCTURA DE CONTINUIDAD

Las fricciones se refuerzan entre sí. Planificar tarde produce información incompleta; la información incompleta dificulta el matching; el matching tardío reduce el tiempo de preparación; la urgencia empeora financiación y negociación; y una operación comprimida eleva el riesgo de transición. La respuesta no puede ser una colección de ayudas desconectadas, sino una infraestructura que mantenga continuidad metodológica entre fases.

El Modelo ASLABCAM aporta precisamente esa lógica acumulativa: detección, evaluación, preparación, conexión, estructuración, decisión, transición, consolidación y aprendizaje. Cada fase convierte una incertidumbre en una condición observable y permite detener el caso si la evidencia deja de justificarlo. La especialización genera economías de aprendizaje: expedientes comparables, barreras recurrentes, tiempos, documentación y resultados alimentan un Banco de Casos que incluye también abandonos y NO GO.

Problema	Pieza de infraestructura	Resultado
Casos invisibles	Inteligencia de relevo y Radar.	Detección y priorización.
Falta de encuentro	Banco de Oportunidades + Mapa de Continuadores.	Matching cualificado.
Coste técnico	Servicios compartidos y protocolos.	Rigor asequible.
Financiación	Arquitectura financiera y expediente.	Continuidad sin asfixia.
Complejidad	Ventanilla Técnica / dirección de operación.	Secuencia coherente.
Activación tardía	Relevo preventivo y Plan de Sucesión.	Más tiempo y opciones.
Falta de aprendizaje	Banco de Casos y seguimiento.	Mejora acumulativa del sistema.

La subsidiariedad marca el límite: allí donde asesoría privada, financiación ordinaria y negociación directa resuelven razonablemente la operación, la intervención debe ser ligera. La intensidad puede aumentar cuando la escala, el territorio, el bajo patrimonio de un equipo interno o la combinación de varias barreras dejan insuficientemente atendida una oportunidad viable.

15.10. VALOR PÚBLICO: EXTERNALIDADES SIN CONFUNDIRLAS CON VIABILIDAD

La continuidad puede generar beneficios que el precio privado no recoge: empleo, conocimiento productivo, relaciones de proveedores, servicios escasos, densidad empresarial o capacidad instalada en un territorio. En municipios pequeños, una empresa de dimensión contable modesta puede desempeñar una función económica y social muy superior a la que reflejan sus ventas. Ese valor público puede reforzar la prioridad de una intervención.

Pero la externalidad no convierte una empresa inviable en viable. Si una actividad territorialmente importante carece de futuro económico, la política puede intentar preservar empleo, servicio, activos o conocimiento mediante otras vías; no debe transferir una estructura insostenible a nuevos propietarios. El contrafactual correcto compara qué ocurre con y sin intervención y observa resultados a medio plazo, evitando multiplicadores arbitrarios y atribuciones excesivas.

Dimensión	Valor preservable	Indicadores posibles
Laboral	Empleo, cualificación y carreras.	Empleos mantenidos y estabilidad a 12/24 meses.
Productiva	Conocimiento, activos y relaciones.	Actividad, inversión y continuidad de cadena.
Territorial	Servicios y masa crítica local.	Servicios mantenidos y continuidad territorial.
Empresarial	Propiedad, gobernanza y renovación.	Autonomía, supervivencia y nuevos socios.

15.11. TEST DE JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA

La intervención alcanza su fundamento más sólido cuando concurren simultáneamente cuatro condiciones: una empresa suficientemente viable y transmisible; una fricción concreta que bloquea la continuidad; un valor público adicional; y un instrumento proporcionado capaz de modificar el resultado sin trasladar injustificadamente riesgo privado al sector público. A ellas debe añadirse una quinta prueba de salida: la empresa y el nuevo equipo han de poder alcanzar autonomía cuando termine el apoyo.

Criterio	Pregunta decisiva	Consecuencia
Viabilidad	¿La empresa puede generar actividad y caja después del relevo?	Si no, NO GO o reestructuración previa.
Riesgo sucesorio	¿El cierre deriva principalmente de la salida del titular?	Si no, pertenece prioritariamente a otra política.
Fricción corregible	¿Existe una barrera concreta que pueda reducirse?	Si no, baja adicionalidad pública.
Valor público	¿Se preservan empleo, servicio, conocimiento o territorio?	Aumenta prioridad; nunca sustituye viabilidad.
Proporcionalidad	¿El instrumento guarda relación con el bloqueo y el valor?	Ajustar intensidad y duración.
Autonomía	¿La empresa podrá funcionar cuando termine el apoyo?	Si no, rediseñar o retirar apoyo.

Este test debe aplicarse antes de comprometer recursos de operación y revisarse por hitos. La situación cambia: una empresa puede prepararse, una financiación deteriorarse, un equipo perder cohesión o una barrera desaparecer. Por ello, la decisión institucional debe admitir GO, CONDITIONAL GO y NO GO. Financiar primero conocimiento -diagnóstico, valoración y preparación- permite descartar malas operaciones antes de asumir compromisos más costosos.

Existe una responsabilidad reforzada cuando los continuadores son trabajadores. El temor a perder el empleo puede aumentar la disposición a asumir riesgos que no aceptarían en otras circunstancias. La intervención responsable debe ampliar oportunidades de propiedad sobre empresas con futuro, no socializar entre la plantilla deuda, activos obsoletos o un mercado deteriorado. El principio de no traslación del riesgo reaparece aquí como límite de política pública.

15.12. ASLABCAM EN EL ECOSISTEMA: ESPECIALIZAR, COORDINAR Y SABER RETIRARSE

ASLABCAM puede ocupar una posición especializada como tercero de confianza, operador metodológico e interlocutor de economía social. Su función no es convertirse en comprador, financiador universal o decisor único, sino ordenar el itinerario, identificar cuándo la sociedad laboral resulta coherente, preparar equipos, traducir información entre empresa y financiadores y conectar las capacidades de asesorías, administraciones, entidades financieras y agentes territoriales.

La intensidad del apoyo debe ser proporcional y temporal. El sistema aporta más valor cuando hace visible una oportunidad, corrige una fricción y permite que después las partes y la empresa funcionen con normalidad. Una infraestructura madura no se mide por el volumen de asistencia permanente, sino por la calidad de sus decisiones y por su capacidad para retirarse cuando el mercado ya puede operar por sí mismo.

15.13. INTERVENIR DONDE HAY CONTINUIDAD QUE DESBLOQUEAR

El relevo empresarial no necesita una justificación genérica basada en que “el mercado falla”. Necesita diagnóstico. Información imperfecta, coordinación, costes de transacción, restricciones financieras, complejidad técnica y falta de planificación pueden bloquear empresas que siguen teniendo fundamento económico. La política útil identifica cuál es la fricción, selecciona un instrumento proporcional y comprueba que el apoyo produce adicionalidad.

Regla	Contenido
1. Viabilidad primero	La política de relevo no fabrica futuro económico.
2. Fricción identificable	Cada problema exige una respuesta distinta.
3. Valor público como prioridad	Empleo, conocimiento y territorio refuerzan el apoyo, no sustituyen viabilidad.
4. Proporcionalidad y subsidiariedad	Intervenir sólo con la intensidad necesaria y retirarse cuando el mercado funciona.
5. Protección del continuador	No trasladar a trabajadores o terceros riesgos estructuralmente desproporcionados.
6. Autonomía como resultado	El éxito exige una empresa capaz de funcionar después del apoyo.

FÓRMULA DE CIERRE. El objetivo de una política de relevo no es que ninguna empresa cierre. Es que ninguna empresa viable cierre únicamente porque la retirada de su titular coincidió con fricciones corregibles de información, coordinación, financiación, capacidad o tiempo.

CAPÍTULO 16

ECOSISTEMA INSTITUCIONAL DEL RELEVO EMPRESARIAL

Arquitectura pública, territorial y especializada para convertir actuaciones dispersas en un sistema regional de continuidad empresarial

16.1. DE UN CONJUNTO DE ACTORES A UNA INFRAESTRUCTURA DE CONTINUIDAD

El relevo empresarial exige encadenar capacidades que normalmente se encuentran repartidas: detección temprana, diagnóstico, preparación, búsqueda de continuadores, financiación, diseño jurídico y societario, transferencia de conocimiento y seguimiento posterior. Concentrarlas todas en una sola organización sería costoso y rígido; dejarlas dispersas sin interfaces comunes produce el problema contrario: recursos disponibles que no llegan a convertirse en continuidad empresarial.

La unidad de diseño debe ser el caso, no el organigrama. Una señal temprana tiene que poder convertirse en expediente evaluable, avanzar hacia el actor competente y conservar trazabilidad sin obligar al empresario a conocer qué administración, entidad o especialista tiene atribuida cada función. La empresa necesita un itinerario, no un laberinto institucional. De ahí que la calidad del ecosistema dependa menos del número de participantes que de la precisión de sus interfaces.

Función	Pregunta	Capacidad necesaria
Detección	¿Quién ve primero la señal?	Proximidad, confianza y anticipación.
Diagnóstico	¿Existe empresa viable y transmisible?	Método y especialización técnica.
Conexión	¿Quién puede continuar?	Mercado ampliado e intermediación.
Financiación	¿La operación es sostenible?	Análisis de compra, circulante e inversión.
Transformación	¿Cómo se estructura?	Capacidad jurídica, fiscal, laboral, societaria y financiera.
Consolidación	¿Funciona después de la firma?	Seguimiento, transferencia y autonomía.

16.2. LIDERAZGO REGIONAL: COORDINAR SIN EJECUTAR CADA OPERACIÓN

La Junta de Comunidades puede ocupar la posición de garante del marco regional: estrategia, coordinación transversal, recursos, estándares e inteligencia. El relevo cruza empleo, economía social, emprendimiento, industria, comercio, desarrollo rural, reto demográfico, juventud e igualdad. Si cada política actúa con su propia convocatoria, lenguaje y circuito, puede existir una oferta abundante de ayudas sin que exista un verdadero sistema de continuidad.

La intensidad del apoyo debe crecer con la madurez del caso. Una señal inicial requiere información y orientación; un caso evaluado puede necesitar diagnóstico o preparación; una oportunidad compatible entra en conexión, financiación y estructuración; una operación formalizada necesita transición y seguimiento. Esta progresividad evita gastar recursos intensivos antes de saber si existe fundamento empresarial y mantiene la neutralidad sobre comprador, precio y forma jurídica.

La función regional incluye también aprender del embudo. Si las señales no llegan a diagnóstico, el cuello de botella está en derivación o capacidad; si las empresas viables no encuentran continuador, falta mercado; si existen candidatos/as, pero fracasa la financiación, deben revisarse los instrumentos. La evaluación deja así de ser una memoria de actividad y se convierte en mecanismo de corrección de política.

Pilar regional	Contenido	Resultado esperado
Prevención	Detección y preparación temprana.	Más casos llegan con tiempo.
Mercado	Oportunidades, continuadores y matching.	Mayor densidad de oferta y demanda.
Capacidad	Asistencia y especialistas coordinados.	Menos pérdidas por complejidad.
Financiación	Compra, garantías, circulante e inversión.	Estructuras sostenibles.
Territorio	Intensidad diferenciada según necesidad.	Acceso equivalente a capacidad.
Evaluación	Embudo y seguimiento 12/24/36 meses.	Política adaptativa.

16.3. ARQUITECTURA TERRITORIAL: PROXIMIDAD SIN FRAGMENTACIÓN

16.3.1. Ayuntamientos: detectar, informar, derivar y acoger

En municipios pequeños y áreas rurales, el valor municipal reside en saber antes. Un ayuntamiento, agente de desarrollo o técnico local puede conocer que un titular piensa retirarse, que una actividad esencial carece de sucesión familiar o que una plantilla estable teme por la continuidad. Esa información sólo adquiere valor preventivo si activa un circuito. El municipio no necesita valorar empresas ni diseñar transmisiones complejas: detectar, abrir una conversación respetuosa, informar, obtener consentimiento y derivar activamente son funciones suficientes y de alto rendimiento institucional.

La proximidad añade una segunda función: acogida. Un continuador externo puede encontrar empresa y financiación y, sin embargo, desistir por vivienda, movilidad, servicios o integración. En determinadas áreas rurales, continuidad empresarial y política de población deben dialogar. Ello no justifica sostener empresas inviables: un NO GO empresarial puede coexistir con la necesidad territorial de reconstruir un servicio mediante otra solución.

16.3.2. Diputaciones: escala supramunicipal

La provincia puede resolver el problema de masa crítica. Muchos municipios afrontarán pocos casos y no pueden mantener equipos especializados; la escala supramunicipal permite compartir capacidad, formar agentes, agregar oportunidades, mantener carteras y ampliar la búsqueda de continuadores más allá del mercado estrictamente local. La Diputación debe funcionar como nodo de escala, no como nueva capa burocrática ni como sistema paralelo.

Escala	Ventaja	Función	Riesgo a evitar
Municipio	Proximidad	Detectar, informar, derivar, acoger.	Resolver técnicamente todo.
Provincia	Agregación	Compartir capacidad y ampliar mercado.	Crear un circuito incompatible.
Región	Estrategia	Coordinar, financiar, estandarizar, evaluar.	Centralizar cada decisión.

16.4. CONOCIMIENTO Y CONFIANZA: UCLM, ORGANIZACIONES Y PRESCRIPTORES

La Universidad de Castilla-La Mancha puede aportar conocimiento aplicado, talento y evaluación independiente. Su función no se agota en producir estudios: puede revisar indicadores, analizar causas de éxito y fracaso, formar continuadores sobre casos reales y convertir resultados acumulados en aprendizaje para el modelo. La distinción decisiva es entre actividad y resultado: jornadas, ayudas o expedientes son productos; supervivencia, empleo preservado, autonomía post-relevo, inversión y calidad del matching son resultados.

Las organizaciones empresariales, asesorías, gestorías, despachos y otros profesionales de confianza aportan un activo diferente: anticipación. Con frecuencia conocen la intención de retirada años antes de que aparezca una baja o una oferta pública. Su función estratégica consiste en formular la primera pregunta, normalizar la planificación sucesoria, informar de alternativas y derivar. No necesitan gestionar todo el relevo; necesitan criterios sencillos, formación breve, confidencialidad y una puerta de salida clara hacia el nodo competente.

La red de prescriptores convierte relaciones ordinarias con el tejido productivo en capacidad preventiva. Su rendimiento principal no es el número de expedientes captados, sino el tiempo ganado antes de que la sucesión se transforme en urgencia.

16.5. FINANCIAR CONTINUIDAD, NO SÓLO UNA COMPRAVENTA

Las entidades financieras deben analizar simultáneamente riesgo de empresa, riesgo de operación y riesgo del continuador. Una empresa puede ser viable y la transmisión jurídicamente posible, pero una compra excesivamente apalancada puede destruir la continuidad que pretende proteger. Por ello, la financiación del relevo debe separar adquisición, circulante e inversión y acompañar pagos con generación de caja y transición.

Un expediente de continuidad bien construido reduce asimetrías: diagnóstico de viabilidad, dependencia del titular, plan de transferencia, perfil del equipo, estructura de capital, previsiones y calendario permiten valorar mejor el riesgo. Las garantías o instrumentos públicos pueden corregir brechas concretas, pero no deben sustituir el juicio crediticio ni la capacidad razonable de repago. El coste de continuidad es mayor que el precio de compra.

Necesidad	Pregunta crítica	Riesgo si se ignora
Adquisición	¿El precio cabe en la caja futura?	Sobreendeudamiento.
Circulante	¿Puede operar desde el día siguiente?	Tensión de tesorería.
Inversión	¿Queda capacidad para modernizar?	Empresa transmitida pero obsoleta.
Garantías	¿Existe una brecha realmente corregible?	Subvencionar inviabilidad.
Calendario	¿Los pagos acompañan la transición?	Desfase con generación de caja.

16.6. ASLABCAM: NODO ESPECIALIZADO EN RELEVO INTERNO Y PROPIEDAD LABORAL

ASLABCAM ocupa una posición diferencial por su conocimiento de participación de trabajadores, propiedad laboral, construcción de equipos continuadores, gobernanza y sociedades laborales. Esa especialización gana credibilidad precisamente cuando no se convierte en prescripción universal. La sociedad laboral debe aparecer cuando existe encaje real entre empresa, personas y solución de continuidad; el proceso puede terminar legítimamente en otra fórmula o en un NO GO.

Su función puede ampliarse desde la representación hacia una capacidad técnica, preventiva e intermediadora: recibir casos derivados, detectar potencial interno, valorar conocimiento y liderazgo de la plantilla, identificar personas interesadas, preparar equipos, ordenar participación y gobernanza y coordinar especialistas financieros, jurídicos y fiscales. No sustituye a esos especialistas; dirige la coherencia del itinerario cuando la continuidad mediante trabajadores resulta plausible.

POSICIONAMIENTO ASLABCAM. Agente especializado de continuidad empresarial mediante trabajadores: detectar potencial interno, preparar equipos, estructurar participación, acompañar gobernanza y consolidar autonomía post-relevo.

16.7. RED REGIONAL DE RELEVO: UNA CADENA FUNCIONAL, NO UNA LISTA DE LOGOS

El ecosistema se convierte en sistema cuando todos los actores trabajan sobre un recorrido común. La Red Regional de Relevo Empresarial debe organizarse por funciones y fases, no por jerarquía institucional. Un actor puede detectar sin evaluar; otro financiar sin validar el conjunto; otro estructurar sin acompañar. Las fronteras claras reducen duplicidades, conflictos de responsabilidad y, sobre todo, pérdida de casos.

Fase	Resultado mínimo	Actores con mayor aportación
Detectar	Señal verificada y consentimiento.	Ayuntamientos, asesorías, organizaciones y prescriptores.
Evaluar	Viabilidad, transmisibilidad y brechas.	Equipos técnicos, UCLM y especialistas; ASLABCAM en relevo interno.
Preparar	Brechas críticas reducidas.	Especialistas y acompañamiento técnico.
Conectar	Continuador con encaje suficiente.	Organizaciones, ASLABCAM, diputaciones y red territorial.
Financiar	Estructura sostenible.	Entidades financieras e instrumentos públicos.
Transformar	Arquitectura jurídica y contractual.	Especialistas y ASLABCAM cuando proceda.
Consolidar	Empresa operativa y equipo autónomo.	Acompañamiento y seguimiento.

REGLA DE RED. Lo que exige confianza se hace cerca; lo que exige especialización se escala con rapidez. Derivar correctamente no significa perder protagonismo: significa cumplir la función asignada.

16.8. PROTOCOLO DE DERIVACIÓN: QUE NINGUNA SEÑAL SE PIERDA ENTRE INSTITUCIONES

Muchas oportunidades comienzan como información informal. El protocolo debe convertir esa señal en caso evaluable sin burocracia innecesaria. El detector no valora la empresa, no habla con la plantilla sin autorización, no promete financiación y no prescribe forma jurídica. Verifica la señal, informa al titular, obtiene consentimiento, registra una ficha mínima y activa una derivación con responsable y siguiente acción.

Paso	Acción	Resultado
1. Detectar	Identificar señal.	Caso potencial.
2. Verificar	Contacto discreto con titular.	Interés confirmado o descartado.
3. Consentir	Autorizar derivación y tratamiento necesario.	Entrada voluntaria.
4. Registrar	Ficha mínima de sector, territorio, empleo, horizonte y necesidad.	Caso clasificable.
5. Derivar	Asignar nodo o especialista.	Responsable visible.
6. Confirmar	Acuse, plazo y siguiente acción.	La señal no se pierde.
7. Seguir	Actualizar fase y resultado.	Trazabilidad y aprendizaje.

La rapidez es parte del diseño: una señal puede caducar por pérdida de local, salida de una persona clave, deterioro financiero o cambio de disposición del titular. Cada caso necesita un responsable visible y una siguiente acción definida.

16.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN: GESTIONAR CASOS, NO ACUMULAR DATOS

El sistema de información debe responder a una pregunta sencilla: ¿dónde está el caso ahora? La unidad básica no es la institución, sino el expediente de continuidad. Empresa, territorio, fase, responsable, necesidades, hitos y siguiente acción forman el núcleo mínimo. La información crece por capas: ficha ligera en detección, información empresarial en diagnóstico y documentación sensible sólo cuando la operación lo requiere.

Debe separarse información sistémica de información operativa. Sectores, territorios, tiempos, barreras y resultados pueden compartirse de forma agregada para gobernanza y evaluación; intención de transmitir, cuentas, clientes, precio, candidatos y negociación quedan restringidos a quienes los necesitan. Compartir información no significa publicarla.

Capa	Contenido	Acceso
Sistémica	Embudo, tiempos, barreras y resultados.	Agregado para gobernanza.
Caso básico	Sector, territorio, empleo, horizonte, fase y responsable.	Actores autorizados.
Diagnóstico	Viabilidad, transmisibilidad, dependencia y brechas.	Equipo técnico necesario.
Operación	Precio, financiación, contratos, candidatos y negociación.	Acceso estrictamente restringido.
Evaluación	Supervivencia, empleo y autonomía.	Agregado y anonimizado.

16.10. GOBERNANZA: COORDINAR SIN CENTRALIZAR

Una red sin gobernanza corre el riesgo de convertirse en una colección de logos y convenios. Gobernar significa resolver de forma estable quién coordina, quién responde por cada fase, cómo se comparte información, qué indicadores se utilizan y cómo se corrigen los instrumentos que no funcionan. Los actores conservan sus competencias, pero aceptan reglas comunes de especialización, subsidiariedad, confidencialidad, evaluación y aprendizaje.

La Junta puede asumir liderazgo institucional y coordinación estratégica, mientras una Mesa Técnica o estructura equivalente revisa problemas operativos, protocolos y datos. El nivel territorial aporta señales; el especializado resuelve; la evaluación transforma resultados en conocimiento. La subsidiariedad evita dos extremos: elevar innecesariamente lo que puede resolverse cerca y retener localmente lo que exige especialización.

Actor	Responsabilidad principal	Frontera
Junta de Comunidades	Coordinación, instrumentos y evaluación.	No ejecuta ni decide cada operación.
Ayuntamientos	Detección, información, derivación y acogida.	No valoran ni estructuran transmisiones complejas.
Diputaciones	Escala, red provincial y servicios compartidos.	No crean un sistema incompatible.
UCLM	Conocimiento, talento y evaluación.	No sustituye al asesor técnico del caso.
Organizaciones / asesorías	Detección, confianza y derivación.	No retienen casos que requieren especialización.
Entidades financieras	Sostenibilidad y estructura financiera.	Financiar no equivale a validar el conjunto.
ASLABCAM	Relevo interno, equipos, participación y gobernanza.	Especialización transversal, no universal.
Especialistas	Diagnóstico y estructuración profesional.	Intervención según competencia.

FRONTERAS ESENCIALES. Detectar no es evaluar. Evaluar no es decidir por la empresa. Conectar no es adjudicar. Financiar no es validar. Transformar no es sólo constituir. Acompañar no es dirigir.

16.11. ITINERARIO INSTITUCIONAL INTEGRADO: DEL RADAR A LA CONSOLIDACIÓN

Todas las piezas adquieren sentido cuando se conectan. Una señal surge en un actor de proximidad; el protocolo la convierte en caso; el diagnóstico determina viabilidad y transmisibilidad; la preparación reduce brechas; la red busca continuadores; la financiación comprueba sostenibilidad; los especialistas estructuran la operación; ASLABCAM interviene cuando el relevo mediante trabajadores presenta encaje; y el acompañamiento verifica autonomía.

El recorrido no es rígidamente lineal. Un diagnóstico puede devolver el caso a preparación; una negociación puede exigir revisar valoración; una entidad financiera puede pedir reforzar gobernanza; un equipo puede necesitar formación. La iteración es compatible con la trazabilidad siempre que cada retorno tenga motivo, responsable y siguiente decisión.

Fase	Resultado mínimo	Decisión
DETECTAR	Señal verificada y consentimiento.	Entrar / no entrar.
EVALUAR	Viabilidad, transmisibilidad y brechas.	GO técnico / preparar / NO GO.
PREPARAR	Brechas críticas reducidas.	Listo para conectar.
CONECTAR	Continuador con encaje suficiente.	Negociar / seguir buscando.
FINANCIAR	Precio, deuda, circulante e inversión sostenibles.	GO financiero / reformular.
TRANSFORMAR	Estructura jurídica y contractual coherente.	Formalizar / detener.
TRANSITAR	Conocimiento, relaciones y dirección transferidos.	Autonomía creciente.
CONSOLIDAR	Empresa operativa y equipo autónomo.	Cierre del acompañamiento.

16.12. EVALUAR EL ECOSISTEMA: CAPACIDAD, RESULTADOS Y APRENDIZAJE

El éxito no puede medirse únicamente por transmisiones firmadas. Una política preventiva genera resultados antes y después: empresas que empiezan a planificar, dependencia del titular reducida, continuadores preparados, casos correctamente descartados, empleo preservado, trabajadores que acceden a la propiedad y territorios que mantienen actividades relevantes. Un NO GO fundamentado puede ser un buen resultado si evita trasladar riesgo excesivo a personas, financiadores o recursos públicos.

Nivel	Indicadores sugeridos
Proceso	Señales, derivaciones, diagnósticos, preparación y continuadores formados.
Operación	Matches, Conditional GO, GO, NO GO, transmisiones y tiempo por fase.
Resultado	Supervivencia 12/24/36 meses, empleo, inversión y autonomía post-relevo.
Territorio	Cobertura, casos rurales, actividades estratégicas y acogida.
Sistema	Tiempo de derivación, abandonos, duplicidades, satisfacción y barreras recurrentes.

Evaluar significa modificar la estrategia. Si una barrera se repite, los recursos deben desplazarse hacia ella; si un instrumento no produce autonomía, debe revisarse; si un circuito duplica información, debe simplificarse. La infraestructura madura cuando aprende de los casos que avanzan, de los que se reformulan y también de los que se detienen.

16.13. ESTÁNDARES, RIESGOS Y HOJA DE RUTA DE IMPLANTACIÓN

Una Red Regional operativa necesita accesibilidad, especialización, continuidad y simplicidad. La metodología común no exige procedimientos internos idénticos, pero sí una taxonomía compartida, formatos mínimos y reglas de derivación. La intensidad del análisis debe crecer con la intensidad de la decisión. El sistema debe poder detener un caso cuando desaparece la viabilidad, no existe continuador razonable o las brechas no pueden corregirse.

Riesgo institucional	Manifestación	Control
Fragmentación	Circuitos incompatibles.	Metodología regional e interoperabilidad.
Duplicidad	Varios actores hacen la misma fase.	Responsable de caso y matriz de funciones.
Burocratización	Trámites y esperas excesivos.	Ficha mínima, proporcionalidad y plazos.
Captura por instrumento	Cada actor prescribe su solución.	Neutralidad técnica y diagnóstico previo.
Sobreapoyo	Recursos intensivos demasiado pronto.	Apoyo progresivo por fases.
Pérdida de confianza	Filtraciones o contactos inadecuados.	Consentimiento y acceso restringido.
Dependencia de convocatoria	La red se detiene cada año.	Núcleo estable de funciones y gobernanza.
Éxito aparente	Se cuentan firmas, no supervivencia.	Seguimiento 12/24/36 meses.

La implantación puede ordenarse en cuatro movimientos: piloto para probar arquitectura con casos reales; escalado para extender cobertura sin romper la metodología; consolidación para institucionalizar gobernanza, información y financiación; y aprendizaje permanente para adaptar instrumentos a la evidencia. El criterio de madurez no es el tamaño de la red, sino que deje de depender de heroicidades individuales.

Fase	Objetivo	Criterio de avance
Piloto	Probar arquitectura con casos reales.	El flujo funciona y los roles se entienden.
Escalado	Extender cobertura y actores.	La metodología resiste mayor volumen.
Consolidación	Institucionalizar capacidad.	La red no depende de personas o convocatorias.
Aprendizaje	Mejorar sobre evidencia.	Los resultados modifican decisiones.

16.14. UNA INFRAESTRUCTURA REGIONAL DE CONTINUIDAD

El valor del ecosistema no reside en añadir instituciones, sino en conseguir que capacidades ya existentes funcionen como sistema. La arquitectura propuesta distribuye funciones según ventaja comparativa: proximidad para anticipar, especialización para diagnosticar y estructurar, red para ampliar el mercado de continuadores, financiación para preservar capacidad futura, acompañamiento para transferir conocimiento y gobernanza para aprender.

Movimiento	Función institucional
PROXIMIDAD PARA DETECTAR	Anticipar señales mediante actores de confianza.
ESPECIALIZACIÓN PARA EVALUAR	Separar indicio de oportunidad real mediante diagnóstico.
RED PARA CONECTAR	Ampliar el universo de continuadores y equipos.
FINANCIACIÓN PARA HACER SOSTENIBLE	Evitar que la compra destruya capacidad futura.
CAPACIDAD TÉCNICA PARA TRANSFORMAR	Ordenar propiedad, contratos, fiscalidad, trabajo y gobernanza.
ACOMPañAMIENTO PARA CONSOLIDAR	Transferir conocimiento y alcanzar autonomía.
GOBERNANZA PARA APRENDER	Medir el embudo, corregir barreras y mejorar el sistema.

IDEA FINAL: La política madura de relevo no se reconoce por el número de logos participantes, sino por su capacidad para transformar conocimiento disperso en decisiones coordinadas, a tiempo y con responsabilidades claras. Existe infraestructura cuando una empresa viable en riesgo encuentra un camino reconocible para ser detectada, evaluada, preparada, conectada, financiada, transformada y acompañada.

CAPÍTULO 17

POLÍTICA REGIONAL DE RELEVO EMPRESARIAL

De las ayudas aisladas a una infraestructura preventiva, selectiva y
evaluable de continuidad empresarial

17.1. DE LAS AYUDAS AISLADAS A UNA POLÍTICA DE CONTINUIDAD

El problema público relevante aparece cuando una empresa con futuro puede desaparecer porque la retirada de su titular no se ha preparado, no existe sucesor identificado o fallan los mecanismos que coordinan información, personas, financiación, capacidad técnica y tiempo. La respuesta regional no debe perseguir que toda empresa se transmita ni sostener cualquier actividad: debe actuar sobre fricciones identificables y preservar la calidad de la selección.

La arquitectura se organiza en seis funciones encadenadas. Cada una corrige un cuello de botella distinto y sólo adquiere pleno sentido dentro del itinerario completo. La secuencia permite pasar de una política reactiva, centrada en el momento final, a una política preventiva que amplía la Ventana de Relevo y acompaña hasta comprobar continuidad real.

17.2. DETECTAR E INFORMAR: GANAR TIEMPO Y AMPLIAR ALTERNATIVAS

La anticipación es el primer activo de la política. Cuando el caso entra pocos meses antes del cierre, disminuyen las opciones para ordenar documentación, reducir dependencia del titular, identificar continuadores, estructurar financiación y transferir relaciones críticas. Por ello, la detección debe distribuirse entre actores de confianza -ayuntamientos, asesorías, organizaciones empresariales, agentes de desarrollo, asociaciones y otras entidades- que sepan reconocer señales, conversar sin alarmar y derivar con consentimiento.

La edad del titular es una señal, nunca una conclusión. Debe combinarse con horizonte de salida, ausencia de sucesor, dependencia del propietario, situación de la plantilla, inversión, intención de venta o cese, sector y relevancia territorial. El Radar Regional clasifica la intensidad de respuesta sin sustituir el diagnóstico profundo.

Informar significa romper la equivalencia automática entre jubilación y cierre. La política debe presentar alternativas -familia, terceros, socios, trabajadores u otras fórmulas- sin prescribir una solución. Una campaña permanente como “Cerrar no es la única opción” sólo tiene sentido si conduce a orientación, planificación y capacidad técnica. Un portal sin sistema detrás genera información; no genera continuidad.

Nivel	Instrumento	Finalidad
Señal	Red de prescriptores + Radar.	Entrar antes.
Orientación	Campaña y puerta regional.	Conocer alternativas.
Preparación	Programa de planificación anticipada.	Reducir dependencias y ordenar la empresa.

17.3. CONECTAR: CONSTRUIR UN MERCADO REGIONAL DE CONTINUIDAD

Una empresa viable puede desaparecer, aunque existan personas capaces de continuarla si oferta y demanda permanecen desconectadas. El mercado del relevo es opaco, poco frecuente y sensible a la confidencialidad. La respuesta no consiste en publicar indiscriminadamente empresas, sino en crear intermediación cualificada.

La arquitectura combina Banco Confidencial de Oportunidades, Registro Voluntario de Potenciales Continuadores y Servicio Regional de Matching. El Banco contiene oportunidades filtradas; el Registro ordena perfiles por experiencia, territorio, inversión, sector y disponibilidad; el Matching compara, preselecciona, protege el contacto y verifica compatibilidad bilateral. Dos bases de datos no crean mercado si nadie realiza la intermediación.

En empresas con plantilla, la búsqueda debe mirar también hacia dentro. Trabajadores con conocimiento acumulado pueden constituir el núcleo continuador, aunque necesiten preparación empresarial o perfiles complementarios. ASLABCAM aporta aquí su especialización diferencial sin convertir la sociedad laboral en resultado predeterminado. BANCO + REGISTRO + MATCHING = MERCADO INTERMEDIADO. Sin *matching*, los datos no se convierten en operaciones.

17.4. FINANCIAR: CORREGIR BARRERAS SIN FINANCIAR INVIABILIDAD

La financiación debe seguir al diagnóstico. Una operación merece instrumentos específicos cuando concurren empresa viable, continuador capaz, precio razonable, capacidad de repago y estructura sostenible. El apoyo financiero corrige barreras; no puede ocultar una empresa inviable ni una valoración incompatible con la caja futura.

El coste de continuidad excede el precio de compra: incluye circulante, modernización, costes de transición y margen de seguridad. Concentrar recursos en pagar al transmitente y dejar a la empresa sin capacidad para nóminas, proveedores, existencias o inversión convierte una oportunidad razonable en una mala operación. Las garantías públicas pueden ser útiles cuando existe capital humano y poco colateral, pero deben ser parciales, condicionadas y compatibles con el juicio crediticio.

Necesidad	Pregunta de control	Instrumento posible
Adquisición	¿El precio cabe en la caja futura?	Financiación a plazo / pago aplazado.
Circulante	¿Puede operar desde el día siguiente?	Línea de liquidez.
Inversión	¿Puede modernizarse tras la compra?	Financiación de inversión.
Garantías	¿La brecha es corregible?	Garantía parcial y compartida.

17.5. ACOMPAÑAR Y CONSOLIDAR: DEL EXPEDIENTE A LA AUTONOMÍA

El relevo combina dimensiones económicas, jurídicas, fiscales, laborales, societarias, financieras, organizativas y humanas. La Oficina Técnica de Relevo debe actuar como gestor de caso: clasificar, activar especialistas, ordenar hitos, mantener trazabilidad y evitar que las partes tengan que reconstruir por sí solas el mapa institucional. Coordinar no significa sustituir decisiones ni responsabilidades profesionales.

La preparación actúa sobre las dos caras de la operación. La empresa debe elevar su transmisibilidad; el continuador debe desarrollar capacidades de dirección, finanzas, liderazgo, negociación y gobernanza. Cuando existe potencial de relevo colectivo, el Servicio ASLABCAM añade un itinerario especializado para equipos de trabajadores.

La firma tampoco cierra la política. Los primeros meses concentran riesgo de tesorería, clientes, gobernanza y dependencia residual. El Programa Primeros 100 Días y, cuando exista masa suficiente, la mentoría posterior deben perseguir estabilización y autonomía. El KPI final no es la firma: es empresa viva, empleo preservado y equipo autónomo.

17.6. BANCO DE MEDIDAS: 15 PRIORIDADES Y 6 COMPLEMENTARIAS

El capítulo formula veintiuna medidas, pero evita tratarlas como un catálogo indiferenciado. Quince forman el núcleo funcional que permite poner en marcha el sistema; seis son complementarias porque su rendimiento aumenta cuando ya existe flujo de casos, capacidad técnica e información suficiente. Complementaria no significa secundaria: significa dependiente de madurez institucional.

Nº	Medida prioritaria	Función
1	Sistema Regional de Detección Temprana	Detectar
2	Radar de Relevo Empresarial	Detectar
3	Formación de Prescriptores	Detectar
4	Campaña “Cerrar no es la única opción”	Informar
5	Planificación Anticipada del Relevo	Informar / preparar
6	Banco Confidencial de Oportunidades	Conectar
7	Registro de Potenciales Continuadores	Conectar
8	Servicio Regional de Matching	Conectar
9	Línea Financiera de Relevo	Financiar
10	Fondo de Garantía	Financiar
11	Oficina Técnica de Relevo	Acompañar
12	Preparación de Empresas	Acompañar
13	Preparación de Continuadores	Acompañar
14	Servicio ASLABCAM de Relevo Colectivo	Acompañar
15	Programa Primeros 100 Días	Consolidar

Medidas complementarias

Medida	Condición de utilidad
Portal Regional	Capacidad real de orientación y derivación detrás.
Pago aplazado del transmitente	Operaciones donde reduce deuda inicial sin distorsionar valoración.
Paquete financiero de relevo colectivo	Equipos de trabajadores con encaje y plan sostenible.
Mentoría 12-24 meses	Masa suficiente de operaciones en consolidación.
Incentivos ligados a resultados	Indicadores robustos y riesgo de <i>gaming</i> controlado.
Observatorio Regional	Datos acumulados, comparables y trazables.

17.7. DE LA MEDIDA A LA LÓGICA CAUSAL

Una política no se justifica por el número de instrumentos, sino por la relación explícita entre problema, causa, respuesta y cambio observable. Esta matriz funciona como control de calidad: detecta huecos, duplicidades y medidas sin mecanismo causal reconocible.

Problema	Respuesta	Cambio observable
Detección tardía	Detección + Radar + prescriptores.	Mayor anticipación media.
Falta de planificación	Planificación + preparación de empresas.	Menor dependencia y mayor transmisibilidad.
Falta de continuadores	Registro + preparación.	Más perfiles evaluados.
Falta de encuentro	Banco + Matching.	Más candidatos compatibles.
Dificultad financiera	Línea + garantías.	Más operaciones sostenibles.
Complejidad técnica	Oficina Técnica.	Menor pérdida de casos.
Relevo interno	Servicio ASLABCAM.	Más operaciones colectivas viables.
Riesgo post-transmisión	Primeros 100 Días + mentoría.	Mayor supervivencia y autonomía.

REGLA DE DISEÑO. Toda medida debe responder a cuatro preguntas: qué problema corrige, qué mecanismo activa, qué cambio observable produce y qué indicador permitirá saber si funcionó.

17.8. PRIORIDAD E IMPLANTACIÓN: DOS VELOCIDADES, UNA SOLA ESTRATEGIA

Prioridad no equivale a facilidad. La estrategia debe combinar quick wins que generan capacidad y credibilidad con medidas estructurales que requieren diseño temprano porque tardan más en madurar. Elegir sólo campañas y portales produce visibilidad sin infraestructura; aplazar indefinidamente matching, financiación u Oficina Técnica produce preparación sin capacidad de resolver.

Cartera	Medidas	Horizonte
Quick wins	Prescriptores, protocolos, campaña, Radar e información mínima.	0-12 meses
Estructurales	Detección, Oficina, Matching, línea financiera y garantías.	12-36 meses
Especialización	Preparación de empresas/continuadores y Servicio ASLABCAM.	12-24 meses
Consolidación	Primeros 100 Días, mentoría e incentivos condicionados.	Desde primeras transmisiones
Inteligencia	Observatorio y cuadro de mando.	Progresivo

17.9. HOJA DE RUTA 2027-2030: PILOTAR, ESCALAR, CONSOLIDAR

La implantación debe ser acumulativa y basada en evidencia. No se recomienda lanzar veintiún instrumentos simultáneamente. Primero se construye un sistema mínimo viable con casos diversos; después se escala lo que funciona; finalmente se consolidan financiación, seguimiento, inteligencia y evaluación por cohortes. La ausencia inicial de línea base obliga a medir antes de fijar metas cuantitativas arbitrarias.

Fase	Núcleo de implantación	Resultado
2027 · Sistema mínimo viable	Protocolos, Radar, prescriptores, campaña, Oficina piloto, información mínima, Banco/Registro/Matching piloto y Servicio ASLABCAM piloto.	Lenguaje común, casos reales y aprendizaje temprano.
2028 · Escalado	Cobertura provincial, preparación, matching regional, financiación, garantías y Primeros 100 Días.	Mercado regional conectado al diagnóstico.
2029-2030 · Consolidación	Mentoría, Observatorio, cohortes y revisión integral.	Política adaptativa basada en supervivencia, empleo y autonomía.

17.10. CUADRO DE MANDO: MEDIR RECORRIDO, RESULTADO E IMPACTO

La evaluación debe reconstruir el recorrido completo del caso y distinguir actividad, resultado formal e impacto. Señales, consultas y expedientes describen volumen; transmisiones describen resultado formal; supervivencia, empleo y autonomía describen continuidad real. Confundir esos niveles orientaría la política hacia producir actividad en lugar de producir capacidad empresarial sostenible.

Dimensión	Indicadores centrales
Entrada y prevención	Empresas detectadas; anticipación media; diagnósticos.
Selección	Transmisibles / NO GO; empresas preparadas.
Demanda	Continuadores preparados; conexiones relevantes.
Operación	Negociaciones; transmisiones; operaciones financiadas.
Impacto	Empleo preservado; supervivencia 12/24/36 meses.
Autonomía	Índice de Autonomía Post-Relevo; Tasa de Relevo Consolidado.
Aprendizaje	Motivos de NO GO, abandonos y cuellos de botella.

La Tasa de Conversión debe calcularse sobre casos técnicamente elegibles, no sobre todas las señales. La Tasa de Relevo Consolidado exige continuidad después del seguimiento. Ambas deben leerse junto con los NO GO: un sistema que filtra correctamente no debe ser penalizado por descartar operaciones inviables.

17.11. PRINCIPIOS, SALVAGUARDAS Y LÍMITES

Principio	Regla operativa
ANTICIPAR	El tiempo es una variable empresarial.
SELECCIONAR	Diagnóstico antes de apoyo; GO, CONDITIONAL GO o NO GO.
CONECTAR	Intermediar sin sustituir al mercado.
ACOMPañAR	Gestor de caso sin sustituir decisiones.
FINANCIAR CON RESPONSABILIDAD	Financiar empresa y continuidad, no sólo compra.

Tres condiciones atraviesan toda la estrategia: confidencialidad por diseño, neutralidad respecto de comprador y forma jurídica, y proporcionalidad de la intensidad del apoyo. La sociedad laboral ocupa un lugar preciso: cuando existe empresa viable, plantilla, conocimiento distribuido, personas interesadas y capacidad colectiva construible, ASLABCAM aporta especialización; cuando ese encaje no existe, deben utilizarse otras vías o concluir NO GO.

Riesgo	Salvaguarda
Burocratización	Expediente vivo, metodología común y “un dato, una sola vez”.
Política aparente	Capacidad operativa antes que portales aislados.
Sobreintervención	Filtros y decisiones GO / CONDITIONAL GO / NO GO.
Prescripción jurídica	Neutralidad y forma societaria sólo por encaje.
Sobreendeudamiento	Precio + circulante + inversión + estrés financiero.
Éxito prematuro	Seguimiento 12/24/36 meses y autonomía.

17.12. SÍNTESIS: DE LAS AYUDAS AL SISTEMA

La aportación central no es una colección de medidas, sino una infraestructura regional de continuidad. Detección genera casos; información amplía decisiones; Banco y Registro crean masa crítica; Matching produce relaciones; preparación mejora empresa y continuador; financiación corrige barreras; Oficina coordina; ASLABCAM especializa el relevo laboral; Primeros 100 Días protege la transición; y Observatorio devuelve aprendizaje al comienzo del ciclo.

El criterio final de intervención es secuencial: actuar a tiempo; comprobar viabilidad y transmisibilidad; identificar una barrera corregible; valorar adicionalidad o interés público; construir una solución proporcionada; y comprobar después si la continuidad se consolida. El éxito no consiste en transmitir más empresas a cualquier precio, sino en que más empresas viables lleguen a tiempo, las operaciones inadecuadas se descarten y las transmisiones realizadas produzcan empresa viva, empleo preservado y un equipo autónomo.

Movimiento	Finalidad
DETECTAR	Ampliar la Ventana de Relevo.
INFORMAR	Convertir cierre automático en alternativas y planificación.
CONECTAR	Transformar oferta y demanda dispersas en mercado intermediado.
FINANCIAR	Corregir barreras sin financiar inviabilidad.
ACOMPañAR	Convertir especialistas dispersos en itinerario trazable.
CONSOLIDAR	Medir éxito después de la firma, hasta la autonomía.

ECUACIÓN FINAL. ANTICIPAR + SELECCIONAR + CONECTAR + ACOMPañAR + FINANCIAR CON RESPONSABILIDAD + MEDIR = POLÍTICA DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL.

CAPÍTULO 18

MANTENER FUTURO

Del reto sucesorio a la continuidad empresarial colectiva

18.1. DEL RETO SUCESORIO A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

El envejecimiento empresarial amplía el número de organizaciones que deberán resolver una cuestión sucesoria, pero no determina su desenlace. La pregunta relevante no es sólo quién se jubila, sino qué ocurre con la empresa cuando esa persona deja de dirigirla. Separar el ciclo profesional del titular del ciclo de vida de la organización permite distinguir cierres derivados de pérdida de mercado o inviabilidad de otros en los que persiste una base económica capaz de continuar.

Esta distinción impide dos errores simétricos: intentar transmitir actividades sin futuro o liquidar organizaciones que todavía generan valor porque la sucesión llegó tarde. Por ello, el Modelo ASLABCAM no propone conservar cualquier empresa. Propone seleccionar: diagnosticar viabilidad y transmisibilidad, identificar continuadores, preparar la operación y aceptar el NO GO cuando transmitir sólo desplazaría riesgo a trabajadores, financiadores o recursos públicos.

18.1.1. La Ventana de Relevo como recurso estratégico

El tiempo es una variable empresarial. Mientras existe una Ventana de Relevo suficiente pueden ordenarse cuentas y contratos, reducir dependencia del titular, documentar procesos, explorar continuadores, preparar equipos y estructurar financiación. Cuando el cierre es inminente, disminuyen las opciones y aumenta la presión sobre precio, financiación y transición. Preparar el relevo antes de que sea imprescindible no anuncia una retirada inmediata: incorpora la sucesión a la gestión ordinaria del riesgo.

18.1.2. Ampliar el universo de continuadores

La ausencia de relevo familiar no equivale a ausencia de relevo posible. Familiares, trabajadores, nuevos emprendedores, profesionales, personas retornadas, empresas complementarias o equipos colectivos pueden asumir continuidad. Esta perspectiva conecta sucesión y emprendimiento: emprender también puede consistir en tomar una actividad existente, aprovechar una base ya construida y transformarla para una nueva etapa.

18.2. MANTENER EMPRESA: PRESERVAR CAPACIDAD PRODUCTIVA

Una empresa es más que sus activos separables. Integra clientela, reputación, equipo, procesos, relaciones, licencias, conocimiento y rutinas cuya combinación puede tener mucho más valor en continuidad que en liquidación. Cuando existe una posibilidad razonable de futuro, explorar la transmisión antes de destruir esa organización es una decisión económica, no sentimental.

La preparación aumenta transmisibilidad porque desplaza valor desde la persona hacia la organización: del conocimiento del dueño al conocimiento compartido; de clientes personales a relaciones empresariales; de decisiones informales a responsabilidades definidas; de información dispersa a documentación utilizable. Incluso si la transmisión se aplaza, una empresa menos personalista queda mejor preparada para crecer, delegar y resistir la pérdida de personas clave.

Antes del relevo	Después de preparar continuidad
Conocimiento concentrado	Conocimiento documentado, distribuido y transferible
Clientes vinculados al titular	Relaciones asumidas por organización y equipo
Decisiones centralizadas	Gobernanza y responsabilidades definidas
Información dispersa	Información financiera, contractual y operativa ordenada
Sucesión improvisada	Itinerario con hitos, responsables y condiciones
Dependencia personal	Capacidad organizativa autónoma

PRINCIPIO · Primero empresa viable; después continuador; después operación sostenible; finalmente forma jurídica. La especialización de ASLABCAM en sociedades laborales refuerza, y no altera, este orden.

18.3. MANTENER EMPLEO: DEL COLECTIVO AFECTADO AL POSIBLE CONTINUADOR

Cuando una empresa viable desaparece por falta de sucesión pueden perderse puestos que no han dejado de ser productivos. La plantilla constituye además un activo: experiencia, coordinación, conocimiento técnico, relaciones y memoria organizativa. Conservar ese equipo puede reducir el riesgo de la transición y permitir que la nueva etapa disponga de capacidad productiva desde el primer día.

El relevo interno introduce una posibilidad adicional: quienes inicialmente aparecen expuestos al cierre pueden convertirse, en determinados casos, en parte de la solución. Pero posibilidad no significa obligación. La participación en propiedad incorpora capital, riesgo, responsabilidad y gobierno. Debe ser voluntaria, informada y económicamente sostenible. El miedo al desempleo nunca puede convertirse en inversión forzada.

Condición	Cuando existe	Cuando falta
Empresa viable	El empleo se sostiene sobre actividad real	La preservación sería temporal o artificial
Equipo capaz	Puede asumir progresivamente dirección	El conocimiento técnico no basta
Gobernanza	Responsabilidades y decisiones claras	La propiedad colectiva puede bloquearse
Financiación	La transición es soportable	El riesgo se traslada a trabajadores
Voluntariedad	Existe proyecto compartido	La inversión se vuelve defensiva

La sociedad laboral aporta valor cuando convierte conocimiento interno en propiedad y capacidad empresarial colectiva. No fabrica viabilidad ni empresarios: organiza una base que previamente debe existir y ayuda a completar brechas de gestión, financiación, liderazgo y gobernanza.

18.4. MANTENER CONOCIMIENTO: TRANSFERIR Y RENOVAR CAPITAL INTANGIBLE

El relevo amenaza especialmente el conocimiento que no figura en balances: saber hacer, memoria de incidencias, reputación, confianza comercial, criterios de calidad y relaciones. Su valor de liquidación puede ser pequeño y su valor de continuidad enorme. La pregunta operativa es qué debe saber, poder hacer y con quién debe relacionarse el nuevo equipo para funcionar sin recurrir constantemente al antiguo titular.

Transferir no significa documentarlo todo. Significa identificar conocimiento crítico y utilizar el mecanismo adecuado: procedimientos, listas de comprobación, bases de datos, presentaciones comerciales, trabajo conjunto, formación o acompañamiento. La madurez aparece cuando el saber deja de formularse como “lo sabe el dueño” y pasa a “lo sabe la organización”.

Capital intangible	Riesgo	Respuesta de continuidad
Know-how técnico	Pérdida de saber tácito	Mapa de conocimiento y transferencia selectiva
Cartera y confianza	Clientes ligados al titular	Presentación progresiva y transferencia de relaciones
Reputación y marca	Percepción de ruptura	Comunicación de continuidad y estándares
Rutinas y procesos	Memoria informal	Procedimientos y responsabilidades distribuidas
Capacidad de aprendizaje	Inmovilismo tras la transmisión	Formación, innovación y revisión de prácticas

Conservar conocimiento no significa convertir la empresa en un museo. La siguiente generación debe distinguir qué constituye ventaja, qué debe adaptarse y qué conviene abandonar. La continuidad de calidad conserva capacidad de aprendizaje, no una copia exacta del pasado.

18.5. MANTENER TERRITORIO: ARRAIGO SIN REBAJAR EL FILTRO EMPRESARIAL

El peso territorial de una empresa no coincide necesariamente con su tamaño. En municipios rurales o de baja densidad, una pequeña industria, un comercio escaso o un taller especializado pueden actuar como nodos de empleo, servicio, compras y relaciones interempresariales. Su desaparición puede producir un vacío difícil de sustituir y reducir la densidad económica del entorno.

Ese valor territorial puede justificar más esfuerzo de detección, preparación, búsqueda de continuadores o financiación, pero nunca menos rigor. Una empresa estratégica para su municipio sigue necesitando mercado, capacidad de adaptación, personas y una operación sostenible. El territorio modifica la prioridad de intervención; no sustituye la viabilidad.

Valor territorial	Qué puede perderse	Qué puede aportar el relevo
Empleo local	Puestos difíciles de sustituir	Continuidad profesional y masa salarial
Servicio escaso	Oferta básica o especializada	Disponibilidad local de actividad
Red empresarial	Compras y relaciones	Mantenimiento de flujos económicos
Conocimiento territorial	Saberes y relaciones	Transferencia a nuevos equipos

Valor territorial	Qué puede perderse	Qué puede aportar el relevo
Arraigo	Población activa y liderazgo	Retorno, propiedad y participación

18.6. DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO EMPRESARIAL COLECTIVO

El recorrido del Informe conduce desde una cuestión inicialmente demográfica hacia una cuestión empresarial. La unidad relevante deja de ser exclusivamente la persona que se retira y pasa a ser el sistema que debe seguir funcionando: empresa, empleo, conocimiento, clientes, proveedores, financiación, propiedad y territorio. De ahí emerge el relevo empresarial colectivo como una forma de continuidad en la que varias capacidades pueden sustituir la concentración previa en una sola persona.

La complementariedad importa más que encontrar un sustituto perfecto. Producción, mercado, administración, finanzas y liderazgo pueden distribuirse entre varias personas, siempre que la propiedad compartida se acompañe de gobierno efectivo. Participar no significa decidir todo entre todos: exige órganos, responsabilidades, reglas de conflicto, control y liderazgo operativo.

18.6.1. La sociedad laboral como infraestructura, no como destino

La sociedad laboral puede ser una infraestructura especialmente adecuada cuando una empresa viable dispone de plantilla estable, conocimiento distribuido, personas interesadas y capacidad colectiva construible. Su aportación consiste en articular propiedad laboral y gobernanza alrededor de un proyecto empresarial ya validado. Cuando ese encaje no existe, la continuidad debe buscar otra vía o detenerse.

18.6.2. Siete verbos para una metodología de continuidad

Verbo	Pregunta que resuelve	Resultado
IDENTIFICAR	¿Existe riesgo sucesorio a tiempo?	Caso clasificado y responsable
DIAGNOSTICAR	¿Hay empresa viable y transmisible?	Decisión técnica
CONECTAR	¿Quién puede continuar?	Persona o equipo compatible
PREPARAR	¿Qué brechas deben cerrarse?	Empresa y continuador preparados
TRANSMITIR	¿Cómo se ejecuta la operación?	Cambio de propiedad seguro
ACOMPañAR	¿Cómo se transfiere realmente?	Autonomía creciente
CONSOLIDAR	¿La nueva etapa se sostiene?	Relevo consolidado

18.7. QUÉ CONTINUIDAD MERECE CONSTRUIRSE

La conclusión del Informe puede convertirse en un marco de decisión. Ninguna dimensión aislada basta. La continuidad merece construirse cuando confluyen actividad con futuro, valor organizativo, personas capaces, operación financiera sostenible y transición posible. El valor laboral, social o territorial puede elevar la prioridad, pero no sustituye esas condiciones.

Pregunta de decisión	Evidencia mínima	Salida
¿Hay actividad con futuro?	Mercado, márgenes, adaptación	Avanzar / transformar / no continuar
¿Hay valor organizativo?	Clientes, equipo, procesos, relaciones	Preservar sistema / perímetro parcial
¿Hay continuador?	Voluntad, capacidades, liderazgo	Avanzar / preparar / seguir buscando
¿Hay operación sostenible?	Precio, repago, circulante, inversión	GO / condicionar / rediseñar / NO GO
¿Hay transición posible?	Tiempo, conocimiento, clientes	Acompañar / ampliar / parar
¿Hay autonomía?	Gestión y relaciones sin dependencia crítica	Consolidar / corregir / mantener apoyo

REGLA DE CONJUNTO · Empresa + personas + operación + transición constituyen el núcleo de elegibilidad. La prioridad pública puede aumentar por empleo o territorio, pero nunca compensar la ausencia de ese núcleo.

18.8. DE DOCUMENTO A CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Si el relevo es recurrente y previsible, la respuesta no puede reconstruirse desde cero en cada caso. El Informe propone convertir herramientas y redes en una capacidad estable: normalizar la conversación sucesoria, detectar mediante actores de confianza, construir un mercado intermediado de continuidad, financiar la empresa después de la compra, acompañar hasta la autonomía y aprender de cada expediente.

ASLABCAM puede especializarse allí donde continuidad y participación de trabajadores se encuentran. Su posición no es sustituir administraciones, asesorías, financiadores o profesionales, sino cooperar, articular y especializar. Esa función gana legitimidad precisamente cuando acepta que muchos casos encontrarán otra vía y que otros deberán terminar en NO GO.

18.9. CÓMO SABER SI HEMOS MANTENIDO FUTURO

El número de transmisiones formalizadas es un indicador insuficiente. Una operación puede firmarse y fracasar; otra puede detenerse correctamente porque el diagnóstico descubre inviabilidad. La evaluación debe medir calidad de decisión, continuidad efectiva, autonomía y capacidad de aprendizaje.

Nivel	Pregunta	Indicadores centrales
1 · Continuidad	¿Se preservó valor inmediato?	Empresa activa, empleo, clientes, conocimiento
2 · Autonomía	¿Funciona sin dependencia crítica?	Decisión, tesorería, relaciones, gobernanza
3 · Proyección	¿Puede construir su siguiente etapa?	Inversión, innovación, mercados, capacidades
4 · Territorio	¿Se evitó una pérdida relevante?	Empleo local, servicios, proveedores, arraigo
5 · Sistema	¿La política aprende?	Anticipación, matching, NO GO, consolidación

La prueba decisiva es la autonomía post-relevo. Si el antiguo titular continúa siendo imprescindible para vender, decidir o resolver, existe transmisión jurídica pero todavía no transmisión organizativa. El acompañamiento debe reducir esa dependencia hasta convertirla en una consulta ordinaria, no en dirección encubierta.

18.10. DIEZ CONCLUSIONES DE CIERRE

Nº	Conclusión
1	Jubilación y cierre son hechos distintos; confundirlos puede destruir valor viable.
2	El relevo debe comenzar antes de la urgencia: el tiempo es un recurso estratégico.
3	No todo cierre es evitable: selectividad y NO GO forman parte del método.
4	Mantener empresa es preservar capacidad productiva, no antigüedad.
5	El empleo existente es también capacidad empresarial acumulada.
6	La plantilla puede ser fuente de continuidad, siempre con voluntariedad y sostenibilidad.
7	El conocimiento tácito y relacional necesita transferencia deliberada.
8	El territorio eleva el valor público de algunos casos, pero no rebaja la viabilidad.
9	La sociedad laboral es potente cuando convierte conocimiento interno en propiedad y gobierno.
10	El resultado superior es una empresa autónoma, renovada y capaz de construir futuro.

18.11. CONSERVAR EL VALOR PARA SEGUIR CREANDO FUTURO

Mantener futuro significa evitar que valor empresarial todavía útil desaparezca sólo porque termina una etapa personal. La pregunta final deja de ser quién sustituye a quien se jubila y pasa a ser qué empresa merece continuar, quién puede asumirla, qué debe cambiar para hacerla transmisible, cómo se construye una operación sostenible y qué transición necesita para recuperar autonomía.

La continuidad culmina cuando la nueva empresa vuelve a comportarse como una empresa normal: orientada al mercado, a las personas, a la inversión y a la adaptación, y no organizada alrededor de la ausencia del antiguo titular. La mejor transmisión es la que preserva lo valioso, corrige dependencias y deja una organización mejor preparada para afrontar también su próximo relevo.

IDENTIFICAR → DIAGNOSTICAR → CONECTAR → PREPARAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR → CONSOLIDAR

IDEA FINAL · CONSERVAR EL VALOR PARA SEGUIR CREANDO FUTURO.

CIERRE DEL INFORME

DEL RELEVO GENERACIONAL A UNA POLÍTICA DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

Conservar el valor para seguir creando futuro

El análisis desarrollado a lo largo de este Informe conduce a una conclusión principal: el relevo empresarial debe dejar de contemplarse exclusivamente como un problema asociado a la jubilación de una persona y entenderse como una cuestión estructural de continuidad del tejido productivo. La retirada de quien ha creado, dirigido o sostenido una empresa durante años constituye un momento crítico, pero no determina por sí misma el final de la actividad. Entre la salida del titular y la desaparición de la empresa existe un espacio de intervención en el que pueden actuar la anticipación, el diagnóstico, la preparación, la identificación de continuadores, la financiación, la transferencia de conocimiento y el acompañamiento.

TESIS DE CIERRE

La cuestión no es conservar empresas por inercia, sino distinguir qué valor empresarial sigue teniendo futuro, quién puede asumirlo y qué condiciones permiten transmitirlo sin trasladar riesgos ni destruir su capacidad de adaptación.

1. DE LA JUBILACIÓN A LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La primera consecuencia de este enfoque es metodológica. Una política rigurosa de relevo debe ser selectiva: debe separar las empresas cuya desaparición responde a causas económicas estructurales de aquellas en las que existe una actividad viable pero falta una solución sucesoria. No todo cierre es evitable, ni toda empresa debe transmitirse. La continuidad merece construirse cuando confluyen una empresa con futuro, personas capaces de asumir la siguiente etapa, una operación económica y financieramente sostenible y una transición que permita alcanzar autonomía real.

Esta distinción convierte el relevo en una cuestión empresarial antes que demográfica. La edad del titular puede señalar exposición al riesgo, pero la unidad de análisis es la organización: su mercado, su capacidad productiva, su empleo, sus relaciones, su conocimiento y su posibilidad de funcionar después de la salida de quien hoy la dirige. El objetivo no es prolongar una trayectoria personal, sino determinar si existe una organización transmisible capaz de iniciar otra etapa.

2. CONSERVAR VALOR SIN CONSERVAR INERCIA

Cuando desaparece una empresa viable no desaparece únicamente una titularidad jurídica. Pueden perderse puestos de trabajo, conocimiento acumulado, relaciones comerciales, capacidades profesionales, redes de proveedores e inversiones construidas durante años. En determinados municipios y zonas rurales puede perderse, además, una pieza de la infraestructura económica cotidiana. Reconocer ese valor no implica rebajar el filtro empresarial: el territorio puede justificar mayor esfuerzo de detección, preparación o intermediación, pero nunca sustituir la viabilidad.

DIMENSIÓN	LO QUE SE PRESERVA	LO QUE DEBE RENOVARSE
Empresa	Capacidad productiva, mercado y relaciones	Propiedad, organización, estrategia y liderazgo
Empleo	Equipo, experiencia y trayectorias profesionales	Funciones, capacidades y responsabilidades
Conocimiento	Saber hacer, reputación y memoria organizativa	Documentación, distribución y aprendizaje
Territorio	Servicios, redes, densidad y arraigo	Competitividad y conexión con nuevas oportunidades
Futuro	Una base empresarial todavía útil	Inversión, innovación y adaptación

3. DE TRABAJADORES AFECTADOS A POSIBLES CONTINUADORES

La plantilla ocupa una posición singular. No es únicamente uno de los colectivos potencialmente afectados por el cierre: en determinadas empresas concentra una parte sustancial del conocimiento técnico, operativo y relacional necesario para asegurar la continuidad. Cuando existen voluntad, capacidades, complementariedad, financiación suficiente y una arquitectura de gobernanza adecuada, ese conocimiento puede transformarse en capacidad empresarial y la condición de trabajador puede evolucionar hacia una posición de participación en la propiedad y en la dirección.

Es en este espacio donde la sociedad laboral adquiere una función específica. Su valor no reside en ofrecer una respuesta automática ante la ausencia de sucesión, sino en proporcionar una arquitectura capaz de organizar la continuidad cuando quienes conocen y sostienen una actividad están en condiciones de asumir colectivamente su siguiente etapa. La secuencia debe permanecer intacta: primero empresa viable; después continuador o equipo adecuado; posteriormente operación sostenible; finalmente forma jurídica. La sociedad laboral es consecuencia del diagnóstico, no su premisa.

PRINCIPIO DE NEUTRALIDAD

La especialización de ASLABCAM gana legitimidad cuando puede recomendar una sociedad laboral allí donde existe encaje, otra vía de continuidad cuando resulte más adecuada y un NO GO cuando transmitir sólo significaría trasladar el riesgo.

4. ANTICIPAR: LA VENTAJA DE LLEGAR ANTES

La calidad del relevo depende en gran medida del momento en que comienza a prepararse. Dentro de una Ventana de Relevo suficientemente amplia todavía es posible ordenar información, reducir dependencia del titular, documentar procesos, preparar personas, transferir relaciones, valorar alternativas y estructurar financiación. Cuando la intervención comienza ante un cierre inminente, las opciones disminuyen y los riesgos aumentan. De ahí que una política madura de continuidad deba desplazarse progresivamente desde la reacción hacia la prevención.

Prevenir no significa decidir anticipadamente que la empresa será transmitida. Significa ganar tiempo para decidir mejor. El tiempo permite diagnosticar, comparar alternativas y detener una operación cuando no supera el filtro. Por eso la detección temprana, lejos de ser un mecanismo de promoción indiscriminada del relevo, constituye una condición de rigor.

5. DE CASOS AISLADOS A CAPACIDAD INSTITUCIONAL

La prevención requiere algo más que financiación: exige capacidad institucional. Administraciones, organizaciones empresariales, entidades de economía social, ayuntamientos, diputaciones, asesorías, entidades financieras, universidad y profesionales especializados pueden desempeñar funciones diferentes dentro de un itinerario común. La cuestión no es crear necesariamente una nueva estructura burocrática, sino conseguir que detección, diagnóstico, preparación, conexión, financiación, transmisión, acompañamiento y consolidación formen parte de un proceso reconocible, coordinado y trazable.

FUNCIÓN	PREGUNTA QUE RESUELVE	RESULTADO
Identificar	¿Existe un caso dentro de una ventana útil?	Oportunidad clasificada y derivada
Diagnosticar	¿Hay empresa y valor transmisible?	GO, preparación o NO GO justificado
Conectar	¿Quién puede continuar?	Persona o equipo con encaje suficiente
Preparar	¿Qué brechas deben cerrarse?	Empresa y continuador listos para negociar
Transmitir	¿La operación es ejecutable?	Cambio de propiedad sostenible
Acompañar	¿Se está transfiriendo capacidad real?	Dependencia decreciente del transmitente

Dentro de este sistema, ASLABCAM puede consolidar una posición especializada en la intersección entre continuidad empresarial, participación de los trabajadores y sociedades laborales. Su aportación diferencial consiste en cooperar, articular y especializar: detectar potencial de relevo interno, evaluar equipos, preparar el tránsito desde el trabajo hacia la participación empresarial, contribuir al diseño de gobernanza y acompañar aquellas operaciones en las que la sociedad laboral constituya una solución adecuada.

6. EL ÉXITO NO ES LA FIRMA: ES LA AUTONOMÍA

Una transmisión jurídicamente formalizada no equivale todavía a un relevo consolidado. La verdadera prueba comienza después de la firma. Existe continuidad cuando el nuevo equipo mantiene clientes, controla tesorería, dirige personas, se relaciona con proveedores, resuelve incidencias, invierte y toma decisiones sin dependencia crítica del anterior titular. Existe consolidación cuando esa autonomía se mantiene en el tiempo. Y existe renovación cuando la empresa, además de sobrevivir al cambio de propiedad, recupera capacidad para innovar, profesionalizarse, digitalizarse, acceder a nuevos mercados y preparar sus propios cambios futuros.

PRUEBA FINAL DEL MODELO

El relevo está plenamente consolidado cuando la empresa no sólo ha sobrevivido a la salida del anterior titular, sino que ha recuperado autonomía, mantiene capacidad de adaptación y queda mejor preparada para afrontar sus propios cambios futuros.

7. MANTENER FUTURO

Castilla-La Mancha afrontará durante los próximos años decisiones crecientes sobre la continuidad de empresas cuyos titulares alcanzan las últimas etapas de su trayectoria profesional. No todas podrán ni deberán continuar. Pero una parte de ellas dispondrá de mercado, conocimiento, empleo, relaciones y capacidad productiva suficientes para iniciar una nueva etapa. Identificarlas antes de que sea demasiado tarde, comprobar rigurosamente su viabilidad, preparar la transmisión y encontrar las personas capaces de asumirlas constituye una oportunidad económica que no debería desaprovecharse.

El desafío no consiste simplemente en gestionar jubilaciones. Consiste en evitar que el final de una trayectoria profesional implique innecesariamente el final de una capacidad empresarial que todavía puede generar empleo, actividad y desarrollo. Significa convertir la sucesión en planificación; el conocimiento acumulado, en conocimiento transferible; las personas trabajadoras, cuando exista voluntad y capacidad, en potenciales continuadoras; y las empresas viables sin sucesión, en oportunidades de emprendimiento y renovación.

IDEA FINAL

Mantener futuro no es conservar el pasado por el hecho de haber existido. Es preservar el valor empresarial que todavía puede evolucionar, transferirlo responsablemente a una nueva generación de propietarios y equipos y crear las condiciones para que continúe produciendo, empleando, aprendiendo, invirtiendo e innovando en Castilla-La Mancha.

El relevo empresarial alcanza así su sentido más amplio: no como el último episodio de una empresa que termina, sino como la posibilidad de que una organización viable atraviese el cambio generacional, renueve su propiedad y sus capacidades y continúe formando parte del futuro económico y territorial de Castilla-La Mancha.

ANEXOS

ANEXO I

METODOLOGÍA Y CRITERIOS DEL ESTUDIO

Marco metodológico para el diagnóstico, la detección de oportunidades de continuidad y la construcción del Modelo ASLABCAM de Relevó

I.1. OBJETO Y FINALIDAD METODOLÓGICA

El Anexo establece el marco metodológico que sostiene el estudio sobre relevo generacional en las sociedades laborales de Castilla-La Mancha. Su función es hacer explícitas las preguntas de investigación, las unidades de análisis, los criterios de inclusión y exclusión, las fuentes de información, las reglas de interpretación y los procedimientos mediante los cuales una situación de posible relevo puede pasar de ser una señal genérica a convertirse en un caso susceptible de diagnóstico, acompañamiento y, en su caso, continuidad mediante una sociedad laboral.

El enfoque adoptado es técnico-aplicado. No se limita a describir el envejecimiento empresarial ni a contabilizar titulares próximos a la jubilación. El estudio parte de una concepción más amplia del relevo como proceso de continuidad empresarial, en el que deben concurrir al menos cuatro condiciones: existencia de una actividad con perspectivas razonables de viabilidad; necesidad real de transmisión o renovación de la propiedad; presencia o posibilidad de construir un equipo continuador; y capacidad para estructurar una operación jurídica, económica y organizativa sostenible. La sociedad laboral se analiza como una herramienta posible dentro de ese proceso, nunca como solución automática o universal.

PREGUNTA CENTRAL

¿En qué condiciones puede una empresa viable de Castilla-La Mancha encontrar continuidad mediante la participación de sus personas trabajadoras y qué papel puede desempeñar ASLABCAM para detectar, preparar, acompañar y consolidar ese proceso?

I.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

BLOQUE	PREGUNTA
Detección	¿Qué señales permiten identificar una posible necesidad de relevo antes de que la continuidad se convierta en una urgencia?
Viabilidad	¿La empresa dispone de mercado, actividad, recursos y perspectivas suficientes para justificar un proceso de continuidad?
Personas	¿Existen trabajadores, socios, familiares, terceros u otros perfiles con capacidad o potencial para asumir la continuidad?
Transmisibilidad	¿Puede transferirse de forma ordenada la propiedad, el conocimiento, las relaciones comerciales y la gestión?
Financiación	¿La operación puede estructurarse con un coste y unas condiciones financieras razonables?
Territorio	¿Qué significado económico y laboral tiene la continuidad de la empresa en su entorno?
Sociedad laboral	¿La forma laboral resulta adecuada para articular la incorporación de las personas trabajadoras a la propiedad?

BLOQUE	PREGUNTA
Acompañamiento	¿Qué apoyos son necesarios antes, durante y después de la transmisión?

I.3. UNIDADES DE ANÁLISIS Y NIVELES DE OBSERVACIÓN

El estudio utiliza una arquitectura multinivel. La empresa constituye la unidad central de análisis, pero el relevo no puede comprenderse únicamente desde su balance o su forma jurídica. La continuidad depende también de la situación de la persona transmitente, de la composición y capacidades de la plantilla, del sector de actividad, del contexto territorial y del ecosistema institucional y financiero disponible. Por ello, la metodología combina observación empresarial, personal, sectorial y territorial.

NIVEL	UNIDAD	VARIABLES PRINCIPALES
Empresa	Unidad productiva	Actividad, antigüedad, tamaño, empleo, mercado, resultados, activos, dependencia de personas clave, inversión y necesidades.
Titularidad	Persona o grupo transmitente	Edad/horizonte de salida cuando conste, voluntad, calendario, expectativas, valoración y papel durante la transición.
Plantilla	Personas trabajadoras	Antigüedad, funciones, conocimientos críticos, interés, liderazgo, capacidades de gestión y potencial societario.
Sector	Actividad económica	Transmisibilidad, necesidad de activos específicos, dependencia de localización, competencia y perspectivas.
Territorio	Municipio/provincia/co marca	Densidad empresarial, ruralidad, alternativas de empleo, vulnerabilidad territorial y relevancia local de la empresa.
Ecosistema	Actores de apoyo	ASLABCAM, administraciones, asesorías, entidades financieras, ADL, organizaciones empresariales, universidad y formación.

I.4. ALCANCE Y CRITERIOS DE INCLUSIÓN

La metodología diferencia entre universo potencial, casos detectados y casos activados. Esta distinción evita confundir señales generales con procesos reales de relevo. El universo potencial incluye empresas que, por su trayectoria, estructura de propiedad, dependencia de personas clave o proximidad de una transición, podrían requerir una reflexión sobre continuidad. Un caso detectado es aquel en el que existe una señal suficiente para realizar un prediagnóstico. Un caso activado es aquel en el que, además, existe voluntad de las partes y evidencia preliminar de que merece la pena avanzar hacia un diagnóstico técnico.

CATEGORÍA	CONDICIÓN	RESULTADO
Universo potencial	Existe una señal de posible relevo o continuidad.	No implica cierre ni oportunidad; sólo justifica observación.
Caso detectado	La señal ha sido contrastada con información mínima de empresa y titularidad.	Procede realizar prediagnóstico.
Caso activado	Existe interés, información suficiente y viabilidad preliminar.	Entra en itinerario de diagnóstico y preparación.

REGLA DE PRUDENCIA

EDAD ≠ CIERRE. JUBILACIÓN ≠ OPORTUNIDAD. EMPRESA VIABLE + NECESIDAD REAL DE CONTINUIDAD + PERSONAS CAPACES + OPERACIÓN POSIBLE = CASO DE RELEVO POTENCIAL.

I.5. FUENTES Y EVIDENCIA

La evidencia se organiza en cuatro familias: información estadística e institucional; documentación empresarial; investigación primaria; y conocimiento experto acumulado por ASLABCAM. Cada fuente cumple una función distinta y no debe utilizarse para suplir de forma automática las limitaciones de otra. Las estadísticas permiten contextualizar; la documentación empresarial permite valorar; las entrevistas y cuestionarios permiten comprender motivaciones, capacidades y restricciones; y el conocimiento de ASLABCAM permite interpretar y orientar la intervención.

FUENTE	USO	LIMITACIÓN
Estadísticas oficiales	Contexto empresarial, empleo, territorio y dinámica demográfica.	No identifican por sí solas empresas concretas con necesidad de relevo.
Documentación ASLABCAM	Trayectoria del modelo, consultas, casos, experiencia de acompañamiento.	Debe distinguirse de estadística oficial y documentarse su procedencia.
Información empresarial	Viabilidad, empleo, estructura, activos, dependencia de personas clave, necesidades.	Puede ser incompleta o confidencial; requiere validación y consentimiento.
Entrevistas	Voluntad de transmisión, expectativas, conocimiento crítico, capacidades y barreras.	Recogen percepciones y deben contrastarse con evidencia objetiva.
Cuestionarios	Recogida normalizada de señales y variables comparables.	No sustituyen el diagnóstico empresarial.
Fuentes territoriales	Ruralidad, densidad, empleo alternativo, estructura empresarial.	El valor territorial no equivale automáticamente a prioridad de relevo.

I.6. SECUENCIA METODOLÓGICA

La metodología se articula como un proceso secuencial. Cada etapa genera un resultado verificable y una decisión sobre el paso siguiente. Esta lógica evita tratar todos los casos de la misma forma y permite concentrar los recursos de acompañamiento allí donde existe una combinación suficiente de viabilidad, necesidad y capacidad de continuidad.

ETAPA	PREGUNTA	PRODUCTO
1. IDENTIFICAR	¿Existe una señal real de posible relevo?	Ficha de detección temprana.
2. DIAGNOSTICAR	¿La empresa es viable y transmisible?	Diagnóstico de continuidad.
3. CONECTAR	¿Quién puede continuar y qué actores deben intervenir?	Mapa de continuadores y apoyos.
4. PREPARAR	¿Qué capacidades, acuerdos y financiación faltan?	Plan de preparación.
5. TRANSMITIR	¿Cómo se estructura jurídicamente y económicamente el cambio?	Plan de transmisión.
6. ACOMPAÑAR	¿Cómo se realiza la transición de funciones y conocimiento?	Plan de transición.
7. CONSOLIDAR	¿La nueva estructura empresarial funciona y se estabiliza?	Seguimiento y evaluación.

MODELO ASLABCAM

IDENTIFICAR → DIAGNOSTICAR → CONECTAR → PREPARAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR → CONSOLIDAR.

I.7. CRITERIOS DE VIABILIDAD Y CONTINUIDAD

La viabilidad se trata como condición necesaria, no como puntuación simplificada. El diagnóstico debe integrar dimensiones económicas, comerciales, organizativas, laborales y de transición. Una empresa puede presentar dificultades y seguir siendo continuable; del mismo modo, una empresa con resultados históricos positivos puede no ser transmisible si depende completamente de una persona, de una licencia no transferible o de una relación comercial imposible de conservar.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE CONTROL	SEÑAL DE RIESGO
Mercado	¿Existe demanda suficiente y razonablemente sostenible?	Caída estructural de clientes o pérdida irreversible de mercado.
Resultados	¿La actividad genera o puede recuperar resultados compatibles con la continuidad?	Pérdidas estructurales sin plan realista de recuperación.
Finanzas	¿La deuda y las necesidades de inversión son asumibles?	Sobrecarga financiera o inversión imprescindible no financiable.
Organización	¿La empresa puede funcionar sin dependencia absoluta del transmitente?	Concentración extrema de decisiones, clientes o conocimiento.
Equipo	¿Existe capacidad interna o incorporable para gestionar la nueva etapa?	Ausencia de liderazgo, capacidades o voluntad de asumir responsabilidades.
Transmisión	¿La propiedad, los activos y los contratos pueden transferirse?	Impedimentos jurídicos, contractuales o patrimoniales graves.
Territorio	¿La continuidad conserva capacidades relevantes en el entorno?	Bajo impacto relativo; no invalida el relevo, pero modifica la prioridad pública.

I.8. RELEVO INTERNO Y ADECUACIÓN DE LA SOCIEDAD LABORAL

El relevo interno se analiza como una opción dentro de un conjunto más amplio de alternativas. La existencia de una plantilla no implica que exista un equipo continuador. El análisis debe diferenciar interés, capacidad, liderazgo, disposición a asumir riesgo, posibilidad financiera y compatibilidad entre las personas potencialmente continuadoras. Sólo cuando estas condiciones alcanzan un nivel suficiente tiene sentido estudiar la sociedad laboral como forma de reorganizar la propiedad.

CRITERIO	PREGUNTA
Conocimiento de la empresa	¿Las personas candidatas dominan procesos, clientes, proveedores y operación cotidiana?
Capacidad empresarial	¿Existe o puede desarrollarse capacidad de gestión, decisión y planificación?
Financiación	¿Pueden estructurar la adquisición o entrada al capital sin comprometer la viabilidad?
Gobernanza	¿Existe un diseño claro de propiedad, órganos, información y toma de decisiones?
Transición	¿El transmitente puede transferir conocimiento y funciones durante un periodo definido?

I.9. DIMENSIÓN TERRITORIAL, MUJERES Y JÓVENES

La metodología incorpora tres lentes transversales. La primera es territorial: la misma empresa puede tener un significado diferente según la densidad económica, las alternativas de empleo, la estructura sectorial y el tamaño del municipio. La segunda es de género: debe observarse la participación de mujeres como trabajadoras, socias potenciales, continuadoras y responsables empresariales sin confundir unas dimensiones con otras. La tercera es generacional: la incorporación de jóvenes no se reduce a una cuestión de edad, sino que se relaciona con acceso a propiedad, financiación, conocimiento y trayectorias de liderazgo.

LENTE	VARIABLES	CAUTELA
Territorio	Municipio, ruralidad, empleo alternativo, densidad empresarial, servicios, sector y relevancia local.	Ruralidad no equivale a vulnerabilidad; vulnerabilidad no equivale a oportunidad.
Mujeres	Empleo, propiedad, interés, liderazgo, acceso a financiación, cuidados y barreras específicas.	Empleo femenino no equivale a participación societaria ni a gobierno.
Jóvenes	Edad, experiencia, cualificación, interés, acceso a capital, liderazgo y trayectoria.	Juventud no equivale a capacidad ni falta de experiencia a falta de potencial.

I.10. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y TRAZABILIDAD

Cada conclusión operativa debe poder reconstruirse desde la evidencia que la origina. Para ello se propone una cadena de trazabilidad que vincule fuente, variable, interpretación, decisión y actuación. Cuando existan discrepancias entre fuentes, se conservarán los universos diferenciados y se documentará la razón de la preferencia metodológica. La ausencia de información se registrará como tal; no se completarán huecos mediante inferencias no verificables.

FASE	CONTROL
Fuente	Identificar organismo, documento, fecha, universo y nivel territorial.
Variable	Definir exactamente qué se mide y en qué unidad.
Validación	Comprobar coherencia interna, valores atípicos y correspondencia temporal.
Interpretación	Distinguir dato observado, valoración técnica e hipótesis.
Decisión	Registrar por qué un caso avanza, se condiciona o se descarta.
Actuación	Relacionar cada recomendación con la brecha o condición que pretende resolver.

CADENA DE TRAZABILIDAD

FUENTE → VARIABLE → EVIDENCIA → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN → ACTUACIÓN → RESULTADO.

I.11. LIMITACIONES Y PRINCIPIOS DE PRUDENCIA

El estudio trabaja sobre un fenómeno que combina información empresarial, personal y territorial, por lo que debe evitar una falsa precisión. La ausencia de una base exhaustiva de edad de titulares, de información financiera homogénea o de datos completos sobre posibles continuadores impide convertir el análisis en una estimación automática del número de empresas que cerrarán o podrán transformarse en sociedades laborales. El objetivo metodológico es construir un sistema de detección y acompañamiento, no una predicción cerrada del futuro empresarial.

NO EQUIVALE A	NO DEBE INTERPRETARSE COMO
Titular de edad avanzada	Cierre inminente.
Ausencia de sucesión familiar	Ausencia de alternativas de continuidad.
Plantilla estable	Equipo continuador preparado.

NO EQUIVALE A	NO DEBE INTERPRETARSE COMO
Empresa rentable históricamente	Empresa automáticamente transmisible.
Interés de los trabajadores	Capacidad financiera y empresarial suficiente.
Sociedad laboral	Garantía de éxito del relevo.

I.12. PRODUCTOS METODOLÓGICOS DERIVADOS

La metodología se diseña para producir instrumentos utilizables por ASLABCAM. El valor del Anexo no reside únicamente en documentar cómo se elaboró el Informe, sino en permitir que el conocimiento generado se convierta en una capacidad permanente de detección y acompañamiento. Los siguientes productos derivan directamente del marco metodológico y articulan el resto de anexos del Informe.

PRODUCTO	FUNCIÓN
Ficha de detección temprana	Registrar señales iniciales y decidir si procede prediagnóstico.
Ficha de diagnóstico de continuidad	Analizar viabilidad, transmisibilidad, personas, financiación y territorio.
Matriz de relevo interno	Valorar capacidades e interés de potenciales continuadores.
Guion de entrevista al transmitente	Recoger expectativas, calendario, conocimiento y condiciones de salida.
Guion de entrevista a la plantilla	Detectar interés, liderazgo, capacidades, temores y necesidades.
Plan de preparación	Ordenar brechas antes de la transmisión.
Plan de transición	Transferir funciones, relaciones y conocimiento durante un periodo definido.
Cuadro de indicadores	Medir casos detectados, activados, transmitidos, consolidados y empleo preservado.

I.13. MATRIZ MAESTRA: PREGUNTA → VARIABLE → FUENTE → TÉCNICA → PRODUCTO

PREGUNTA	VARIABLE	FUENTE	TÉCNICA	PRODUCTO
¿Existe riesgo de continuidad?	Horizonte de salida, sucesión, dependencia.	Empresa / titular.	Ficha + entrevista.	Detección.
¿Es viable?	Mercado, resultados, deuda, inversión.	Empresa / documentación.	Diagnóstico.	Viabilidad.
¿Quién puede continuar?	Interés, capacidades, liderazgo.	Plantilla / socios.	Entrevista + matriz.	Mapa de continuadores.
¿Es transmisible?	Activos, contratos, conocimiento, clientes.	Empresa / titular.	Revisión técnica.	Plan de transmisión.
¿Puede financiarse?	Valor, aportaciones, deuda, ayudas.	Empresa / financiadores.	Simulación financiera.	Estructura de operación.
¿Qué valor territorial tiene?	Empleo, alternativas, densidad, sector.	Fuentes territoriales.	Cruce territorial.	Prioridad contextual.
¿La sociedad laboral encaja?	Propiedad, equipo, gobernanza.	Equipo promotor.	Evaluación jurídica-organizativa.	Diseño societario.

I.14. PROTOCOLO DE ACTUALIZACIÓN

El sistema metodológico debe poder actualizarse sin reconstruirse desde cero. ASLABCAM puede utilizarlo como base de un dispositivo permanente de relevo, incorporando nuevos casos, revisando variables y acumulando aprendizaje. La actualización debe ser versionada, de manera que sea posible distinguir el estado de un caso en cada momento y evaluar el resultado de las intervenciones.

MOMENTO	ACTUALIZACIÓN
Alta del caso	Señal, fuente, fecha, empresa, contacto y responsable.
Prediagnóstico	Viabilidad preliminar, urgencia, continuadores posibles y decisión.
Diagnóstico	Información económica, organizativa, laboral, societaria y territorial.
Preparación	Brechas, tareas, responsables, hitos y financiación.
Transmisión	Fecha, estructura jurídica, propiedad y condiciones económicas.

MOMENTO	ACTUALIZACIÓN
Seguimiento 6-12 meses	Empleo, actividad, gobernanza, incidencias y apoyos.
Consolidación 24-36 meses	Supervivencia, empleo, inversión, incorporación de socios y aprendizaje institucional.

I.15. SÍNTESIS METODOLÓGICA

La metodología del Proyecto 2 se construye sobre una idea central: el relevo empresarial debe tratarse como un proceso anticipable y gestionable. La detección temprana amplía el tiempo disponible; el diagnóstico evita sostener operaciones inviables; la conexión identifica quién puede continuar; la preparación reduce brechas; la transmisión organiza el cambio de propiedad; el acompañamiento protege el conocimiento y las relaciones; y la consolidación permite saber si la nueva etapa empresarial ha conseguido estabilizarse.

SÍNTESIS

SEÑAL → PREDIAGNÓSTICO → VIABILIDAD → CONTINUADOR → PREPARACIÓN → TRANSMISIÓN → TRANSICIÓN → CONSOLIDACIÓN.

El resultado metodológico no es, por tanto, una lista de empresas “con relevo” y “sin relevo”, sino un sistema de decisión que permite distinguir situaciones, priorizar recursos y construir respuestas adaptadas. La sociedad laboral aparece en ese sistema como una forma empresarial especialmente relevante cuando la continuidad puede apoyarse en las personas trabajadoras, pero su utilización queda condicionada a la viabilidad, la voluntad, las capacidades, la financiación y la calidad del proceso de transición.

ANEXO II

SISTEMA DE DETECCIÓN TEMPRANA DEL RELEVO

Herramienta de cribado, priorización y activación temprana de casos de continuidad empresarial

II.1. FINALIDAD DEL SISTEMA

La detección temprana constituye la primera condición para que un proceso de relevo pueda gestionarse con opciones reales de éxito. La mayor parte de las dificultades de continuidad no aparecen de forma repentina: suelen estar precedidas por señales vinculadas al horizonte de retirada, la ausencia de sucesión, la concentración de conocimiento, la dependencia de personas clave, la situación financiera, la estructura de propiedad o la falta de planificación. El objetivo de este Anexo es convertir esas señales en un sistema ordenado de cribado que permita decidir qué empresas deben ser observadas, cuáles requieren una conversación inicial y cuáles justifican un prediagnóstico completo.

El sistema no pretende identificar cierres futuros ni sustituir un diagnóstico empresarial. Su función es más limitada y, precisamente por ello, más útil: reconocer situaciones en las que existe suficiente evidencia preliminar para actuar antes de que el margen temporal desaparezca. La detección es, por tanto, una herramienta de priorización y no un pronóstico.

DETECTAR ≠ DIAGNOSTICAR ≠ PREDECIR

Detectar significa identificar señales suficientes para decidir si conviene profundizar.

II.2. PRINCIPIOS DE INTERPRETACIÓN

EDAD NO EQUIVALE A CIERRE · La edad de la persona titular puede justificar una pregunta, pero nunca una conclusión automática sobre continuidad.

JUBILACIÓN NO EQUIVALE A OPORTUNIDAD · Una retirada próxima sólo adquiere relevancia operativa cuando existe una empresa viable y alguna vía razonable de continuidad.

PLANTILLA NO EQUIVALE A CONTINUADOR · La existencia de trabajadores no significa que exista voluntad, capacidad o condiciones para asumir la propiedad.

VIABILIDAD ES CONDICIÓN PREVIA · No debe activarse un proceso de relevo como si la continuidad fuera deseable cuando la actividad carece de viabilidad.

TIEMPO ES UNA VARIABLE CRÍTICA · Cuanto más tarde se detecta el caso, menor es el margen para evaluar, preparar, financiar y transferir conocimiento.

TERRITORIO MODIFICA LA PRIORIDAD · Una empresa puede adquirir mayor relevancia estratégica cuando su cierre afecta a empleo, servicios o capacidad productiva difícilmente sustituibles.

II.3. LAS SIETE FAMILIAS DE SEÑALES

FAMILIA	QUÉ OBSERVA
1 · HORIZONTE PERSONAL	Retirada prevista, jubilación, cambio vital o voluntad expresa de abandonar la dirección.
2 · SUCESIÓN	Existencia o ausencia de continuidad familiar, interna o externa.

FAMILIA	QUÉ OBSERVA
3 · VIABILIDAD	Situación económica, cartera de clientes, demanda, rentabilidad y capacidad de generar actividad futura.
4 · DEPENDENCIA	Concentración de funciones, relaciones y conocimiento crítico en una o pocas personas.
5 · PLANTILLA	Estabilidad, experiencia, capacidades, interés y potencial de asumir responsabilidades empresariales.
6 · PROPIEDAD Y FINANCIACIÓN	Estructura del capital, transmisibilidad, valoración preliminar y posibilidad de financiar una operación.
7 · TERRITORIO	Peso relativo del empleo, relevancia sectorial, ruralidad, escasez de alternativas y función económica local.

II.4. FICHA DE CRIBADO INICIAL

La ficha siguiente puede utilizarse en una llamada, visita, reunión con prescriptores o primera entrevista. No exige disponer todavía de estados financieros completos ni documentación societaria. Su objetivo es reunir información suficiente para determinar si el caso pasa o no a prediagnóstico.

CÓD.	PREGUNTA DE CRIBADO	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
A1	¿Existe una previsión de retirada o cambio de titularidad en los próximos años?	Sí / No / No consta	
A2	¿Existe una persona o grupo claramente identificado para continuar la empresa?	Sí / No / Parcial	
A3	¿La empresa mantiene actividad y demanda suficientes para justificar un análisis de continuidad?	Sí / No / Dudoso	
A4	¿La continuidad depende de forma intensa de una persona clave?	Alta / Media / Baja	
A5	¿Existe conocimiento crítico no documentado o difícil de transferir?	Sí / No / No consta	
A6	¿La plantilla posee experiencia suficiente sobre la actividad?	Alta / Media / Baja	

CÓD.	PREGUNTA DE CRIBADO	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
A7	¿Existe interés preliminar de alguna persona trabajadora en asumir mayores responsabilidades?	Sí / No / No consta	
A8	¿La transmisión requeriría financiación relevante?	Sí / No / No consta	
A9	¿Existen obstáculos societarios, patrimoniales o jurídicos previsibles?	Sí / No / No consta	
A10	¿El cierre tendría un impacto territorial o laboral difícil de sustituir?	Alto / Medio / Bajo	
A11	¿Existe margen temporal suficiente para preparar el proceso?	Sí / Limitado / No	
A12	¿La empresa acepta explorar alternativas de continuidad?	Sí / No / Aún no	

II.5. SEMÁFORO DE DETECCIÓN

El sistema utiliza tres niveles de atención. No se trata de una puntuación mecánica: la clasificación debe combinar número, intensidad y calidad de las señales. Una única señal crítica —por ejemplo, retirada inminente sin sucesor en una empresa viable— puede justificar una prioridad elevada aunque otras variables todavía no estén documentadas.

NIVEL	LECTURA	RESPUESTA
VERDE · OBSERVACIÓN	No existe urgencia conocida, hay continuidad identificada o la situación no requiere intervención inmediata.	Mantener información actualizada. Revisar periódicamente.
ÁMBAR · PREALERTA	Existen señales de sucesión incierta, dependencia de personas clave, ausencia de planificación o margen temporal reducido.	Abrir conversación. Completar cribado. Valorar prediagnóstico.
ROJO · PRIORIDAD	Coinciden viabilidad aparente, riesgo de discontinuidad y escaso margen temporal, o existe impacto laboral/territorial relevante.	Activar prediagnóstico de continuidad con prioridad.

II.6. SEÑALES CRÍTICAS DE ACTIVACIÓN INMEDIATA

01. Retirada prevista en un horizonte corto sin sucesor identificado.
02. Empresa aparentemente viable con voluntad expresa de cierre por falta de continuidad.
03. Plantilla estable y conocedora del negocio, pero sin información sobre alternativas de transmisión.
04. Alta dependencia de la persona titular en clientes, proveedores, gestión o conocimiento técnico.
05. Proceso de venta o transmisión iniciado tarde y sin planificación.
06. Empresa territorialmente relevante en un municipio con pocas alternativas de empleo o servicios.
07. Riesgo de pérdida de conocimiento crítico por salida simultánea de personas clave.
08. Interés explícito de trabajadores en explorar una vía de continuidad empresarial.

II.7. FACTORES QUE REDUCEN LA PRIORIDAD

- Actividad claramente inviable o sin perspectiva razonable de recuperación.
- Existencia de sucesión ya resuelta y suficientemente preparada.
- Ausencia de voluntad de transmisión y de cualquier alternativa real de continuidad.
- Imposibilidad jurídica, patrimonial o financiera manifiesta que impida el proceso en el corto plazo.
- Falta total de margen temporal cuando no existe una solución mínimamente estructurada.

II.8. ÁRBOL DE DECISIÓN

PREGUNTA	SI	NO
¿Existe riesgo real de discontinuidad?	Pasar a viabilidad preliminar.	Cerrar cribado / mantener observación.
¿La actividad parece viable?	Analizar continuidad.	No activar relevo sin reconversión previa.
¿Existe una vía de sucesión ya resuelta?	Acompañar si se solicita.	Explorar alternativas.
¿La plantilla puede ser una vía posible?	Abrir análisis de relevo interno.	Buscar continuidad externa u otras opciones.
¿Existe margen temporal suficiente?	Planificar proceso.	Priorizar decisiones críticas.
¿La empresa acepta profundizar?	Activar prediagnóstico.	Mantener contacto / cerrar caso.

II.9. MATRIZ DE PRIORIDAD PARA PREDIAGNÓSTICO

La matriz siguiente ayuda a ordenar casos cuando existen varios simultáneamente. Debe utilizarse como apoyo a la decisión, no como algoritmo automático. La prioridad aumenta cuando coinciden viabilidad, urgencia, ausencia de sucesor y relevancia laboral o territorial.

DIMENSIÓN	BAJA	MEDIA	ALTA	EFECTO
Urgencia temporal	Más de 5 años	2–5 años	< 2 años	Aumenta prioridad
Viabilidad aparente	Débil	Incierta	Sólida	Aumenta interés si es alta
Sucesión	Resuelta	Parcial	Inexistente	Aumenta prioridad
Dependencia personal	Baja	Media	Alta	Aumenta riesgo
Plantilla continuadora	No identificada	Potencial	Interesada/capaz	Aumenta oportunidad
Impacto territorial	Bajo	Medio	Alto	Aumenta prioridad estratégica

II.10. FICHA MÍNIMA DE DERIVACIÓN

Cuando el caso pasa a prediagnóstico, debe acompañarse de una ficha breve que evite repetir desde cero la información ya obtenida y preserve la trazabilidad del proceso.

Empresa / municipio	
Sector / actividad	
Persona de contacto	
Señal que activa el caso	
Horizonte de retirada	
Viabilidad aparente	
Situación sucesoria	
Potencial de relevo interno	
Relevancia territorial	

Nivel de prioridad	Verde / Ámbar / Rojo
Próximo paso acordado	

II.11. RED DE DETECCIÓN

La detección no debe depender únicamente de que la empresa solicite ayuda por iniciativa propia. El modelo requiere una red de agentes capaces de reconocer señales tempranas y derivar casos. La función de estos agentes no es diagnosticar ni asesorar técnicamente el relevo, sino identificar situaciones y activar el circuito especializado.

AGENTE	FUNCIÓN DE DETECCIÓN
ASLABCAM	Recepción directa, campañas, consultas y seguimiento de empresas.
Asesorías y gestorías	Detección de jubilaciones, cambios societarios y cierres previstos.
Ayuntamientos y ADL	Conocimiento de empresas locales y actividades territorialmente relevantes.
Diputaciones y redes rurales	Capilaridad territorial y contacto con municipios pequeños.
Organizaciones empresariales	Detección de empresas sin sucesión y derivación.
Entidades financieras	Información sobre operaciones y necesidades de financiación, dentro del marco legal aplicable.

II.12. INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

INDICADOR	UTILIDAD
Casos detectados	Número de empresas identificadas con señales de relevo.
Casos cribados	Empresas sometidas a ficha inicial.
Casos derivados a prediagnóstico	Número y porcentaje sobre cribados.
Tiempo medio de anticipación	Meses/años entre detección y horizonte de retirada.
Origen de la detección	ASLABCAM, asesoría, municipio, empresa, otro.
Casos con relevo interno potencial	Empresas con plantilla identificada como posible continuadora.

Casos prioritarios territoriales	Empresas con impacto laboral/territorial alto.
Casos cerrados sin intervención	Situaciones resueltas o descartadas tras cribado.

II.13. PROTOCOLO OPERATIVO RESUMIDO

PASO	ACCIÓN	RESULTADO
1	RECIBIR SEÑAL	Registrar el caso y su origen.
2	CRIBAR	Aplicar la ficha de 12 preguntas.
3	CLASIFICAR	Asignar nivel Verde, Ámbar o Rojo.
4	VALIDAR	Comprobar viabilidad aparente, urgencia y voluntad de explorar continuidad.
5	PRIORIZAR	Ordenar el caso por urgencia, impacto y posibilidad real de intervención.
6	DERIVAR	Enviar a prediagnóstico cuando corresponda.
7	SEGUIR	Actualizar estado y próxima actuación.

II.14. CIERRE OPERATIVO

Un sistema de relevo eficaz no empieza cuando una empresa anuncia que va a cerrar. Empieza cuando existen todavía tiempo, información y capacidad de decisión. La detección temprana permite desplazar la intervención desde la reacción hacia la anticipación y convertir señales dispersas —edad, ausencia de sucesión, dependencia, falta de planificación— en una conversación empresarial estructurada. El principal resultado de este Anexo no es una lista de empresas en riesgo, sino un procedimiento reproducible para decidir dónde merece la pena profundizar.

ANEXO III

DIAGNÓSTICO DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

Ficha integral para analizar empresas que han superado el cribado inicial y determinar si existe una base real para preparar su continuidad

III.1. FINALIDAD Y POSICIÓN DENTRO DEL PROCESO

El diagnóstico de continuidad empresarial constituye el segundo nivel de análisis del modelo de intervención. Una vez que el sistema de detección temprana ha identificado señales suficientes para justificar una actuación, el objetivo ya no es confirmar que existe un posible problema de relevo, sino comprender la empresa con la profundidad necesaria para determinar qué debe preservarse, qué puede transferirse, qué obstáculos existen y qué alternativas de continuidad merecen ser estudiadas. El diagnóstico se sitúa, por tanto, entre el cribado y el análisis de viabilidad: recibe un caso potencial y produce una representación ordenada de su situación empresarial, humana, societaria y territorial.

La herramienta está concebida para evitar dos errores frecuentes. El primero consiste en confundir una empresa activa con una empresa transmisible: puede existir actividad presente y, sin embargo, una dependencia tan elevada de la persona titular que la continuidad exija una preparación intensa. El segundo consiste en confundir interés por el relevo con viabilidad: que exista una plantilla interesada, un familiar o un tercero potencial no convierte automáticamente la operación en sostenible. Por ello, el diagnóstico separa deliberadamente continuidad, viabilidad, transferibilidad y disponibilidad de continuadores.

DETECCIÓN → DIAGNÓSTICO → VIABILIDAD → CONEXIÓN → PREPARACIÓN → TRANSMISIÓN

III.2. RESULTADO ESPERADO DEL DIAGNÓSTICO

El resultado no debe ser una puntuación aislada, sino una ficha razonada que permita responder cinco preguntas: si existe una actividad empresarial que merece ser analizada para continuidad; qué elementos dependen críticamente de la persona que se retira; qué activos, relaciones y conocimientos deben transferirse; qué vías de sucesión pueden explorarse; y qué cuestiones deben resolverse antes de diseñar una operación. La conclusión puede ser favorable a continuar el análisis, condicionada a resolver determinados riesgos o desfavorable cuando no existe una base suficiente.

RESULTADO	SIGNIFICADO	SIGUIENTE PASO
CONTINUAR	Existe base suficiente para profundizar en viabilidad y alternativas de transmisión.	Anexo IV · Evaluación preliminar de viabilidad.
CONTINUAR CON CONDICIONES	La continuidad es plausible, pero existen riesgos o información crítica pendiente.	Completar evidencias y resolver condiciones antes de avanzar.
NO CONTINUAR	No existe base suficiente o aparecen obstáculos incompatibles con el proceso en su configuración actual.	Cerrar, reorientar o remitir a otro tipo de intervención.

III.3. BLOQUE A · IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN BÁSICA

CÓD.	CAMPO	INFORMACIÓN / EVIDENCIA
A1	Empresa / denominación	
A2	Municipio / provincia	
A3	Actividad principal / CNAE si consta	
A4	Forma jurídica	
A5	Año de inicio de actividad	
A6	Número de personas trabajadoras	
A7	Número de socios / estructura de propiedad	
A8	Persona titular o personas clave	
A9	Horizonte previsto de retirada	
A10	Origen de la derivación	
A11	Nivel de prioridad del cribado	
A12	Persona responsable del diagnóstico	

III.4. BLOQUE B · ACTIVIDAD, MERCADO Y POSICIÓN COMPETITIVA

Este bloque pretende comprobar si la empresa dispone de una actividad reconocible y transferible. No sustituye el análisis económico-financiero posterior, pero permite identificar la lógica del negocio: qué vende, a quién, con qué recurrencia, qué relaciones sostienen la facturación y hasta qué punto la demanda depende personalmente del titular.

CÓD.	ASPECTO A DIAGNOSTICAR	EVIDENCIA / OBSERVACIÓN
B1	Productos o servicios principales	
B2	Clientes principales y grado de concentración	
B3	Recurrencia de la demanda	
B4	Proveedores críticos	
B5	Ventajas competitivas reconocibles	
B6	Dependencia comercial de la persona titular	
B7	Cambios recientes en mercado o demanda	
B8	Inversiones necesarias para mantener competitividad	
B9	Riesgos regulatorios, tecnológicos o sectoriales	
B10	Perspectiva de actividad a medio plazo	

III.5. BLOQUE C · ORGANIZACIÓN Y DEPENDENCIA DEL TITULAR

La continuidad puede fracasar, aunque la empresa tenga mercado cuando las funciones esenciales se encuentran concentradas en una sola persona. El diagnóstico debe distinguir tareas formalmente delegables de relaciones, decisiones y conocimientos que sólo existen en la práctica cotidiana del titular. La cuestión central es identificar qué dejaría de funcionar al día siguiente de su salida.

CÓD.	FUNCIÓN	DEPENDENCIA / PERSONA / EVIDENCIA
C1	Dirección y toma de decisiones	
C2	Relación con clientes clave	
C3	Relación con proveedores y financiación	
C4	Conocimiento técnico o productivo	
C5	Gestión administrativa y documental	
C6	Captación comercial	
C7	Gestión de personas	
C8	Licencias, autorizaciones o habilitaciones personales	
C9	Funciones actualmente delegadas	
C10	Funciones críticas no delegadas	

PREGUNTA DE CONTROL · ¿QUÉ DEJARÍA DE FUNCIONAR SI LA PERSONA TITULAR SALIERA MAÑANA?

III.6. BLOQUE D · CONOCIMIENTO Y CAPITAL RELACIONAL

Una parte sustancial del valor de una pequeña empresa puede no aparecer en el balance: procedimientos aprendidos, relaciones de confianza, conocimiento de clientes, reputación, redes de proveedores, experiencia técnica y criterios de decisión. La continuidad exige identificar estos activos intangibles y estimar su grado de documentación y transferibilidad.

ACTIVO INTANGIBLE	LOCALIZACIÓN ACTUAL	DOCUMENTADO	TRANSFERIBILIDAD	ACCIÓN
Conocimiento técnico	Titular / plantilla	Sí / Parcial / No	Alta / Media / Baja	
Clientes y relaciones comerciales				
Proveedores y negociación				
Procesos y rutinas				
Reputación / marca				
Red institucional / territorial				
Conocimiento administrativo				
Otros activos críticos				

III.7. BLOQUE E · PLANTILLA Y POTENCIAL DE RELEVO INTERNO

La plantilla debe analizarse como un posible activo de continuidad, no como un continuador presumido. El diagnóstico debe identificar experiencia, conocimiento, capacidad de coordinación, voluntad y condiciones personales o financieras, sin trasladar a las personas trabajadoras una expectativa de adquisición que no hayan expresado. El relevo interno sólo existe como alternativa cuando coinciden empresa viable, personas potencialmente interesadas, capacidad de preparación y una estructura de transmisión asumible.

VARIABLE	LECTURA	EVIDENCIA / OBSERVACIÓN
Estabilidad de la plantilla	Alta / Media / Baja	
Antigüedad y conocimiento del negocio	Alta / Media / Baja	
Capacidades técnicas	Suficientes / Parciales / Insuficientes	
Capacidades de gestión	Suficientes / Parciales / Insuficientes	
Liderazgo interno identificable	Sí / No / No consta	
Interés preliminar en continuidad	Sí / No / No explorado	
Capacidad de asumir responsabilidades	Alta / Media / Baja	
Necesidades formativas	Bajas / Medias / Altas	
Barreras financieras previsibles	Bajas / Medias / Altas	
Adecuación potencial a sociedad laboral	A explorar / No prioritaria / No consta	

III.8. BLOQUE F · PROPIEDAD, TRANSMISIÓN Y CONDICIONANTES JURÍDICOS

Antes de valorar una fórmula concreta debe conocerse qué se transmitiría realmente. Empresa, participaciones sociales, activos, inmueble, cartera de clientes, contratos o unidad productiva no son equivalentes. Esta ficha no sustituye el asesoramiento jurídico, fiscal o mercantil, pero debe detectar tempranamente las cuestiones que condicionarán la operación.

CÓD.	CUESTIÓN	SITUACIÓN / DOCUMENTACIÓN
F1	Estructura actual de propiedad	
F2	Voluntad de transmisión total o parcial	
F3	Activos esenciales incluidos / excluidos	
F4	Propiedad o alquiler del local / instalaciones	
F5	Contratos relevantes y transmisibilidad	
F6	Deudas, garantías o avales personales	
F7	Licencias y autorizaciones	
F8	Litigios o contingencias conocidas	
F9	Valoración previa existente	
F10	Condiciones expresadas por la propiedad	

III.9. BLOQUE G · SITUACIÓN ECONÓMICA PRELIMINAR

En esta fase no se emite todavía un dictamen financiero completo. Se busca identificar si existe información mínima suficiente y si aparecen señales que obliguen a profundizar. La ausencia de documentación no debe convertirse en un cero ni en una valoración negativa automática: debe registrarse como información pendiente.

VARIABLE	ÚLTIMO DATO DISPONIBLE	TENDENCIA	FUENTE / OBSERVACIÓN
Facturación		Crece / Estable / Cae	
Resultado / margen		Mejora / Estable / Empeora	
Endeudamiento		Bajo / Medio / Alto	
Liquidez / tesorería		Adecuada / Tensa / Crítica	
Inversión pendiente		Baja / Media / Alta	
Concentración de clientes		Baja / Media / Alta	
Costes fijos relevantes			
Obligaciones extraordinarias			

III.10. BLOQUE H · TERRITORIO Y VALOR DE CONTINUIDAD

La relevancia territorial no convierte por sí misma una empresa en viable, pero sí puede modificar la prioridad pública o asociativa de acompañamiento. El diagnóstico debe observar si la empresa mantiene empleo difícilmente sustituible, presta servicios escasos, forma parte de una cadena productiva local o concentra conocimiento y relaciones especialmente relevantes en municipios pequeños o zonas con menor densidad empresarial.

DIMENSIÓN	BAJA	MEDIA	ALTA	JUSTIFICACIÓN
Peso relativo del empleo local	☐	☐	☐	
Escasez de alternativas empresariales	☐	☐	☐	
Función de servicio local	☐	☐	☐	
Integración en cadena productiva	☐	☐	☐	
Conocimiento difícil de reemplazar	☐	☐	☐	
Impacto potencial del cierre	☐	☐	☐	

III.11. BLOQUE I · MAPA DE RIESGOS PARA LA CONTINUIDAD

CÓD.	RIESGO	BAJO	MEDIO	ALTO	EVIDENCIA / MEDIDA
R1	Retirada demasiado próxima	☐	☐	☐	
R2	Ausencia de sucesor	☐	☐	☐	
R3	Dependencia extrema del titular	☐	☐	☐	
R4	Conocimiento no transferido	☐	☐	☐	
R5	Debilidad financiera	☐	☐	☐	
R6	Necesidad elevada de inversión	☐	☐	☐	
R7	Valoración / precio incompatible	☐	☐	☐	
R8	Falta de financiación del continuador	☐	☐	☐	
R9	Plantilla sin capacidad o interés	☐	☐	☐	
R10	Problemas societarios / jurídicos	☐	☐	☐	
R11	Dependencia de pocos clientes	☐	☐	☐	
R12	Pérdida de mercado o	☐	☐	☐	

CÓD.	RIESGO	BAJO	MEDIO	ALTO	EVIDENCIA / MEDIDA
	cambio tecnológico				

III.12. BLOQUE J · MAPA DE ACTIVOS DE CONTINUIDAD

CÓD.	ACTIVO	DÉBIL	MEDIO	FUERTE	OBSERVACIÓN
A1	Cartera de clientes recurrente	☐	☐	☐	
A2	Marca / reputación	☐	☐	☐	
A3	Plantilla experimentada	☐	☐	☐	
A4	Conocimiento técnico	☐	☐	☐	
A5	Procesos consolidados	☐	☐	☐	
A6	Equipamiento / instalaciones	☐	☐	☐	
A7	Red de proveedores	☐	☐	☐	
A8	Posición territorial	☐	☐	☐	
A9	Capacidad de adaptación	☐	☐	☐	
A10	Potencial de relevo interno	☐	☐	☐	

III.13. BALANCE DIAGNÓSTICO: QUÉ PRESERVAR, QUÉ CORREGIR, QUÉ TRANSFERIR

PRESERVAR	CORREGIR / PREPARAR	TRANSFERIR
Activos, relaciones y capacidades que sostienen el negocio.	Debilidades que deben resolverse antes de la transmisión.	Conocimiento, funciones, contactos y responsabilidades que deben pasar al continuador.

III.14. HIPÓTESIS DE CONTINUIDAD A EXPLORAR

VÍA	¿PROCEDE EXPLORAR?	CONDICIONES / OBSERVACIONES
Relevo familiar	Sí / No / Pendiente	
Relevo interno por personas trabajadoras	Sí / No / Pendiente	
Transformación / transmisión mediante sociedad laboral	Sí / No / Pendiente	
Venta o transmisión a tercero	Sí / No / Pendiente	
Incorporación de socio externo	Sí / No / Pendiente	
Otra fórmula de continuidad	Sí / No / Pendiente	

III.15. DICTAMEN DE CONTINUIDAD

El dictamen sintetiza la evidencia obtenida y decide si el caso debe avanzar. No debe redactarse como una afirmación categórica sobre el futuro de la empresa, sino como una conclusión técnica sobre la suficiencia de la base disponible para continuar el proceso.

DIMENSIÓN	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Actividad y mercado	Favorable / Condicionada / Desfavorable	
Organización y transferibilidad	Favorable / Condicionada / Desfavorable	
Plantilla y capacidades	Favorable / Condicionada / Desfavorable	
Propiedad y transmisión	Favorable / Condicionada / Desfavorable	
Situación económica preliminar	Favorable / Condicionada / Desfavorable	
Territorio	Relevancia baja / media / alta	
Margen temporal	Suficiente / limitado / crítico	
DECISIÓN · ☐ CONTINUAR ☐ CONTINUAR CON CONDICIONES ☐ NO CONTINUAR		

III.16. CONDICIONES PREVIAS Y PLAN INMEDIATO

PRIORIDAD	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	EVIDENCIA DE CIERRE
1				
2				
3				
4				
5				

III.17. DOCUMENTACIÓN MÍNIMA A SOLICITAR

- ☐ Cuentas anuales o información económico-financiera disponible
- ☐ Relación básica de activos y deudas relevantes
- ☐ Estructura societaria y titularidad
- ☐ Contratos esenciales cuando proceda
- ☐ Información laboral agregada de la plantilla
- ☐ Licencias o autorizaciones críticas
- ☐ Información sobre inmueble e instalaciones
- ☐ Cualquier valoración o propuesta de transmisión previa

III.18. REGLAS DE TRAZABILIDAD Y PRUDENCIA

REGLA	APLICACIÓN
DATO NO DISPONIBLE	Se registra como ND o pendiente; nunca se sustituye por una estimación no documentada.
OPINIÓN	Debe atribuirse a la persona que la formula y distinguirse de la evidencia documental.
VALORACIÓN	Toda valoración debe indicar el criterio y la evidencia que la sostiene.
CONFIDENCIALIDAD	La información empresarial sensible debe tratarse únicamente para la finalidad del proceso y con acceso limitado.
ACTUALIZACIÓN	El diagnóstico tiene fecha. Si cambian la retirada, la plantilla, la situación financiera o la voluntad de transmisión, debe revisarse.
NO AUTOMATISMO	Un diagnóstico favorable no implica que la sociedad laboral sea necesariamente la fórmula adecuada; esa adecuación debe analizarse específicamente.

III.19. FICHA EJECUTIVA DE UNA PÁGINA

CAMPO	SÍNTESIS
Empresa / municipio	
Actividad	
Horizonte de retirada	
Motivo de activación	
Fortaleza principal	
Riesgo principal	
Dependencia crítica	
Activo de continuidad clave	
Potencial de relevo interno	
Relevancia territorial	
Información pendiente	
Decisión	Continuar / Continuar con condiciones / No continuar
Próximo paso	

III.20. CIERRE OPERATIVO

El diagnóstico de continuidad convierte un caso detectado en un problema empresarial comprensible. Su función no es decidir todavía quién debe comprar, qué precio debe pagarse o qué forma jurídica debe utilizarse. Su función es anterior: establecer si existe algo viable que preservar, identificar de qué depende su continuidad y determinar qué información y condiciones son necesarias para avanzar. Sólo después de este trabajo tiene sentido evaluar con mayor precisión la viabilidad de la operación y comparar alternativas de relevo.

DETECTAR A TIEMPO PERMITE PREGUNTAR. DIAGNOSTICAR BIEN PERMITE DECIDIR.

ANEXO IV

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE VIABILIDAD

Herramienta técnico-económica para decidir si existe una base empresarial razonable sobre la que construir un proceso de relevo.

IV.1. OBJETO Y POSICIÓN DENTRO DEL PROCESO

La evaluación preliminar de viabilidad constituye el puente entre el diagnóstico de continuidad y la preparación efectiva de una transmisión. Su finalidad no es realizar una auditoría, una due diligence ni una valoración definitiva de la empresa, sino comprobar si existen fundamentos económicos, comerciales, operativos y financieros suficientes para justificar que ASLABCAM, la propiedad y los potenciales continuadores dediquen recursos a estructurar un proceso de relevo.

Esta distinción es esencial. Una empresa puede tener empleo, historia, arraigo o una plantilla interesada y, sin embargo, no disponer de una base económica que permita sostener la actividad tras la transmisión. Del mismo modo, una empresa viable puede presentar obstáculos de precio, financiación, inversión o dependencia personal que no eliminan la oportunidad, pero sí obligan a condicionar y preparar la operación.

VIABILIDAD EMPRESARIAL ≠ PRECIO DE VENTA ≠ CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN

Son tres preguntas relacionadas, pero distintas.

IV.2. PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER LA EVALUACIÓN

- ¿Existe demanda suficiente y razonablemente defendible para la actividad?
- ¿La empresa genera margen operativo o puede recuperarlo mediante ajustes identificables?
- ¿La estructura de costes es compatible con la continuidad tras el cambio de titularidad?
- ¿La actividad necesita inversiones inmediatas que alteren sustancialmente la operación?
- ¿La empresa puede funcionar sin una dependencia insustituible de la persona transmitente?
- ¿La deuda y los compromisos existentes son asumibles dentro de un escenario prudente?
- ¿El precio o condiciones esperadas de transmisión son compatibles con la capacidad económica del proyecto?
- ¿Existe una estructura de financiación potencialmente abordable?
- ¿El relevo preservaría una empresa o trasladaría al continuador un problema no resuelto?

IV.3. SEIS DIMENSIONES DE VIABILIDAD

DIMENSIÓN	PREGUNTA CENTRAL	EVIDENCIA MÍNIMA
1 · MERCADO	¿Hay clientes y demanda que justifiquen continuidad?	Ventas, concentración, recurrencia, cartera, tendencia.
2 · MARGEN	¿La actividad genera resultado operativo suficiente?	Ingresos, costes, margen, resultado recurrente.
3 · CAJA	¿Puede atender pagos y necesidades corrientes?	Tesorería, cobros/pagos, circulante, estacionalidad.
4 · INVERSIÓN	¿Qué debe invertirse para continuar?	Equipos, local, tecnología, licencias, mantenimiento.

5 · DEUDA	¿Qué obligaciones condicionan la operación?	Préstamos, leasing, proveedores, contingencias conocidas.
6 · TRANSFERIBILIDAD	¿Puede el negocio funcionar después del cambio?	Procesos, clientes, equipo, contratos, conocimiento.

IV.4. FICHA ECONÓMICO-EMPRESARIAL MÍNIMA

VARIABLE	ÚLTIMO EJERCICIO	EJERCICIO -1	EJERCICIO -2	OBSERVACIÓN
Cifra de negocios				
Margen bruto / contribución				
Resultado de explotación				
Resultado neto				
Tesorería disponible				
Deuda financiera				
Deuda comercial relevante				
Inversión anual				
Personas trabajadoras				
Coste laboral				

La serie de tres ejercicios pretende identificar tendencia y recurrencia, no premiar o penalizar un año aislado. Cuando existan hechos extraordinarios, deben explicarse expresamente. La ausencia de un dato debe consignarse como no disponible; nunca debe sustituirse por una estimación presentada como dato real.

IV.5. MERCADO Y CAPACIDAD DE GENERAR INGRESOS

VARIABLE	LECTURA	ALERTA
Evolución de ventas	Estable / creciente / decreciente	Caída persistente sin explicación o respuesta.
Concentración de clientes	Peso de los principales clientes	Dependencia excesiva de uno o pocos clientes.

Recurrencia	Repetición y estabilidad de demanda	Ventas esencialmente ocasionales o imprevisibles.
Posición competitiva	Diferenciación, precio, especialización	Pérdida clara de mercado o ventaja.
Cartera futura	Pedidos, contratos, demanda visible	Ausencia de actividad previsible.
Dependencia del titular	Ventas ligadas personalmente al transmitente	Clientes no transferibles o relación no institucionalizada.

IV.6. RENTABILIDAD Y MARGEN OPERATIVO

La viabilidad no debe confundirse con la existencia de beneficios contables en un único ejercicio. Debe analizarse la capacidad recurrente de la actividad para remunerar los recursos utilizados, absorber costes, atender obligaciones y generar un margen compatible con la continuidad. Cuando la remuneración del titular esté integrada de forma atípica en las cuentas, conviene normalizar conceptualmente su efecto para evitar una lectura distorsionada.

CUESTIÓN	SÍ	NO	A REVISAR
¿Existe margen positivo recurrente?	☐	☐	☐
¿Los costes principales están identificados?	☐	☐	☐
¿Los precios cubren razonablemente los costes?	☐	☐	☐
¿Hay pérdidas estructurales?	☐	☐	☐
¿Existen gastos extraordinarios que distorsionan el resultado?	☐	☐	☐
¿El relevo modificaría de forma relevante la estructura de costes?	☐	☐	☐

IV.7. TESORERÍA, CIRCULANTE Y ESTACIONALIDAD

Una empresa puede mostrar rentabilidad contable y, al mismo tiempo, sufrir tensiones de caja que hagan inviable una transmisión mal financiada. Por ello deben observarse plazos de cobro y pago, necesidades de circulante, estacionalidad, impagos, líneas de crédito y colchón de tesorería. El objetivo es determinar qué capital operativo necesitará el continuador además del eventual precio de adquisición.

FACTOR	SITUACIÓN	NECESIDAD / RIESGO
Tesorería disponible		
Plazo medio de cobro		
Plazo medio de pago		
Estacionalidad		
Necesidad de circulante		
Impagos / morosidad		
Pólizas / líneas de crédito		

IV.8. INVERSIÓN NECESARIA PARA CONTINUAR

El precio de adquisición no representa necesariamente el coste total del relevo. Una operación aparentemente asumible puede dejar de serlo si exige renovar maquinaria, adaptar instalaciones, digitalizar procesos, obtener licencias o reforzar capital circulante inmediatamente después de la transmisión.

INVERSIÓN	URGENCIA	IMPORTE ESTIMADO	CRÍTICA PARA CONTINUAR
Maquinaria / equipos			
Instalaciones / local			
Tecnología / digitalización			
Licencias / adecuaciones			
Vehículos / logística			
Circulante adicional			
Otra			

IV.9. Deuda y compromisos

OBLIGACIÓN	SALDO / IMPORTE	VENCIMIENTO	EFFECTO SOBRE RELEVO
Préstamos			
Leasing / renting			
Proveedores			
Obligaciones fiscales/sociales			
Garantías / avales			
Litigios o contingencias conocidas			
Otros compromisos			

Esta ficha no sustituye la revisión jurídica, fiscal o financiera posterior. Su función es detectar obligaciones capaces de alterar la estructura económica de la transmisión y evitar que se negocie el relevo ignorando cargas relevantes.

IV.10. TRANSFERIBILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

Una empresa puede ser rentable mientras permanece su titular y dejar de serlo si una parte sustancial del valor económico reside exclusivamente en sus relaciones, conocimientos o trabajo personal. La evaluación debe separar el valor de la actividad transferible del valor estrictamente personal del transmitente.

ELEMENTO	TRANSFERIBLE	PARCIAL	DEPENDIENTE DEL TITULAR	ACCIÓN
Clientes	☐	☐	☐	
Proveedores	☐	☐	☐	
Conocimiento técnico	☐	☐	☐	
Gestión comercial	☐	☐	☐	
Procesos internos	☐	☐	☐	
Licencias / contratos	☐	☐	☐	

Marca / reputación	☐	☐	☐	
Dirección / organización	☐	☐	☐	

IV.11. PRECIO, VALOR Y CAPACIDAD DE PAGO

En una fase preliminar no corresponde fijar una valoración definitiva. Sí resulta imprescindible comprobar si las expectativas de la propiedad y la capacidad económica de los potenciales continuadores se encuentran en un espacio negociable. Precio solicitado, valor económico y financiación disponible no son conceptos equivalentes.

CONCEPTO	IMPORTE / RANGO	FUENTE / BASE	OBSERVACIÓN
Expectativa de la propiedad			
Valoración profesional disponible			
Aportación posible de continuadores			
Financiación externa potencial			
Necesidad de pago aplazado			
Inversión adicional al precio			
Necesidad total estimada			
EL RELEVO NO DEBE DEJAR A LA NUEVA EMPRESA SIN CAPACIDAD PARA OPERAR. Financiar la compra y financiar la continuidad son partes de la misma ecuación.			

IV.12. ESCENARIO BASE DE CONTINUIDAD

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	ESCENARIO POST-RELEVO	CAMBIO CRÍTICO
Ventas			
Margen			
Coste laboral			
Coste financiero			
Inversión			
Tesorería / circulante			
Retribución de socios trabajadores			
Dependencia del transmitente			

IV.13. PRUEBA DE RESISTENCIA CUALITATIVA

Antes de emitir una conclusión conviene someter el escenario a perturbaciones razonables. No se trata de construir una modelización financiera compleja, sino de comprobar si la continuidad depende de supuestos excesivamente optimistas.

ESCENARIO	PREGUNTA	RESPUESTA / EFECTO
Ventas -10 %	¿La empresa conserva margen y capacidad de pago?	
Cliente principal	¿Qué ocurre si reduce o cancela compras?	
Costes +10 %	¿Existe capacidad de absorción o traslado a precios?	
Inversión imprevista	¿Puede financiar una necesidad adicional?	
Transición más larga	¿Puede sostener costes de acompañamiento?	
Retraso de cobros	¿Dispone de circulante suficiente?	

IV.14. MATRIZ DE VIABILIDAD PRELIMINAR

DIMENSIÓN	FAVORABLE	CONDICIONADA	INSUFICIENTE	EVIDENCIA
Mercado	☐	☐	☐	
Margen	☐	☐	☐	
Tesorería	☐	☐	☐	
Inversión	☐	☐	☐	
Deuda	☐	☐	☐	
Transferibilidad	☐	☐	☐	
Precio / financiación	☐	☐	☐	
Capacidad organizativa	☐	☐	☐	

La matriz no debe sumarse como una puntuación. Una dimensión crítica puede condicionar por sí sola el proceso. La conclusión debe explicar qué evidencia sostiene la valoración y qué condiciones tendrían que cumplirse antes de avanzar.

IV.15. DICTAMEN PRELIMINAR

RESULTADO	SIGNIFICADO	DECISIÓN
VIABILIDAD FAVORABLE	La actividad presenta una base razonable para estructurar el relevo.	Avanzar al diseño de continuidad y conexión.
VIABILIDAD CONDICIONADA	Existe base empresarial, pero deben resolverse condiciones económicas, financieras u operativas.	Definir condiciones previas y plan corrector.
VIABILIDAD INSUFICIENTE	No existe evidencia suficiente de sostenibilidad en las condiciones actuales.	No impulsar transmisión sin reestructuración o nueva evidencia.

IV.16. CONDICIONES PREVIAS Y PLAN CORRECTOR

CONDICIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO

IV.17. FINANCIACIÓN: MAPA PRELIMINAR DE NECESIDADES

La financiación debe construirse desde las necesidades reales del proyecto y no únicamente desde el precio de transmisión. En un relevo interno mediante sociedad laboral pueden coexistir aportaciones de las personas socias, financiación bancaria, instrumentos públicos, pago aplazado al transmitente y otras fórmulas compatibles con la normativa aplicable. La combinación concreta requiere análisis profesional posterior.

NECESIDAD	IMPORTE	FUENTE POTENCIAL	ESTADO
Adquisición / transmisión			
Capital social / aportaciones			
Circulante			
Inversión inicial			
Costes de transformación / asesoramiento			
Reserva de contingencia			

IV.18. INFORMACIÓN QUE DEBE VERIFICARSE ANTES DE CERRAR LA DECISIÓN

- Cuentas anuales y documentación contable disponible.
- Deuda financiera, comercial y obligaciones públicas.
- Contratos relevantes con clientes, proveedores, arrendadores y financiadores.
- Situación laboral y compromisos con la plantilla.
- Titularidad y estado de activos esenciales.

- Licencias, autorizaciones y requisitos regulatorios.
- Contingencias fiscales, laborales, mercantiles o judiciales conocidas.
- Necesidades de inversión y mantenimiento.
- Condiciones de transmisión propuestas por la propiedad.
- Capacidad financiera real del equipo continuador.

La verificación de estos elementos corresponde a la fase profesional de preparación y, cuando proceda, a especialistas contables, jurídicos, fiscales, laborales o financieros. La evaluación preliminar no debe presentarse como auditoría ni como garantía sobre información no verificada.

IV.19. FICHA EJECUTIVA DE VIABILIDAD

CAMPO	SÍNTESIS
Empresa / municipio	
Actividad	
Horizonte de relevo	
Mercado	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Margen	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Caja y circulante	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Inversión	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Deuda	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Transferibilidad	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Precio / financiación	Favorable / Condicionado / Insuficiente
Conclusión	FAVORABLE / CONDICIONADA / INSUFICIENTE
Condiciones previas	
Siguiente paso	

IV.20. CIERRE METODOLÓGICO

La continuidad empresarial no se protege transmitiendo cualquier empresa a cualquier precio. Se protege identificando actividades viables, separando los problemas corregibles de los estructurales y diseñando una operación que permita a quienes continúan disponer de recursos para trabajar, invertir y adaptarse después de la transmisión. La evaluación preliminar de viabilidad introduce así una disciplina básica en el proceso: antes de discutir la forma jurídica o la financiación definitiva, debe existir una respuesta razonada a una pregunta más elemental: ¿hay una empresa sostenible que merezca y pueda continuar?

DIAGNÓSTICO → VIABILIDAD → CONDICIONES → FINANCIACIÓN → DECISIÓN DE AVANZAR

ANEXO V

POTENCIAL DE RELEVO INTERNO

Herramienta para identificar, valorar y preparar equipos de personas trabajadoras como posibles continuadores de empresas viables.

V.1. OBJETO DEL ANEXO

El relevo interno parte de una idea sencilla pero exigente: las personas que trabajan en una empresa pueden conocer mejor que nadie su actividad, sus clientes, sus procesos y sus problemas, pero ese conocimiento operativo no convierte automáticamente a la plantilla en un equipo empresario. Para que el relevo desde dentro sea viable deben coincidir interés, capacidades, liderazgo, complementariedad, disposición a asumir responsabilidades, capacidad de aprendizaje y unas condiciones económicas y societarias compatibles con la operación.

Este Anexo propone un sistema para analizar ese potencial sin forzar conclusiones. No busca seleccionar “al mejor trabajador” ni trasladar a la plantilla una obligación de continuidad. Busca identificar si existe una combinación de personas que, con preparación y acompañamiento, podría asumir progresivamente propiedad, gobierno y gestión de una empresa viable.

PLANTILLA ≠ EQUIPO CONTINUADOR

El relevo interno exige voluntad, capacidades, complementariedad y condiciones reales de transmisión.

V.2. OCHO DIMENSIONES DEL POTENCIAL CONTINUADOR

DIMENSIÓN	QUÉ OBSERVA
1 · INTERÉS	Voluntad real de explorar una participación empresarial y asumir riesgo.
2 · CONOCIMIENTO	Dominio técnico, comercial, productivo y organizativo de la actividad.
3 · CAPACIDAD DE GESTIÓN	Planificación, toma de decisiones, coordinación y lectura económica.
4 · LIDERAZGO	Capacidad para asumir responsabilidad y generar confianza dentro y fuera.
5 · COMPLEMENTARIEDAD	Cobertura conjunta de funciones críticas mediante un equipo, no una sola persona.
6 · COMPROMISO	Horizonte temporal, estabilidad y disposición a sostener el proyecto.
7 · CAPACIDAD FINANCIERA	Posibilidad de realizar aportaciones y asumir obligaciones razonables.
8 · APRENDIZAJE	Capacidad y disposición para cubrir brechas mediante formación y acompañamiento.

V.3. FICHA INDIVIDUAL DE POTENCIAL

CAMPO	INFORMACIÓN
Nombre / puesto	
Antigüedad	
Funciones actuales	
Conocimiento técnico	Alto / Medio / Bajo
Conocimiento comercial	Alto / Medio / Bajo
Conocimiento de gestión	Alto / Medio / Bajo
Interés en continuidad	Sí / No / Por explorar
Disposición a asumir propiedad	Sí / No / Por explorar
Disposición a asumir gestión	Sí / No / Parcial
Capacidad de aportación	Alta / Media / Baja / No consta
Necesidades formativas	
Riesgos o condicionantes	

V.4. ENTREVISTA DE EXPLORACIÓN INDIVIDUAL

La entrevista debe realizarse de forma confidencial, evitando presentar el relevo como una decisión ya tomada. El objetivo es conocer interés y capacidades, pero también dudas, límites y condiciones personales. El proceso debe proteger la libertad de la persona trabajadora para no asumir un rol empresarial que no desea.

Nº	PREGUNTA	NOTAS
1	¿Qué funciones conoces mejor dentro de la empresa?	
2	¿Qué decisiones empresariales tomas actualmente?	
3	¿Qué áreas de la empresa conoces menos?	
4	¿Te interesaría participar en un proyecto de continuidad? ¿En qué condiciones?	
5	¿Estarías dispuesto/a a asumir responsabilidades de gestión?	
6	¿Estarías dispuesto/a a participar en la propiedad?	
7	¿Qué riesgos te preocupan más?	
8	¿Con qué otras personas formarías un equipo complementario?	
9	¿Qué formación necesitarías antes de asumir nuevas funciones?	
10	¿Qué relación debería mantenerse con la persona transmitente durante la transición?	
11	¿Qué información necesitarías para decidir?	

12	¿Qué tendría que ocurrir para que dijeras sí?	
----	---	--

V.5. DEL INDIVIDUO AL EQUIPO CONTINUADOR

La continuidad raramente debe descansar en una única persona si la empresa exige capacidades diversas. El análisis debe buscar equipos complementarios capaces de cubrir gestión, producción, clientes, administración, personas y estrategia. Un equipo puede ser más sólido que varios candidatos individuales si distribuye responsabilidades y reduce dependencias.

FUNCIÓN CRÍTICA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	BRECHA
Dirección general				
Producción / servicio				
Comercial / clientes				
Administración / finanzas				
Personas / organización				
Tecnología / procesos				
Proveedores / compras				

V.6. MATRIZ DE COMPLEMENTARIEDAD

CAPACIDAD	CUBIERTA	PARCIAL	NO CUBIERTA	ACCIÓN
Conocimiento del producto/servicio	☐	☐	☐	
Relación con clientes	☐	☐	☐	
Gestión económica	☐	☐	☐	
Planificación	☐	☐	☐	
Organización del trabajo	☐	☐	☐	
Negociación	☐	☐	☐	
Digitalización	☐	☐	☐	
Liderazgo	☐	☐	☐	
Gobernanza societaria	☐	☐	☐	
Financiación	☐	☐	☐	

V.7. INTERÉS, COMPROMISO Y RIESGO

El interés inicial puede cambiar cuando las personas conocen el precio, las obligaciones financieras, la responsabilidad societaria o las exigencias de gestión. Por eso conviene distinguir curiosidad, disposición a explorar y compromiso real. La decisión de continuar debe madurar a medida que aumenta la información disponible.

NIVEL	SIGNIFICADO	SIGUIENTE PASO
EXPLORATORIO	Existe curiosidad, pero no decisión.	Informar y resolver dudas.
INTERÉS REAL	La persona desea analizar condiciones concretas.	Incorporar al diagnóstico de equipo.
COMPROMISO CONDICIONADO	Existe disposición si se cumplen condiciones.	Definir condiciones, formación y financiación.

COMPROMISO PREPARADO	Existe decisión informada y capacidad razonable.	Pasar a preparación y diseño de transmisión.
-----------------------------	--	--

V.8. LIDERAZGO Y GOBERNANZA

Un relevo interno no requiere reproducir la figura del antiguo propietario. La dirección puede distribuirse entre varias personas, profesionalizarse o apoyarse en órganos societarios más claros. Lo importante es que el nuevo esquema de liderazgo sea comprensible, legítimo y funcional.

PREGUNTA	RESPUESTA / ACUERDO
¿Quién coordinará el conjunto?	
¿Qué decisiones requieren acuerdo colectivo?	
¿Qué funciones se delegan?	
¿Cómo se resolverán desacuerdos?	
¿Cómo se repartirá la información?	
¿Qué relación habrá entre propiedad y gestión?	
¿Será necesaria gerencia profesional externa?	

V.9. CAPACIDAD ECONÓMICA DE PARTICIPACIÓN

La disposición a asumir propiedad debe analizarse junto a la capacidad económica real de las personas. El objetivo no es maximizar la aportación individual, sino diseñar una estructura que permita participar sin generar un endeudamiento incompatible con la estabilidad personal o empresarial.

ELEMENTO	PERSONA / EQUIPO	OBSERVACIÓN
Aportación propia posible		
Necesidad de financiación		
Capacidad de endeudamiento		
Preferencia de pago aplazado		
Necesidad de apoyo público		

Margen para inversión posterior		
LA OPERACIÓN DEBE SER FINANCIABLE PARA LA EMPRESA Y ASUMIBLE PARA LAS PERSONAS.		

V.10. BARRERAS PERSONALES Y ORGANIZATIVAS

BARRERA	INTENSIDAD	RESPUESTA POSIBLE
Miedo al riesgo	Alta / Media / Baja	Información, escenarios y acompañamiento.
Falta de conocimientos de gestión	Alta / Media / Baja	Formación y apoyo profesional.
Conflictos internos	Alta / Media / Baja	Facilitación y reglas de gobernanza.
Desigual implicación	Alta / Media / Baja	Clarificar roles, propiedad y compromisos.
Limitación financiera	Alta / Media / Baja	Estructurar financiación y pago.
Dependencia del transmitente	Alta / Media / Baja	Plan progresivo de transferencia.
Falta de liderazgo	Alta / Media / Baja	Distribución de funciones o gerencia externa.
Carga familiar/personal	Alta / Media / Baja	Ajustar tiempos y responsabilidades.

V.11. BRECHAS FORMATIVAS

ÁREA	NIVEL ACTUAL	NIVEL NECESARIO	ACCIÓN FORMATIVA
Finanzas			
Dirección			
Comercial			
Personas			
Gobernanza societaria			
Fiscalidad / laboral			
Digitalización			
Negociación / liderazgo			

V.12. PLAN DE PREPARACIÓN DEL EQUIPO

ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	RESULTADO ESPERADO
Formación en gestión			
Conocimiento económico del negocio			
Asunción gradual de decisiones			
Transferencia de clientes/proveedores			
Diseño de gobernanza			
Preparación financiera			
Simulación de escenario post-relevo			

Validación final del equipo			
-----------------------------	--	--	--

V.13. MATRIZ DE POTENCIAL DE RELEVO INTERNO

La siguiente matriz resume el diagnóstico del equipo. No debe agregarse mecánicamente en una puntuación única: una brecha crítica puede condicionar el proceso y una fortaleza colectiva puede compensar debilidades individuales sólo cuando existe evidencia suficiente.

DIMENSIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	EVIDENCIA
Interés	☐	☐	☐	
Conocimiento	☐	☐	☐	
Gestión	☐	☐	☐	
Liderazgo	☐	☐	☐	
Complementariedad	☐	☐	☐	
Compromiso	☐	☐	☐	
Capacidad financiera	☐	☐	☐	
Aprendizaje	☐	☐	☐	

V.14. CLASIFICACIÓN OPERATIVA

RESULTADO	LECTURA	DECISIÓN
POTENCIAL ALTO	Existe equipo interesado, complementario y razonablemente preparado.	Avanzar a preparación de la operación.
POTENCIAL CONDICIONADO	Existe base humana, pero deben resolverse brechas concretas.	Diseñar plan de preparación.
POTENCIAL INCIPIENTE	Hay interés o capacidades parciales, pero todavía no existe equipo continuador.	Mantener exploración y formación.
NO IDENTIFICADO	No existe interés o base humana suficiente en este momento.	Explorar otras vías de continuidad.

V.15. SEÑALES DE ALERTA

- El interés aparece únicamente mientras no se conocen precio, deuda o responsabilidades.
- Una sola persona concentra todas las capacidades y no existe sustitución posible.
- Existen conflictos graves entre potenciales socios que no han sido abordados.
- La plantilla desea empleo estable, pero no asumir propiedad ni gestión.
- La operación requiere una aportación económica incompatible con la situación personal del equipo.
- No existe nadie dispuesto a asumir funciones de dirección o coordinación.
- El transmitente no está dispuesto a transferir información, clientes o conocimiento crítico.
- La decisión se está acelerando artificialmente por falta de tiempo.

V.16. SEÑALES FAVORABLES

- Existe interés informado y no meramente emocional.
- El equipo cubre de forma complementaria varias funciones críticas.
- Hay personas con capacidad de liderazgo reconocida por sus compañeros.
- La plantilla conoce clientes, procesos y proveedores de forma distribuida.
- Las brechas detectadas pueden cubrirse mediante formación o apoyo externo.
- Existe disposición a invertir y asumir responsabilidades razonables.
- El transmitente acepta una transición ordenada y transferencia real de conocimiento.
- La empresa dispone de tiempo suficiente para preparar el cambio.

V.17. FICHA EJECUTIVA DEL EQUIPO CONTINUADOR

CAMPO	SÍNTESIS
Empresa / municipio	
Personas potencialmente continuadoras	
Interés	Alto / Medio / Bajo
Complementariedad	Alta / Media / Baja
Liderazgo	Claro / Compartido / No definido
Capacidad financiera	Suficiente / Condicionada / Insuficiente

Brechas formativas	
Riesgos internos	
Relación con transmitente	
Resultado	ALTO / CONDICIONADO / INCIPIENTE / NO IDENTIFICADO
Condiciones previas	
Siguiente paso	

V.18. CIERRE

El relevo interno no consiste en preguntar a la plantilla si quiere “quedarse con la empresa”. Consiste en construir una decisión informada, comprobar si existe un equipo capaz de asumir progresivamente funciones empresariales y crear las condiciones para que la transición no destruya aquello que pretende preservar. La principal ventaja de la continuidad desde dentro —el conocimiento acumulado de la actividad— sólo se convierte en una verdadera oportunidad cuando se combina con liderazgo, gestión, financiación, gobernanza y voluntad de aprender.

PERSONAS → EQUIPO → CAPACIDADES → BRECHAS → PREPARACIÓN → CONTINUIDAD

ANEXO VI

ITINERARIO DE TRANSFORMACIÓN EN SOCIEDAD LABORAL

Hoja de ruta técnico-organizativa para convertir una oportunidad de relevo interno en un proyecto empresarial participativo.

VI.1. FINALIDAD Y ALCANCE

Este itinerario comienza cuando las fases anteriores han permitido establecer dos condiciones mínimas: existe una empresa cuya continuidad resulta razonable y existe, dentro de la organización, una persona o equipo con potencial para asumir progresivamente la propiedad y la dirección. A partir de ese punto, la cuestión deja de ser únicamente si el relevo es posible y pasa a ser cómo debe estructurarse para que la transmisión de la empresa, la transformación societaria y la transferencia efectiva de capacidades formen parte de un mismo proceso.

La sociedad laboral puede constituir una herramienta especialmente adecuada cuando la continuidad descansa de forma sustancial en las personas trabajadoras y se pretende articular una participación estable de éstas en el capital. Sin embargo, la forma jurídica no debe elegirse por anticipado ni presentarse como una solución automática. Debe ser consecuencia de un diagnóstico que confirme su adecuación al proyecto, a la composición del equipo, a la estructura de capital y a las exigencias legales vigentes en el momento de la operación.

PRIMERO SE DISEÑA LA CONTINUIDAD. DESPUÉS SE FORMALIZA LA ESTRUCTURA JURÍDICA QUE MEJOR LA HACE POSIBLE.

VI.2. CONDICIONES DE ENTRADA AL ITINERARIO

CONDICIÓN	EVIDENCIA MÍNIMA	ESTADO
Continuidad empresarial	Diagnóstico de continuidad completado.	☐ Sí ☐ Pendiente
Viabilidad	Evaluación favorable o condicionada con medidas asumibles.	☐ Sí ☐ Pendiente
Equipo continuador	Personas identificadas con interés real.	☐ Sí ☐ Pendiente
Voluntad de transmisión	Propiedad dispuesta a explorar una operación.	☐ Sí ☐ Pendiente
Información suficiente	Datos económicos, laborales y societarios básicos.	☐ Sí ☐ Pendiente
Tiempo disponible	Margen razonable para preparar transmisión y transición.	☐ Sí ☐ Limitado

VI.3. EL ITINERARIO EN NUEVE DECISIONES

FASE	DECISIÓN	PRODUCTO
1 · ENCAJE	¿La sociedad laboral es adecuada?	Informe de encaje.
2 · EQUIPO	¿Quiénes asumirán propiedad y funciones?	Mapa de socios y responsabilidades.
3 · OPERACIÓN	¿Qué se transmite y cómo?	Perímetro de transmisión.
4 · VALOR	¿Qué condiciones económicas son sostenibles?	Marco de negociación.
5 · FINANCIACIÓN	¿Cómo se financian compra y continuidad?	Plan financiero.
6 · ESTRUCTURA	¿Cómo se organiza capital y gobierno?	Diseño societario.
7 · FORMALIZACIÓN	¿Qué actos jurídicos y administrativos son necesarios?	Checklist de constitución/transformación.
8 · TRANSICIÓN	¿Cómo se transfiere dirección y conocimiento?	Plan de transición.
9 · CONSOLIDACIÓN	¿Cómo se acompaña a la nueva empresa?	Plan de seguimiento.

VI.4. FASE 1 · COMPROBAR EL ENCAJE DE LA SOCIEDAD LABORAL

El análisis de encaje debe valorar simultáneamente la naturaleza del relevo, la participación real de las personas trabajadoras, la composición prevista del capital, el modelo de gobierno y la voluntad de asumir una lógica empresarial compartida. No basta con que la fórmula sea jurídicamente posible: debe resultar organizativamente coherente con el equipo que continuará la actividad.

CRITERIO	PREGUNTA	VALORACIÓN
Participación	¿Las personas trabajadoras desean participar establemente en el capital?	Alta / Media / Baja
Control	¿Existe una estructura compatible con los requisitos legales aplicables?	Sí / A revisar / No
Gobernanza	¿El equipo acepta reglas de decisión compartida?	Sí / Parcial / No
Compromiso	¿La participación responde a un proyecto empresarial y no sólo a conservar el empleo?	Sí / Dudoso / No
Financiación	¿Las aportaciones y financiación son razonablemente abordables?	Sí / Condicionada / No
Escalabilidad	¿La estructura permite incorporar nuevos socios y evolucionar?	Sí / A revisar / No

La comprobación jurídica definitiva debe realizarse sobre la normativa vigente y las circunstancias concretas de la operación. Este Anexo ordena el proceso, pero no sustituye el asesoramiento mercantil, fiscal, laboral o financiero especializado.

VI.5. FASE 2 · CONFIGURAR EL EQUIPO SOCIO-TRABAJADOR

PERSONA	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCIÓN FUTURA	PARTICIPACIÓN PREVISTA	BRECHA

La transición desde trabajador a socio-trabajador incorpora responsabilidades nuevas: comprender resultados, decidir inversiones, asumir riesgo, participar en órganos de gobierno y responder colectivamente por decisiones empresariales. El itinerario debe hacer visibles estas responsabilidades antes de formalizar la operación.

VI.6. FASE 3 · DEFINIR QUÉ SE TRANSMITE

ELEMENTO	INCLUIDO	CONDICIÓN / TITULARIDAD	VERIFICACIÓN
Actividad / unidad productiva	☐		
Maquinaria y equipos	☐		
Existencias	☐		
Marca / nombre comercial	☐		
Contratos	☐		
Cartera de clientes	☐		
Local / inmueble	☐		
Licencias / autorizaciones	☐		
Deuda / obligaciones	☐		
Conocimiento y relaciones	☐		

VI.7. FASE 4 · CONSTRUIR UN MARCO DE NEGOCIACIÓN SOSTENIBLE

La negociación debe separar expectativas personales, valoración económica, capacidad de pago y necesidades futuras de la empresa. Un precio aceptable para el transmitente puede resultar incompatible con la continuidad si absorbe la liquidez, eleva excesivamente el endeudamiento o impide realizar inversiones necesarias. La finalidad no es maximizar una única variable, sino alcanzar una estructura que permita cerrar la transmisión sin debilitar la empresa que nace de ella.

VARIABLE	POSICIÓN TRANSMITENTE	POSICIÓN CONTINUADORES	ZONA DE ACUERDO
Precio			
Forma de pago			
Pago aplazado			
Permanencia temporal			
Activos incluidos			
Garantías			
Transmisión de clientes/conocimiento			
UNA BUENA TRANSMISIÓN NO TERMINA CUANDO SE PAGA EL PRECIO: TERMINA CUANDO LA EMPRESA PUEDE SEGUIR FUNCIONANDO.			

VI.8. FASE 5 · DISEÑAR LA FINANCIACIÓN

NECESIDAD	IMPORTE	INSTRUMENTO POTENCIAL	CONDICIÓN
Adquisición			
Aportaciones al capital			
Circulante inicial			
Inversiones			
Costes jurídicos/asesoramiento			
Reserva de seguridad			

La estructura puede combinar recursos propios, financiación bancaria, instrumentos públicos, fórmulas de pago aplazado y otros mecanismos legalmente disponibles. La selección definitiva debe comprobar elegibilidad, costes, garantías, plazos y normativa vigente. Debe evitarse construir el plan sobre ayudas hipotéticas o líneas no confirmadas.

VI.9. FASE 6 · DISEÑAR CAPITAL, GOBIERNO Y REGLAS INTERNAS

DECISIÓN	PREGUNTA A RESOLVER	ACUERDO
Capital	¿Quién participa y con qué aportación?	
Derechos políticos	¿Cómo se articula la participación en decisiones?	
Administración	¿Qué órgano administrará la sociedad?	
Dirección	¿Quién asume responsabilidades ejecutivas?	
Retribuciones	¿Cómo se diferencian trabajo, dirección y capital?	
Entrada de socios	¿Qué procedimiento se aplicará?	
Salida de socios	¿Cómo se ordenará una futura desvinculación?	
Conflictos	¿Qué mecanismos internos de resolución existirán?	
Información	¿Qué información económica compartirá el equipo?	

VI.10. EL PACTO INTERNO COMO INFRAESTRUCTURA DE GOBERNANZA

Más allá de estatutos y obligaciones legales, un equipo continuador necesita explicitar reglas sobre dedicación, funciones, decisiones, información, remuneraciones, incorporación y salida de personas, resolución de conflictos y evolución futura de la propiedad. Cuanto más se anticipe esta conversación, menor será la probabilidad de que diferencias previsibles se conviertan después en conflictos societarios.

- Propósito común y objetivos de continuidad.
- Funciones ejecutivas y responsabilidades de cada socio.
- Materias que requieren acuerdos reforzados.

- Política de información y transparencia interna.
- Criterios de remuneración y reinversión.
- Entrada, salida y sustitución de personas socias.
- Gestión de desacuerdos y mecanismos de mediación.
- Compromisos de formación y profesionalización.

VI.11. FASE 7 · FORMALIZACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA

La secuencia concreta dependerá de si se constituye una nueva sociedad, se transforma una entidad existente, se adquieren participaciones o activos, o se articula otra operación de transmisión. Por ello el siguiente listado funciona como control de proceso y debe adaptarse por profesionales a cada caso y a la normativa vigente.

ÁMBITO	ACTUACIÓN	RESPONSABLE	ESTADO
Mercantil	Definir operación y documentación societaria.		☐
Societario	Preparar estatutos y acuerdos.		☐
Laboral	Analizar continuidad de relaciones laborales.		☐
Fiscal	Revisar efectos tributarios de la operación.		☐
Financiero	Formalizar financiación y garantías.		☐
Registral	Realizar inscripciones que procedan.		☐
Administrativo	Actualizar licencias, autorizaciones y registros.		☐
Sociedad laboral	Tramitar calificación/registro conforme a normativa aplicable.		☐
Contratos	Gestionar consentimientos, subrogaciones o novaciones.		☐

VI.12. FASE 8 · PLANIFICAR LA TRANSICIÓN

La transmisión jurídica y la transmisión empresarial no ocurren necesariamente el mismo día. Clientes, proveedores, conocimiento tácito, decisiones, autoridad interna y relaciones comerciales requieren un periodo de transferencia deliberada. El transmitente debe dejar de ser progresivamente imprescindible y el equipo continuador debe ganar autonomía real.

MATERIA	TRANSMITENTE	CONTINUADORES	HITO DE CIERRE
Clientes clave			
Proveedores			
Conocimiento técnico			
Gestión financiera			
Administración			
Dirección de personas			
Relaciones institucionales			
Decisiones estratégicas			

VI.13. FASE 9 · CONSOLIDACIÓN DE LA NUEVA ETAPA

HORIZONTE	OBJETIVO	INDICADORES ORIENTATIVOS
0–100 días	Estabilizar operación y responsabilidades.	Caja, clientes, incidencias, autonomía directiva.
3–6 meses	Ajustar gobierno y organización.	Reuniones, decisiones, reparto de funciones.
6–12 meses	Comprobar sostenibilidad empresarial.	Ventas, margen, empleo, deuda, inversión.
12–24 meses	Consolidar modelo participativo.	Socios, gobernanza, formación, renovación comercial.

24–36 meses	Evaluar madurez y desarrollo.	Autonomía, crecimiento, incorporación de socios, resiliencia.
--------------------	--------------------------------------	--

VI.14. MATRIZ DE RIESGOS DE TRANSFORMACIÓN

RIESGO	SEÑAL	RESPUESTA PREVENTIVA
Forma jurídica prematura	Se decide antes de analizar el negocio.	Volver a viabilidad y encaje.
Equipo débil	Interés sin reparto real de capacidades.	Preparación y formación previa.
Sobreendeudamiento	La compra absorbe capacidad financiera.	Rediseñar precio, plazos y financiación.
Dependencia del transmitente	No se transfieren relaciones/conocimiento.	Plan de transición con hitos.
Gobernanza ambigua	No están claras funciones y decisiones.	Pacto interno y reglas explícitas.
Capital insuficiente	La empresa nace sin circulante.	Financiar continuidad además de adquisición.
Conflicto entre socios	Expectativas diferentes no explicitadas.	Acordar roles, remuneración y salida.
Ayuda no confirmada	El plan depende de subvención incierta.	Escenario viable sin recursos hipotéticos.

VI.15. CRONOGRAMA MAESTRO DE TRANSFORMACIÓN

HITO	RESPONSABLE	FECHA OBJETIVO	DEPENDENCIA	ESTADO
Confirmar encaje societario				
Cerrar equipo continuador				
Definir perímetro de transmisión				
Acordar marco económico				
Cerrar financiación				
Aprobar estructura societaria				

Formalizar operación				
Ejecutar transición				
Revisión 100 días				
Seguimiento 12 meses				

VI.16. PUERTAS DE DECISIÓN

El itinerario debe permitir detener, corregir o reordenar el proceso. Avanzar por inercia después de detectar una condición crítica puede convertir una oportunidad de continuidad en una transferencia de riesgo hacia los trabajadores.

PUERTA	CONDICIÓN PARA AVANZAR	SI NO SE CUMPLE
P1 · Encaje	La fórmula societaria resulta coherente y legalmente viable.	Reconsiderar alternativa jurídica.
P2 · Equipo	Existe núcleo continuador suficiente.	Preparar, ampliar o detener.
P3 · Economía	Precio y necesidades son sostenibles.	Renegociar o reestructurar.
P4 · Financiación	Existe estructura financiera razonable.	No formalizar todavía.
P5 · Gobierno	Funciones y reglas están acordadas.	Resolver antes de constituir/transmitir.
P6 · Transición	Existe plan real de transferencia.	Incorporarlo a la operación.
P7 · Consolidación	Hay seguimiento posterior previsto.	Asignar responsables e indicadores.

VI.17. FICHA EJECUTIVA DEL ITINERARIO

CAMPO	SITUACIÓN
Empresa / municipio	
Equipo continuador	
Encaje sociedad laboral	Favorable / Condicionado / No adecuado
Perímetro de transmisión	
Financiación	Cerrada / Avanzada / Pendiente

Diseño societario	Definido / En preparación / Pendiente
Formalización	
Transición	
Riesgo principal	
Próximo hito	
Responsable	
Fecha objetivo	

VI.18. CIERRE

La transformación en sociedad laboral no debe entenderse como un trámite final que se añade a un proceso de relevo ya resuelto. Cuando la continuidad se apoya en las personas trabajadoras, la construcción del equipo, la financiación, el reparto de responsabilidades, la gobernanza y la transferencia de conocimiento forman parte del propio diseño empresarial. La calidad del relevo dependerá, por tanto, menos de la velocidad con que se formalice la operación que de la capacidad para ordenar correctamente estas decisiones y llegar al momento de la transmisión con una empresa viable, un equipo preparado y unas reglas suficientemente claras.

**EMPRESA VIABLE → EQUIPO PREPARADO → OPERACIÓN SOSTENIBLE → SOCIEDAD LABORAL
→ TRANSICIÓN → CONSOLIDACIÓN**

ANEXO VIII

INSTRUMENTOS DE ENTREVISTA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Guiones, fichas y protocolos para documentar de forma homogénea los procesos de relevo y continuidad empresarial.

VIII.1. FINALIDAD Y PRINCIPIOS DE USO

La calidad de un proceso de relevo depende en gran medida de la calidad de la información con la que se toman decisiones. Este Anexo establece un conjunto homogéneo de instrumentos para recoger información empresarial, económica, organizativa y humana sin confundir hechos observados, valoraciones de las personas participantes e interpretaciones técnicas. Su propósito es permitir que distintos casos puedan analizarse con una estructura común y que el expediente conserve trazabilidad a lo largo de las siete etapas del Modelo ASLABCAM.

Los guiones no deben aplicarse como interrogatorios rígidos. Son estructuras semidirigidas: aseguran que se cubren materias esenciales, pero permiten profundizar en aquello que resulte relevante en cada empresa. La persona entrevistadora debe registrar tanto la respuesta como, cuando proceda, la evidencia que permitiría contrastarla.

RESPUESTA ≠ EVIDENCIA ≠ VALORACIÓN TÉCNICA
Las tres capas deben permanecer diferenciadas.

VIII.2. PROTOCOLO COMÚN DE ENTREVISTA

MOMENTO	ACTUACIÓN	CRITERIO
Antes	Revisar expediente y definir objetivo.	No preguntar lo que ya está documentado.
Inicio	Explicar finalidad, uso y confidencialidad.	Generar un marco de confianza informado.
Desarrollo	Preguntar, escuchar, profundizar y contrastar.	Evitar inducir respuestas.
Cierre	Resumir hallazgos y asuntos pendientes.	Confirmar próximos pasos.
Después	Registrar evidencia, valoración y tareas.	Separar información de interpretación.

VIII.3. DATOS DE CONTROL DE CADA ENTREVISTA

CAMPO	REGISTRO
Empresa	
Persona entrevistada	
Rol	
Fecha / lugar / modalidad	
Etapas del Modelo ASLABCAM	

Objetivo de la entrevista	
Documentación aportada	
Próxima actuación	

VIII.4. INSTRUMENTO A · FICHA BÁSICA DE EMPRESA

BLOQUE	VARIABLE	REGISTRO
Identificación	Razón social / nombre comercial	
Identificación	Municipio / provincia	
Actividad	Sector / CNAE si consta	
Estructura	Forma jurídica actual	
Estructura	Antigüedad aproximada	
Empleo	Número de personas trabajadoras	
Propiedad	Titular/es y participación	
Relevo	Horizonte previsto	
Relevo	Sucesión identificada	
Relevo	Interés en relevo interno	
Territorio	Relevancia laboral / productiva local	
Estado	Fase actual del expediente	

VIII.5. INFORMACIÓN DOCUMENTAL ASOCIADA

DOCUMENTO	DISPONIBLE	FECHA / EJERCICIO	OBSERVACIÓN
Cuentas / información contable	☐ Sí ☐ No		
Deuda y financiación	☐ Sí ☐ No		
Relación de activos	☐ Sí ☐ No		

Contratos relevantes	☐ Sí ☐ No		
Información laboral	☐ Sí ☐ No		
Estatutos / documentación societaria	☐ Sí ☐ No		
Licencias / autorizaciones	☐ Sí ☐ No		
Valoración de empresa	☐ Sí ☐ No		

VIII.6. INSTRUMENTO B · ENTREVISTA AL TRANSMITENTE

La entrevista al transmitente debe reconstruir simultáneamente la decisión de salida, la lógica económica de la empresa, el grado de preparación de la sucesión y los activos intangibles que deberán transferirse. Resulta especialmente importante distinguir entre lo que la persona desea obtener de la operación y lo que la empresa puede soportar.

VIII.6.1. Decisión y horizonte

01. ¿Cuándo comenzó a plantearse dejar la actividad o reducir su participación?
02. ¿Existe una fecha o un horizonte aproximado para la retirada?
03. ¿Qué factores explican principalmente esa decisión?
04. ¿Se ha explorado anteriormente alguna alternativa de sucesión?
05. ¿Existe una persona familiar, trabajadora o externa que haya mostrado interés?
06. ¿Qué ocurriría con la empresa si no se encontrara relevo?

VIII.6.2. Empresa y continuidad

07. ¿Cuáles son hoy las principales fortalezas del negocio?
08. ¿Qué problemas deberían resolverse antes de transmitirlo?
09. ¿Qué clientes o relaciones son esenciales para la continuidad?
10. ¿Qué conocimientos o decisiones dependen especialmente de usted?
11. ¿Qué inversiones serían necesarias en los próximos tres años?
12. ¿Qué parte del negocio considera más difícil de transferir?

VIII.6.3. Condiciones de transmisión

13. ¿Qué elementos espera transmitir: sociedad, actividad, activos, marca, cartera, local u otros?
14. ¿Dispone de alguna valoración o expectativa económica de la empresa?
15. ¿Contemplaría fórmulas de pago aplazado o transición gradual?
16. ¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto/a a acompañar a los continuadores?

17. ¿Qué condiciones considera imprescindibles para aceptar la transmisión?

18. ¿Qué aspectos serían negociables?

VIII.7. MAPA DE CONOCIMIENTO DEL TRANSMITENTE

ÁREA	DEPENDENCIA	PERSONA QUE PODRÍA ASUMIRLA	MECANISMO DE TRANSFERENCIA
Clientes clave	Alta / Media / Baja		
Proveedores	Alta / Media / Baja		
Conocimiento técnico	Alta / Media / Baja		
Precios / presupuestos	Alta / Media / Baja		
Finanzas / bancos	Alta / Media / Baja		
Organización interna	Alta / Media / Baja		
Administración	Alta / Media / Baja		
Relaciones institucionales	Alta / Media / Baja		

VIII.8. SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA AL TRANSMITENTE

DIMENSIÓN	HALLAZGO	EVIDENCIA / PENDIENTE
Horizonte de salida		
Voluntad real de transmitir		
Expectativa económica		
Dependencia personal		
Conocimiento crítico		
Disponibilidad para transición		

Riesgo principal		
Condición para avanzar		

VIII.9. INSTRUMENTO C · ENTREVISTA A POTENCIALES CONTINUADORES

La entrevista a las personas potencialmente continuadoras debe realizarse de manera que permita expresar dudas y límites reales. El interés por conservar el empleo no debe interpretarse automáticamente como voluntad de convertirse en socio o asumir responsabilidades empresariales.

VIII.9.1. Motivación y compromiso

01. ¿Qué significa para usted la continuidad de esta empresa?
02. ¿Se ha planteado alguna vez participar en la propiedad?
03. ¿Qué le atrae y qué le preocupa de asumir un papel empresarial?
04. ¿Qué nivel de responsabilidad estaría dispuesto/a a asumir?
05. ¿Qué condiciones personales o profesionales necesitaría para participar?
06. ¿Qué podría hacerle abandonar la idea?

VIII.9.2. Capacidades y aprendizaje

07. ¿Qué áreas de la empresa conoce mejor?
08. ¿En qué decisiones participa actualmente?
09. ¿Qué funciones podría asumir desde el primer día?
10. ¿Qué funciones necesitaría aprender?
11. ¿Tiene experiencia en gestión económica, comercial o de personas?
12. ¿Qué formación o acompañamiento considera necesario?

VIII.9.3. Capital, riesgo y gobernanza

13. ¿Estaría dispuesto/a a realizar una aportación económica al proyecto?
14. ¿Qué límites financieros personales condicionan esa decisión?
15. ¿Cómo entiende la toma de decisiones entre socios?
16. ¿Qué espera de las otras personas del equipo continuador?
17. ¿Cómo deberían resolverse los desacuerdos?
18. ¿Aceptaría diferenciar entre ser trabajador, socio y responsable de gestión?

VIII.10. FICHA INDIVIDUAL DEL POTENCIAL CONTINUADOR

DIMENSIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIA / OBSERVACIÓN
Motivación	Alta / Media / Baja	
Conocimiento del negocio	Alto / Medio / Bajo	
Capacidad técnica	Alta / Media / Baja	
Capacidad de gestión	Alta / Media / Baja	
Liderazgo	Alto / Medio / Bajo	
Trabajo en equipo	Alto / Medio / Bajo	
Disposición al riesgo	Alta / Media / Baja	
Capacidad de aportación	Suficiente / Condicionada / Limitada	
Necesidad formativa	Alta / Media / Baja	
Disponibilidad temporal	Alta / Media / Baja	

VIII.11. INSTRUMENTO D · ENTREVISTA A PLANTILLA

Cuando resulte adecuado, la plantilla puede aportar información relevante sobre dependencia del titular, funcionamiento real, capacidades internas y percepción de continuidad. La participación debe gestionarse con prudencia para evitar generar expectativas de transmisión antes de que exista una decisión empresarial suficientemente madura.

- 01.** ¿Qué funciones considera críticas para que la empresa funcione cada día?
- 02.** ¿Qué tareas dependen especialmente de la persona titular?
- 03.** ¿Qué conocimientos deberían documentarse o transferirse?
- 04.** ¿Qué cambios considera necesarios para asegurar la continuidad?
- 05.** ¿Existen personas capaces de asumir mayores responsabilidades?
- 06.** ¿Cómo describiría la cooperación interna y la toma de decisiones?
- 07.** ¿Qué riesgos ve en un eventual cambio de propiedad o dirección?
- 08.** ¿Qué oportunidades podría abrir una nueva etapa?
- 09.** ¿Qué información necesitaría la plantilla para comprender el proceso?
- 10.** ¿Estaría interesado/a en conocer fórmulas de participación empresarial?

VIII.12. INSTRUMENTO E · FICHA DE REUNIÓN DE EQUIPO CONTINUADOR

CAMPO	REGISTRO
Fecha	
Participantes	
Objetivo	
Decisiones adoptadas	
Desacuerdos / asuntos abiertos	
Información necesaria	
Tareas asignadas	
Responsables	
Plazos	
Próxima reunión	

VIII.13. MATRIZ DE COMPLEMENTARIEDAD DEL EQUIPO

CAPACIDAD	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	BRECHA
Dirección				
Producción / técnica				
Comercial				
Finanzas				
Personas				
Administración				

Digitalización				
Gobernanza				

VIII.14. FICHA DE CONTRASTE DE INFORMACIÓN

Cuando distintas entrevistas aporten versiones diferentes, la discrepancia debe registrarse y contrastarse. No debe resolverse mediante una inferencia no documentada.

CUESTIÓN	FUENTE A	FUENTE B	EVIDENCIA OBJETIVA	CONCLUSIÓN

VIII.15. REGISTRO DE HECHOS, PERCEPCIONES E HIPÓTESIS

TIPO	DEFINICIÓN	EJEMPLO DE REGISTRO
HECHO	Información verificable mediante documento o evidencia.	Contrato vigente hasta [fecha].
PERCEPCIÓN	Valoración expresada por una persona.	El transmitente considera estable la cartera.
HIPÓTESIS	Interpretación técnica pendiente de contraste.	Podría existir dependencia comercial elevada.
DECISIÓN	Acuerdo adoptado dentro del proceso.	Solicitar detalle de ventas por cliente.

VIII.16. REGISTRO DE TAREAS Y EVIDENCIAS PENDIENTES

TAREA / EVIDENCIA	RESPONSABLE	PLAZO	ESTADO	INCORPORADA AL EXPEDIENTE
			Pendiente / Cerrada	☐
			Pendiente / Cerrada	☐

			Pendiente / Cerrada	☐
			Pendiente / Cerrada	☐
			Pendiente / Cerrada	☐

III.17. FICHA DE SEGUIMIENTO DEL EXPEDIENTE

FECHA	ETAPA	ACTUACIÓN	RESULTADO	PRÓXIMO PASO	RESPONSABLE

VIII.18. CONTROL DE HITOS DEL MODELO ASLABCAM

ETAPA	HITO DE SALIDA	CUMPLIDO	OBSERVACIÓN
IDENTIFICAR	Caso suficientemente documentado para prediagnóstico.	☐	
DIAGNOSTICAR	Continuidad y viabilidad preliminar evaluadas.	☐	
CONECTAR	Alternativa continuadora identificada.	☐	
PREPARAR	Empresa y equipo preparados para negociar.	☐	

TRANSMITIR	Operación formalizada con plan de transición.	☐	
ACOMPañAR	Transferencia de capacidades en ejecución.	☐	
CONSOLIDAR	Nueva etapa con autonomía y seguimiento.	☐	

VIII.19. CONFIDENCIALIDAD Y TRATAMIENTO PRUDENTE

Los procesos de relevo pueden implicar información económica, societaria, laboral y personal sensible. La recogida y conservación de información debe limitarse a aquello que resulte necesario para el proceso, aplicando los procedimientos de confidencialidad y protección de datos que correspondan. Debe prestarse especial atención a la comunicación interna: una exploración preliminar no debe presentarse ante plantilla, clientes o terceros como una operación cerrada.

- Recoger sólo información pertinente para la finalidad del expediente.
- Identificar la procedencia de los datos y documentos.
- Limitar accesos según función y necesidad.
- No difundir hipótesis de trabajo como decisiones adoptadas.
- Actualizar o rectificar información cuando aparezca nueva evidencia.
- Conservar trazabilidad de decisiones y versiones relevantes.

VIII.20. HOJA DE CIERRE DE ENTREVISTA

PREGUNTA DE CONTROL	RESPUESTA
¿Qué hemos aprendido que no sabíamos antes?	
¿Qué información requiere contraste?	
¿Qué documento falta?	
¿Qué riesgo nuevo ha aparecido?	
¿Qué oportunidad nueva ha aparecido?	
¿Qué decisión puede tomarse ya?	

¿Qué decisión debe esperar?	
¿Quién hace qué a continuación?	
¿Cuál es la próxima fecha/hito?	

VIII.21. CIERRE METODOLÓGICO

Los instrumentos de este Anexo convierten conversaciones dispersas en información estructurada y permiten que el Modelo ASLABCAM mantenga continuidad entre diagnóstico, preparación, transmisión y seguimiento. Su utilidad no reside en acumular formularios, sino en reducir incertidumbre, hacer explícitas las diferencias de percepción, identificar evidencias pendientes y sostener decisiones que puedan reconstruirse posteriormente.

Una buena entrevista no es aquella que obtiene más respuestas, sino la que permite saber qué conocemos, qué creemos conocer, qué sigue sin estar acreditado y qué información necesitamos antes de adoptar la siguiente decisión.

PREGUNTAR → REGISTRAR → CONTRASTAR → INTERPRETAR → DECIDIR → SEGUIR

ANEXO IX

CASOS-TIPO DE RELEVO

Seis escenarios analíticos para reconocer patrones de continuidad, riesgos, condiciones y respuestas de intervención.

IX.1. FINALIDAD Y FORMA DE LECTURA

Los casos-tipo de este Anexo no describen empresas concretas ni constituyen evidencia empírica adicional. Son escenarios analíticos contruidos a partir de las situaciones que el propio Proyecto considera relevantes para ordenar la intervención: ausencia de sucesión, potencial de relevo interno, dependencia personal, impacto territorial, dificultades financieras y necesidad de preparación previa. Su función es mostrar cómo cambian las preguntas, riesgos y respuestas cuando cambia la combinación de condiciones de una empresa.

Cada caso se presenta con la misma arquitectura: situación inicial, señales de detección, diagnóstico, riesgos, activos de continuidad, oportunidad de sociedad laboral, intervención recomendada, puertas de decisión e indicadores de resultado. Esta estructura permite utilizarlos como material de formación, herramienta de contraste para técnicos y apoyo a reuniones con empresas y prescriptores.

CASO-TIPO ≠ CASO REAL

Sirve para reconocer patrones y decisiones, no para atribuir frecuencias ni resultados al conjunto empresarial.

IX.2. MATRIZ COMPARATIVA DE LOS SEIS ESCENARIOS

CASO	VIABILIDAD	SUCESIÓN	PLANTILLA	RIESGO PRINCIPAL	RESPUESTA
1 · Familiar sin sucesión	Alta	Inexistente	Estable	Cierre por ausencia de continuador	Abrir alternativas internas/externas.
2 · Relevo interno	Alta	Interna potencial	Interesada	Falta de preparación empresarial	Preparar equipo y operación.
3 · Rural estratégica	Media/Alta	Incierta	Reducida	Pérdida territorial difícil de sustituir	Priorizar continuidad y acompañamiento.
4 · Dependiente del titular	Incierta	No resuelta	Limitada	Negocio poco transferible	Transferir conocimiento antes de transmitir.
5 · Barrera financiera	Alta	Identificada	Capaz	Precio/deuda/capital insuficiente	Rediseñar financiación y condiciones.
6 · Relevo complejo	Potencial	Parcial	Con brechas	Demasiadas condiciones abiertas	Preparación previa por fases.

IX.3. CASO 1 · EMPRESA FAMILIAR SIN SUCESIÓN

ACTIVIDAD VIABLE, RELEVO FAMILIAR INEXISTENTE

Situación inicial

Pequeña empresa consolidada, con clientela estable y resultados razonables. La persona titular prevé retirarse en un horizonte de dos a cuatro años. No existe descendencia interesada en continuar y el cierre comienza a aparecer como opción por defecto, aunque la actividad conserva demanda y empleo.

Señales de detección

- Horizonte de retirada conocido.
- Ausencia de sucesión familiar.
- Empresa operativa y aparentemente viable.
- Plantilla con conocimiento acumulado.
- Riesgo de que la decisión se retrase hasta perder margen de actuación.

Diagnóstico central

El problema no es la viabilidad, sino la ausencia de una vía sucesoria preparada. El objetivo es ampliar el catálogo de continuadores antes de aceptar el cierre como único desenlace.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Cartera	Relaciones comerciales estables.
Equipo	Personas con experiencia interna.
Marca/conocimiento	Trayectoria y reputación acumuladas.
Tiempo	Existe margen si se actúa con anticipación.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Inercia	No iniciar el proceso hasta la retirada inmediata.
Expectativa familiar	Esperar una sucesión que no existe.
Ocultación	No hablar con la plantilla por temor a generar incertidumbre.
Precio	Fijar condiciones desconectadas de la capacidad de continuidad.

Intervención recomendada

FASE	ACTUACIÓN
IDENTIFICAR	Confirmar voluntad y calendario de salida.
DIAGNOSTICAR	Verificar viabilidad y transferibilidad.
CONECTAR	Explorar plantilla y alternativas externas.
PREPARAR	Formar equipo y negociar condiciones.
TRANSMITIR	Formalizar la opción más sostenible.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿La empresa es viable?	Abrir alternativas de relevo.	No impulsar transmisión sin reestructurar.
¿Existe potencial interno?	Evaluar sociedad laboral.	Buscar continuidad externa.
¿Hay tiempo suficiente?	Preparar progresivamente.	Priorizar decisiones críticas.

Resultado buscado

EVITAR QUE LA AUSENCIA DE HEREDERO SE CONVIERTA AUTOMÁTICAMENTE EN CIERRE.

IX.4. CASO 2 · RELEVO INTERNO POR PLANTILLA**TRABAJADORES DISPUESTOS A CONVERTIRSE EN CONTINUADORES****Situación inicial**

Empresa viable con una plantilla estable. Varias personas trabajadoras expresan interés por mantener la actividad y participar en la propiedad. Conocen producción, clientes y funcionamiento diario, pero nunca han gestionado conjuntamente capital, financiación ni gobierno societario.

Señales de detección

- Interés explícito de parte de la plantilla.
- Conocimiento operativo elevado.
- Viabilidad favorable.
- Necesidad de asumir nuevas funciones directivas.
- Posible adecuación de la sociedad laboral.

Diagnóstico central

La principal oportunidad es la proximidad entre conocimiento del negocio y continuidad. La principal brecha es el salto desde experiencia laboral a responsabilidad empresarial compartida.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Conocimiento interno	Menor curva de aprendizaje operativo.
Continuidad laboral	Equipo vinculado a la empresa.
Confianza	Relaciones construidas con clientes y proveedores.
Motivación	Interés en mantener el proyecto.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Idealización	Confundir interés con capacidad empresarial.
Gobernanza	No acordar funciones ni reglas.
Financiación	Subestimar aportaciones y circulante.
Liderazgo	Ausencia de responsables claros.

Intervención recomendada

FASE	ACTUACIÓN
DIAGNOSTICAR	Evaluar capacidades y brechas individuales.
CONECTAR	Configurar núcleo continuador.
PREPARAR	Formar en gestión, propiedad y gobierno.
TRANSMITIR	Articular operación y sociedad laboral si procede.
ACOMPañAR	Apoyar los primeros meses de autonomía.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿Existe núcleo suficiente?	Diseñar equipo.	Ampliar/buscar alternativa.
¿El equipo acepta riesgo y propiedad?	Preparar operación.	No forzar relevo interno.
¿La financiación es sostenible?	Formalizar.	Rediseñar condiciones.

Resultado buscado

CONVERTIR CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO EN CAPACIDAD EMPRESARIAL COMPARTIDA.

IX.5. CASO 3 · EMPRESA RURAL ESTRATÉGICA**PEQUEÑA ESCALA, GRAN RELEVANCIA RELATIVA****Situación inicial**

Empresa de dimensión reducida situada en un municipio rural, con empleo limitado en términos absolutos pero relevante para el entorno local. La continuidad es incierta y existen pocas alternativas empresariales equivalentes. La empresa presta además un servicio o mantiene una actividad difícil de sustituir en el corto plazo.

Señales de detección

- Municipio de baja densidad económica.
- Empleo relativamente significativo para el entorno.
- Escasez de alternativas equivalentes.
- Sucesión no resuelta.
- Posible impacto local superior al que su tamaño absoluto sugiere.

Diagnóstico central

La prioridad no se deriva de que toda empresa rural deba mantenerse, sino de la combinación entre viabilidad y relevancia territorial. El territorio modifica la urgencia y el valor estratégico de la continuidad.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Empleo local	Peso relativo superior al volumen absoluto.
Servicio/actividad	Función económica difícil de sustituir.
Red local	Proveedores, clientes y relaciones próximas.
Conocimiento	Saber productivo arraigado en el territorio.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Sobrevaloración territorial	Confundir utilidad local con viabilidad.
Mercado estrecho	Demanda limitada o envejecida.
Financiación	Menor acceso a capital o continuadores.
Dependencia	Escasez de perfiles alternativos.

Intervención recomendada

FASE	ACTUACIÓN
IDENTIFICAR	Incorporar relevancia territorial al cribado.
DIAGNOSTICAR	Separar viabilidad de valor territorial.
CONECTAR	Buscar continuadores internos/locales/externos.
PREPARAR	Movilizar red institucional y financiera.
CONSOLIDAR	Seguimiento reforzado tras transmisión.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿Es viable?	Prioridad territorial elevada.	No justificar continuidad sólo por localización.
¿Hay continuador?	Preparar transmisión.	Activar búsqueda y conexión.
¿La operación es financiable?	Avanzar.	Combinar instrumentos y rediseñar.

Resultado buscado

PRESERVAR ACTIVIDAD VIABLE CUANDO SU PÉRDIDA TENDRÍA UN COSTE TERRITORIAL DIFÍCIL DE SUSTITUIR.

IX.6. CASO 4 · MICROEMPRESA DEPENDIENTE DEL TITULAR**EL NEGOCIO FUNCIONA PORQUE UNA PERSONA CONCENTRA CASI TODO****Situación inicial**

Microempresa con resultados razonables, pero fuertemente apoyada en la persona titular: relaciones comerciales, presupuestos, compras, conocimiento técnico, decisiones y administración. La plantilla conoce la operativa parcial, pero no existe documentación suficiente ni reparto efectivo de funciones.

Señales de detección

- Titular como principal nodo comercial y técnico.
- Procesos poco documentados.
- Clientes ligados personalmente al propietario.
- Delegación limitada.
- Riesgo de pérdida de conocimiento al retirarse.

Diagnóstico central

La pregunta no es sólo si la empresa gana dinero, sino si ese rendimiento es transferible. Antes de transmitir propiedad debe transferirse capacidad operativa, relacional y de decisión.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Actividad	Existe mercado y facturación.
Experiencia	Conocimiento acumulado susceptible de documentarse.
Plantilla	Puede absorber parte de funciones.
Tiempo	Si existe anticipación, la dependencia puede reducirse.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Intransferibilidad	Valor excesivamente personal.
Cliente	Pérdida de cartera tras salida.
Conocimiento	Información tácita no documentada.
Sobrecarga	Continuadores asumen demasiadas funciones de golpe.

Intervención recomendada

FASE	ACTUACIÓN
DIAGNOSTICAR	Mapa detallado de dependencia.
PREPARAR	Documentar procesos y distribuir funciones.
ACOMPañAR	Transición prolongada con hitos.
TRANSMITIR	Formalizar cuando exista autonomía suficiente.
CONSOLIDAR	Comprobar que el titular deja de ser imprescindible.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿El negocio es transferible hoy?	Diseñar operación.	Preparar antes de transmitir.
¿Puede transferirse el conocimiento?	Planificar aprendizaje.	Reconsiderar valor/continuidad.
¿Clientes aceptan transición?	Avanzar gradualmente.	Reforzar institucionalización de relaciones.

IX.7. CASO 5 · EMPRESA VIABLE CON BARRERA FINANCIERA

HAY CONTINUADORES, PERO LA OPERACIÓN NO CABE EN SU CAPACIDAD ECONÓMICA

Situación inicial

Empresa sólida, con equipo continuador identificado y disposición del transmitente a vender. El problema aparece al estructurar la operación: precio elevado respecto a la capacidad de aportación, inversiones próximas, necesidad de circulante y riesgo de que la deuda posterior deje a la nueva empresa sin margen.

Señales de detección

- Viabilidad favorable.
- Equipo continuador preparado.
- Expectativa económica de transmisión elevada.
- Capacidad de aportación limitada.
- Necesidades de inversión adicionales.

Diagnóstico central

La barrera es financiera, no empresarial. La solución exige separar precio, valor, calendario de pagos y necesidades de continuidad, evitando financiar la compra a costa de descapitalizar la empresa.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Negocio viable	Capacidad real de generar actividad.
Equipo	Continuadores identificados.
Transmitente	Voluntad de negociar.
Activos	Base empresarial consolidada.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Sobreendeudamiento	Servicio de deuda incompatible con caja.
Descapitalización	Sin circulante tras la compra.
Ayudas inciertas	Plan dependiente de subvenciones no confirmadas.
Inversión diferida	Necesidades inmediatas no incorporadas.

INTERVENCIÓN RECOMENDADA

FASE	ACTUACIÓN
PREPARAR	Construir necesidad financiera total.
NEGOCIAR	Explorar pago aplazado y estructura de precio.
FINANCIAR	Combinar instrumentos sostenibles.
TRANSMITIR	Formalizar sólo con continuidad financiada.
ACOMPañAR	Seguimiento de caja y deuda.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿La empresa puede pagar la deuda post-relevo?	Avanzar.	Rediseñar operación.
¿Queda circulante suficiente?	Formalizar.	Aumentar colchón/reducir precio.
¿El plan funciona sin ayudas inciertas?	Mayor robustez.	Construir escenario alternativo.

FINANCIAR LA CONTINUIDAD, NO SÓLO LA ADQUISICIÓN.

IX.8. CASO 6 · RELEVO COMPLEJO CON PREPARACIÓN PREVIA**LA OPORTUNIDAD EXISTE, PERO TODAVÍA NO ESTÁ MADURA****Situación inicial**

Empresa con potencial de continuidad, pero acumula varias condiciones abiertas: equipo interesado aunque incompleto, gestión poco profesionalizada, información económica mejorable, procesos dependientes de personas, financiación por definir y expectativas de propiedad aún no alineadas. Ningún problema aislado invalida el relevo, pero la suma impide transmitir de inmediato.

Señales de detección

- Interés real pero capacidad incompleta.
- Viabilidad potencial con información insuficiente.
- Gobernanza futura no definida.
- Dependencias internas sin resolver.
- Horizonte temporal todavía utilizable.

Diagnóstico central

El caso exige resistir la presión por cerrar rápidamente. La estrategia adecuada es una fase explícita de preparación que reduzca incertidumbre antes de negociar la transmisión definitiva.

Activos de continuidad

ACTIVO	LECTURA
Tiempo	Existe margen para intervenir.
Interés	Equipo motivado.
Actividad	Negocio con base económica aprovechable.
Flexibilidad	Condiciones todavía negociables.

Riesgos principales

RIESGO	EFFECTO
Precipitación	Formalizar antes de preparar.
Fatiga	Proceso largo sin hitos claros.
Desalineación	Propiedad y continuadores esperan cosas distintas.
Acumulación	Muchas brechas pequeñas generan riesgo sistémico.

Intervención recomendada

FASE	ACTUACIÓN
DIAGNOSTICAR	Completar evidencia faltante.
PREPARAR	Plan de 6–12 meses con brechas y responsables.
FORMAR	Reforzar capacidades del equipo.
NEGOCIAR	Alinear expectativas progresivamente.
REVISAR	Nueva puerta de decisión antes de transmitir.

Puertas de decisión

PREGUNTA	SI	NO
¿Las brechas son corregibles?	Plan de preparación.	Descartar/reestructurar.
¿Existe tiempo?	Secuenciar.	Priorizar condiciones críticas.
¿Mejora la madurez?	Avanzar a transmisión.	Reformular o cerrar proceso.

Resultado buscado

CONVERTIR UNA OPORTUNIDAD INMADURA EN UN PROYECTO PREPARADO.

IX.9. MATRIZ DE APRENDIZAJE TRANSVERSAL

PREGUNTA	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
Problema dominante	Sucesión	Capacidades	Territorio	Transferibilidad	Financiación	Madurez
Activo principal	Empresa viable	Equipo interno	Relevancia local	Conocimiento	Negocio+equipo	Tiempo
Riesgo clave	Inacción	Idealización	Confundir valor y viabilidad	Dependencia	Sobredeuda	Precipitación

Palanca	Búsqueda	Preparación	Ecosistema	Transferencia	Estructura financiera	Plan previo
Etapas críticas	Conectar	Preparar	Identificar/Conectar	Preparar/Acompañar	Preparar/Transmitir	Preparar

IX.10. CÓMO UTILIZAR LOS CASOS-TIPO

- En formación de técnicos y prescriptores, para practicar identificación de señales y decisiones.
- En reuniones con empresas, para explicar que el relevo no responde a una única situación estándar.
- En jornadas, para mostrar la diferencia entre riesgo de cierre, oportunidad de continuidad y preparación necesaria.
- Como lista de contraste: un caso real puede compartir rasgos de varios escenarios simultáneamente.
- Como apoyo al diseño de políticas: cada patrón exige instrumentos distintos y no una ayuda universal.

Los seis escenarios no deben utilizarse como tipología estadística ni asignarse de forma rígida. Una empresa real puede comenzar pareciéndose al caso 1, mostrar simultáneamente una dependencia propia del caso 4 y terminar afrontando una barrera financiera similar al caso 5. La utilidad del instrumento está en reconocer combinaciones de problemas y seleccionar respuestas coherentes.

IX.11. FICHA PARA CLASIFICAR UN CASO REAL

DIMENSIÓN	SITUACIÓN DEL CASO	CASO-TIPO DE REFERENCIA
Sucesión		1 / 2 / 6
Potencial interno		2 / 6
Impacto territorial		3
Dependencia del titular		4
Financiación		5
Madurez del proceso		6
Otros rasgos		

IX.12. CIERRE

Los procesos de relevo empresarial se parecen entre sí en su estructura general, pero difieren profundamente en aquello que bloquea o facilita la continuidad. Una empresa puede necesitar encontrar continuadores; otra, preparar a quienes ya existen; otra, transferir el conocimiento del titular; otra, resolver una operación financiera; y otra, simplemente disponer del tiempo y acompañamiento necesarios para ordenar un proceso todavía inmaduro. La intervención eficaz comienza identificando correctamente cuál es el problema dominante y evitando aplicar la misma respuesta a situaciones distintas.

MISMO OBJETIVO: CONTINUIDAD · DISTINTOS PROBLEMAS: DISTINTAS RESPUESTAS

ANEXO X

MAPA TERRITORIAL DE OPORTUNIDAD DE RELEVO

Marco analítico para localizar, comparar y priorizar territorios donde la continuidad empresarial puede tener una especial relevancia económica, laboral y comunitaria.

X.1. FINALIDAD DEL MAPA TERRITORIAL

El relevo empresarial posee una dimensión territorial que no puede reducirse a la suma de decisiones individuales de propietarios y potenciales continuadores. El cierre de una empresa puede tener efectos muy distintos según el lugar en el que se produzca: en un entorno con abundantes alternativas empresariales y laborales puede ser absorbido parcialmente por el tejido existente, mientras que en un municipio pequeño o en un área con baja densidad empresarial la desaparición de una única actividad puede implicar pérdida de empleo, servicios, conocimiento productivo, relaciones comerciales y capacidad de atracción.

El Mapa Territorial de Oportunidad de Relevo se concibe, por tanto, como una herramienta para ordenar información y orientar la detección temprana. No pretende atribuir probabilidades de cierre ni afirmar que determinados municipios presenten automáticamente una mayor necesidad de intervención. Su función es identificar dónde la combinación entre estructura empresarial, envejecimiento o riesgo sucesorio, relevancia de las actividades y fragilidad territorial puede justificar una búsqueda más activa de casos.

EL TERRITORIO NO DETERMINA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA, PERO SÍ PUEDE CAMBIAR EL COSTE COLECTIVO DE SU DESAPARICIÓN.

X.2. QUÉ SIGNIFICA “OPORTUNIDAD TERRITORIAL DE RELEVO”

DIMENSIÓN	PREGUNTA
RIESGO DE DISCONTINUIDAD	¿Existen actividades potencialmente expuestas a falta de sucesión?
RELEVANCIA EMPRESARIAL	¿Qué peso tiene la empresa o actividad dentro del tejido local?
RELEVANCIA LABORAL	¿Qué empleo y capacidades podrían perderse?
FUNCIÓN DE SERVICIO	¿La actividad presta un servicio difícil de sustituir localmente?
ARRAIGO PRODUCTIVO	¿Forma parte de cadenas, saberes o relaciones territoriales?
ALTERNATIVAS	¿Existen otras empresas, empleos o servicios capaces de absorber el cierre?
POTENCIAL CONTINUADOR	¿Hay personas, redes o recursos que permitan construir relevo?

X.3. UNIDAD TERRITORIAL Y ESCALAS DE ANÁLISIS

La unidad de análisis debe elegirse en función de la decisión que se pretende adoptar. La provincia es útil para planificación general; la comarca o área funcional permite aproximarse a mercados de trabajo y relaciones económicas; el municipio resulta especialmente útil para detectar funciones de servicio, actividades singulares y situaciones de baja sustituibilidad. Las escalas no deben confundirse: una señal provincial no puede trasladarse automáticamente a todos sus municipios.

ESCALA	UTILIDAD	LIMITACIÓN
CASTILLA-LA MANCHA	Marco regional y comparabilidad.	Oculto heterogeneidad interna.
PROVINCIA	Planificación de recursos y redes.	No identifica situaciones locales.
COMARCA / ÁREA FUNCIONAL	Relaciones económicas y laborales próximas.	Requiere delimitación consistente.
MUNICIPIO	Detección fina de actividades y servicios.	Datos más escasos y volátiles.
EMPRESA	Decisión real de intervención.	No sustituye el contexto territorial.

X.4. ARQUITECTURA DE INDICADORES

BLOQUE	INDICADORES POSIBLES	FUENTES A CONTRASTAR
DEMOGRAFÍA	Población, evolución, envejecimiento, estructura por edades.	INE / estadísticas oficiales.
EMPRESA	Número de empresas, autónomos, densidad y sectores.	DIRCE, Seguridad Social, registros y fuentes oficiales.
EMPLEO	Afiliación, empleo local, ocupaciones y estabilidad.	Seguridad Social / servicios públicos.
RELEVO	Edad titular, horizonte de salida, sucesión identificada.	Información empresarial / ASLABCAM / prescriptores.
SERVICIOS	Existencia y sustituibilidad de actividades esenciales.	Fuentes locales y trabajo de campo.
SOCIEDADES LABORALES	Presencia, empleo y capacidad de red.	ASLABCAM / registros competentes.

ECOSISTEMA	Asesorías, asociaciones, entidades financieras, desarrollo local.	Inventario territorial.
-------------------	---	-------------------------

X.5. REGLA DE EVIDENCIA

Cada indicador debe conservar su fuente, fecha, unidad territorial y grado de cobertura. Si no existe información suficiente, el registro debe figurar como ND —no disponible—. La ausencia de dato no equivale a ausencia de riesgo ni puede transformarse en cero. Cuando se utilicen entrevistas o conocimiento local, debe identificarse expresamente como evidencia cualitativa.

ESTADO	SIGNIFICADO	TRATAMIENTO
D · DOCUMENTADO	Dato verificable y fechado.	Puede utilizarse en comparación.
C · CUALITATIVO	Información contrastada con actores locales.	Usar como señal, no como estadística.
E · ESTIMADO	Cálculo derivado con método explícito.	Documentar fórmula y supuestos.
ND · NO DISPONIBLE	No existe evidencia suficiente.	No imputar ni inventar.

X.6. MATRIZ TERRITORIAL MAESTRA

TERRITORIO	DEMOGRAFÍA	TEJIDO EMPRESARIAL	SEÑALES DE RELEVO	SUSTITUIBILIDAD	ECOSISTEMA	LECTURA
Albacete	ND	ND	ND	ND	ND	Actualizar
Ciudad Real	ND	ND	ND	ND	ND	Actualizar
Cuenca	ND	ND	ND	ND	ND	Actualizar
Guadalajara	ND	ND	ND	ND	ND	Actualizar
Toledo	ND	ND	ND	ND	ND	Actualizar

La tabla provincial anterior se presenta deliberadamente sin puntuaciones. El Proyecto 2 no dispone por sí mismo de una base estadística homogénea que permita asignar niveles comparables a todas estas dimensiones sin una explotación específica. La herramienta queda preparada para incorporar información contrastada en futuras actualizaciones.

X.7. FICHA TERRITORIAL OPERATIVA

CAMPO	REGISTRO
Territorio / escala	
Fecha de actualización	
Población / tendencia	
Estructura por edades	
Empresas / autónomos	
Sectores relevantes	
Actividades con señales de relevo	
Empleo potencialmente afectado	
Servicios de baja sustituibilidad	
Sociedades laborales / economía social	
Actores de detección	
Potenciales continuadores / redes	
Evidencias pendientes	
Prioridad de prospección	Alta / Media / Observación — con justificación

X.8. TIPOLOGÍAS TERRITORIALES PARA LA DETECCIÓN

En lugar de establecer una jerarquía rígida de municipios, resulta metodológicamente más útil trabajar con tipologías. Una misma empresa puede ser prioritaria por razones distintas según el contexto, y territorios con problemas demográficos similares pueden presentar capacidades empresariales muy diferentes.

TIPO	RASGOS	IMPLICACIÓN PARA RELEVO
A · RURAL FRÁGIL	Baja densidad, envejecimiento, pocas alternativas.	Detectar actividades cuya pérdida tenga alto impacto local.
B · RURAL PRODUCTIVO	Especialización empresarial y cadenas locales.	Preservar capacidades y relaciones productivas.
C · CIUDAD MEDIA	Mayor tejido y mercado laboral.	Priorizar por empleo, viabilidad y efecto sectorial.
D · PERIURBANO / DINÁMICO	Mayor demanda y alternativas.	Relevo ligado a crecimiento y profesionalización.
E · ÁREA INDUSTRIAL	Empresas interdependientes y empleo especializado.	Atender continuidad de proveedores y conocimiento.
F · TERRITORIO DE SERVICIOS	Comercio y servicios con función local.	Valorar sustituibilidad y accesibilidad.

X.9. SUSTITUIBILIDAD: UNA VARIABLE CRÍTICA

Dos empresas con idéntico tamaño pueden tener efectos territoriales muy diferentes si una de ellas presta un servicio disponible en numerosas alternativas próximas y la otra constituye la única oferta accesible en su área. Por ello, la sustituibilidad debe analizarse de forma explícita y no inferirse únicamente del número de habitantes.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	LECTURA
BAJA	Pocas o ninguna alternativa próxima; sustitución costosa.	Mayor relevancia territorial del relevo.
MEDIA	Existen alternativas, pero con pérdida de accesibilidad o capacidad.	Relevancia condicionada.
ALTA	Oferta alternativa suficiente y accesible.	Menor peso territorial; evaluar empresa por sí misma.
ND	No existe evidencia suficiente.	Requiere contraste local.

X.10. MAPA DE ACTORES PARA LA DETECCIÓN TERRITORIAL

ACTOR	QUÉ PUEDE DETECTAR	FUNCIÓN
ASLABCAM	Sociedades laborales y empresas próximas al modelo.	Coordinar, diagnosticar y acompañar.
AYUNTAMIENTOS	Cierres, servicios y empresas relevantes localmente.	Alerta temprana y derivación.
DIPUTACIONES	Patrones supramunicipales y programas.	Coordinación territorial.
AGENTES DE DESARROLLO	Empresas, emprendedores y necesidades locales.	Prospección y conexión.
ASESORÍAS	Edad, sucesión y decisiones empresariales.	Detección confidencial y derivación.
ASOCIACIONES EMPRESARIALES	Cambios sectoriales y casos de continuidad.	Sensibilización y detección.
ENTIDADES FINANCIERAS	Necesidades de inversión y financiación.	Información y estructuración financiera.
SINDICATOS / PLANTILLAS	Capacidades internas e interés continuador.	Identificación de relevo interno.
GRUPOS DE DESARROLLO RURAL	Redes rurales y proyectos territoriales.	Detección y conexión local.

X.11. PROTOCOLO DE PROSPECCIÓN TERRITORIAL

PASO	ACTUACIÓN	PRODUCTO
1	Seleccionar territorio y escala.	Ficha territorial abierta.
2	Reunir indicadores disponibles.	Base documental fechada.
3	Identificar actores prescriptores.	Mapa de red.
4	Contrastar actividades sensibles.	Listado de señales.
5	Contactar empresas sin generar alarma.	Casos potenciales.
6	Aplicar cribado del Anexo II.	Casos detectados.
7	Derivar a diagnóstico.	Expedientes activados.

8	Actualizar mapa con resultados.	Aprendizaje territorial.
---	---------------------------------	--------------------------

X.12. CRITERIOS PARA PRIORIZAR PROSPECCIÓN

La priorización de prospección no equivale a declarar que una empresa deba transmitirse ni que un territorio esté en riesgo. Sólo indica dónde puede resultar más eficiente intensificar la búsqueda de casos. La decisión debe justificarse narrativamente, evitando una suma automática de puntos.

- Existencia de señales de discontinuidad empresarial contrastadas.
- Escasez de alternativas empresariales o laborales.
- Presencia de actividades con función de servicio local.
- Concentración de conocimiento productivo difícil de sustituir.
- Posibilidad de movilizar personas continuadoras.
- Existencia de actores locales capaces de colaborar.
- Margen temporal suficiente para intervenir antes del cierre.

X.13. MATRIZ OPORTUNIDAD × CAPACIDAD TERRITORIAL

SITUACIÓN	OPORTUNIDAD DE RELEVO	CAPACIDAD LOCAL	RESPUESTA
1	Alta	Alta	Activar prospección y acompañamiento.
2	Alta	Baja	Reforzar red externa y recursos de apoyo.
3	Media	Alta	Mantener detección y sensibilización.
4	Media	Baja	Observación selectiva y construcción de red.
5	Baja / no acreditada	Cualquiera	No forzar intervención; actualizar evidencia.

La oportunidad territorial se refiere a la existencia de señales que justifican explorar continuidad; la capacidad territorial se refiere a la disponibilidad de actores, financiación, asesoramiento, personas continuadoras y recursos para sostener el proceso. Ninguna de las dos dimensiones sustituye la evaluación individual de la empresa.

X.14. MATRIZ DE ACTIVIDADES SENSIBLES

ACTIVIDAD / SECTOR	PRESENCIA	SEÑAL DE RELEVO	SUSTITUIBILIDAD	EMPLEO	ACCIÓN
Comercio local	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Hostelería / turismo	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Industria / talleres	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Construcción / oficios	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Servicios profesionales	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Agroalimentario	ND	ND	ND	ND	Contrastar
Cuidados / servicios personales	ND	ND	ND	ND	Contrastar

X.15. DIMENSIÓN RURAL Y DESPOBLACIÓN

En territorios rurales y afectados por pérdida demográfica, el relevo puede adquirir un valor adicional porque la empresa constituye simultáneamente unidad productiva, fuente de empleo, servicio y vínculo comunitario. Sin embargo, ruralidad y despoblación no son equivalentes, ni toda empresa rural tiene automáticamente carácter estratégico. La relevancia debe demostrarse mediante su función concreta, su grado de sustituibilidad y las alternativas disponibles.

TERRITORIO VULNERABLE ≠ EMPRESA VIABLE
RELEVANCIA TERRITORIAL Y VIABILIDAD EMPRESARIAL DEBEN ANALIZARSE JUNTAS, NO CONFUNDIRSE.

X.16. MUJERES Y JÓVENES EN EL MAPA TERRITORIAL

La dimensión territorial puede ayudar a localizar oportunidades para ampliar la participación de mujeres y jóvenes en procesos de continuidad, pero debe evitarse convertir estas categorías en supuestos automáticos. La presencia de empleo femenino no acredita participación en la propiedad; la existencia de población joven no acredita disponibilidad para emprender; y la falta de datos desagregados no debe rellenarse mediante estimaciones no documentadas.

VARIABLE	QUÉ OBSERVAR	CAUTELA
Mujeres empleadas	Presencia y funciones.	No equivale a propiedad o gobierno.
Mujeres potencialmente continuadoras	Interés, capacidades y condiciones.	Requiere evidencia directa.
Jóvenes trabajadores	Trayectoria y responsabilidad.	Edad no equivale a voluntad emprendedora.
Retorno / atracción	Personas vinculadas al territorio.	No asumir disponibilidad.
Barreras	Financiación, cuidados, vivienda, movilidad, formación.	Contrastar en cada contexto.

X.17. INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DEL MAPA

INDICADOR	DEFINICIÓN
Territorios actualizados	Número de fichas territoriales con fecha y fuentes.
Actores activos	Entidades que aportan señales o derivaciones.
Señales recibidas	Casos potenciales comunicados.
Casos cribados	Empresas a las que se aplica Anexo II.
Casos diagnosticados	Expedientes que alcanzan Anexo III.
Casos con relevo interno	Procesos con potencial continuador identificado.
Tiempo de detección	Margen entre primera señal y horizonte de salida.
Cobertura rural	Distribución territorial de los casos trabajados.

X.18. FICHA EJECUTIVA DE OPORTUNIDAD TERRITORIAL

CAMPO	SÍNTESIS
Territorio	
Escala	
Fecha	
Señales principales	
Actividades sensibles	
Sustituibilidad	
Actores disponibles	
Capacidad continuadora	
Evidencias pendientes	
Prioridad de prospección	Alta / Media / Observación
Justificación	
Siguiente actuación	

X.19. PROTOCOLO DE ACTUALIZACIÓN

FRECUENCIA	ACTUALIZACIÓN
CONTINUA	Nuevas señales empresariales y derivaciones.
SEMESTRAL	Estado de casos y red de actores.
ANUAL	Indicadores demográficos, empresariales y laborales disponibles.
BIENAL	Revisión de tipologías, criterios y cobertura territorial.
CUANDO PROCEDA	Cambios metodológicos o nuevas fuentes oficiales.

La fecha de actualización es parte del dato. Un mapa territorial sin referencia temporal puede inducir decisiones incorrectas, especialmente cuando se trabaja con pequeñas poblaciones, pocos establecimientos o actividades muy concentradas.

X.20. CIERRE METODOLÓGICO

El Mapa Territorial de Oportunidad de Relevé convierte el territorio en una dimensión operativa del Modelo ASLABCAM. Su función no es colorear un mapa, sino organizar una política de detección: saber dónde mirar, con quién hablar, qué señales contrastar y qué empresas pueden requerir una intervención temprana. El valor de la herramienta aumenta cuando combina datos oficiales, conocimiento empresarial y redes locales sin confundir ninguno de estos niveles.

La principal utilidad del mapa reside precisamente en anticiparse. Cuando una empresa anuncia públicamente su cierre, una parte sustancial de las alternativas de continuidad puede haberse perdido ya. Detectar territorios, actividades y redes capaces de producir señales tempranas permite ganar la variable más escasa en muchos procesos de relevé: tiempo.

TERRITORIO → SEÑAL → PROSPECCIÓN → EMPRESA → DIAGNÓSTICO → CONTINUIDAD

ANEXO XI

MUJERES Y JÓVENES EN LOS PROCESOS DE RELEVO

Matriz de oportunidades, barreras y condiciones para ampliar la participación de nuevos perfiles en la continuidad empresarial.

XI.1. FINALIDAD Y ENFOQUE

La participación de mujeres y jóvenes en los procesos de relevo empresarial constituye una cuestión estratégica cuando se pretende ampliar la base de personas capaces de continuar empresas viables y renovar el tejido societario. Sin embargo, este objetivo debe abordarse con rigor: la pertenencia a una categoría demográfica no acredita por sí sola interés emprendedor, capacidad financiera, disponibilidad temporal o voluntad de asumir responsabilidades empresariales.

El propósito de este Anexo es ofrecer un marco para detectar oportunidades y barreras específicas sin convertir a mujeres o jóvenes en colectivos instrumentales. La intervención debe partir de personas concretas, trayectorias profesionales, capacidades, preferencias y condiciones materiales. El enfoque es, por tanto, de ampliación de oportunidades y no de asignación automática de roles.

EMPLEO FEMENINO ≠ PROPIEDAD FEMENINA ≠ GOBIERNO FEMENINO
JUVENTUD ≠ DISPONIBILIDAD EMPRENDEDORA ≠ CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGO

XI.2. DÓNDE PUEDEN APARECER OPORTUNIDADES

SITUACIÓN	OPORTUNIDAD POSIBLE	CONDICIÓN
Plantilla con mujeres con experiencia	Incorporación a propiedad y gobierno.	Interés, capacidades y condiciones de participación.
Personas jóvenes con trayectoria interna	Relevo generacional desde la plantilla.	Responsabilidad, formación y proyecto compartido.
Empresas rurales sin sucesión	Atracción o retorno de perfiles vinculados al territorio.	Vivienda, movilidad, financiación y viabilidad.
Equipos mixtos	Complementariedad de capacidades y liderazgo.	Gobernanza clara y reparto real de funciones.
Empresas con relevo parcial	Entrada progresiva de nuevos socios.	Transición escalonada y acceso al capital.
Nuevas sociedades laborales	Emprendimiento colectivo de jóvenes y mujeres.	Proyecto empresarial viable y acompañamiento.

XI.3. BARRERAS A OBSERVAR

BARRERA	CÓMO PUEDE AFECTAR	QUÉ CONTRASTAR
Financiación	Limita aportación al capital o capacidad de endeudamiento.	Ahorro, garantías, instrumentos y pago aplazado.
Cuidados	Reduce disponibilidad temporal y movilidad.	Responsabilidades, horarios y corresponsabilidad.
Vivienda	Dificulta permanencia o retorno a determinados territorios.	Coste, disponibilidad y localización.
Movilidad	Condiciona acceso a empresa y mercado.	Transporte, tiempos y conectividad.
Experiencia directiva	Puede frenar asunción de funciones empresariales.	Trayectoria, formación y <i>mentoring</i> .
Redes profesionales	Limita clientes, proveedores, financiación o asesoramiento.	Contactos y acompañamiento.
Cultura organizativa	Puede restringir acceso real a decisión y propiedad.	Prácticas internas y reparto de poder.
Percepción de riesgo	Puede reducir disposición a asumir deuda o inversión.	Expectativas, información y escenarios.

XI.4. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

DIMENSIÓN	PREGUNTA	REGISTRO
Interés	¿Desea explorar un papel de continuidad?	Alto / Medio / Bajo
Conocimiento	¿Conoce suficientemente el negocio?	Alto / Medio / Bajo
Experiencia	¿Ha asumido funciones de responsabilidad?	Sí / Parcial / No
Disponibilidad	¿Dispone de tiempo y condiciones personales?	Alta / Media / Baja
Financiación	¿Puede participar económicamente?	Suficiente / Condicionada / Limitada
Liderazgo	¿Puede asumir o compartir dirección?	Alto / Medio / Bajo
Redes	¿Dispone de relaciones útiles?	Altas / Medias / Bajas
Formación	¿Qué necesita aprender antes de avanzar?	Registrar
Apoyo	¿Qué acompañamiento necesita?	Registrar
Barreras	¿Qué factor puede bloquear su participación?	Registrar

XI.5. MUJERES: DIMENSIONES ESPECÍFICAS A CONTRASTAR

- Posición actual en la empresa y acceso real a responsabilidades.
- Participación en información económica y decisiones relevantes.
- Experiencia previa en gestión, clientes, equipos o administración.
- Capacidad y disposición para realizar aportaciones de capital.
- Condiciones de conciliación y corresponsabilidad que afectan al proceso.
- Acceso a redes profesionales, financieras y de asesoramiento.
- Existencia de sesgos internos que limiten reconocimiento de liderazgo.
- Interés en asumir propiedad, gobierno o funciones ejecutivas.

XI.6. JÓVENES: DIMENSIONES ESPECÍFICAS A CONTRASTAR

- Trayectoria dentro de la empresa y conocimiento acumulado.
- Capacidad de asumir responsabilidad más allá de la función técnica.
- Expectativas profesionales y horizonte de permanencia.
- Acceso a financiación y capacidad patrimonial.

- Necesidad de formación empresarial y financiera.
- Interés por innovación, digitalización o transformación del modelo.
- Condiciones de vivienda, movilidad y arraigo territorial.

XI.7. RIESGOS DE UNA POLÍTICA MAL DISEÑADA

RIESGO	EJEMPLO	CORRECCIÓN
Tokenización	Incorporar perfiles para cumplir una cuota sin poder real.	Asegurar funciones, información y participación efectiva.
Sobreexpectativa	Presentar el relevo como oportunidad sencilla.	Explicar riesgo, compromiso y exigencias.
Endeudamiento excesivo	Forzar aportaciones incompatibles con capacidad personal.	Diseñar financiación sostenible.
Sobrecarga	Añadir responsabilidades sin revisar cuidados o jornada.	Planificar funciones y corresponsabilidad.
Juventud instrumental	Asumir que una persona joven quiere emprender.	Contrastar interés y proyecto vital.
Brecha de autoridad	Nombrar socios sin reconocer capacidad de decisión.	Diseñar gobernanza real y reglas claras.
Falta de preparación	Formalizar antes de formar y acompañar.	Itinerario progresivo de capacitación.

XI.8. ITINERARIOS DE INCORPORACIÓN

ITINERARIO	CUÁNDO USARLO	SECUENCIA
A · INCORPORACIÓN PROGRESIVA	Existe interés, pero falta experiencia o capital.	Formación → responsabilidades → participación gradual.
B · EQUIPO MIXTO	Las capacidades están distribuidas entre varias personas.	Mapa de funciones → pacto → capital compartido.
C · LIDERAZGO FEMENINO	Existe experiencia y capacidad directiva no reconocida plenamente.	Reconocimiento → gobierno → propiedad.
D · RELEVO JOVEN	Persona joven con conocimiento interno y proyecto.	Mentoring → gestión → capital → transición.

E · RETORNO TERRITORIAL	Perfil externo o retornado vinculado al territorio.	Conexión → evaluación → integración → relevo.
F · EMPRENDIMIENTO COLECTIVO	No existe continuador individual.	Equipo → proyecto → sociedad laboral → adquisición.

XI.9. MATRIZ DE APOYOS NECESARIOS

NECESIDAD	MUJERES	JÓVENES	RESPUESTA POSIBLE
Información societaria	Puede ser necesaria	Puede ser necesaria	Sesiones específicas y asesoramiento.
Formación financiera	Frecuente	Frecuente	Módulos prácticos y acompañamiento.
Liderazgo / gobierno	Según trayectoria	Según trayectoria	Mentoring y participación progresiva.
Financiación	Puede ser crítica	Suele ser crítica	Capital, garantías, pago aplazado, instrumentos.
Conciliación	Puede ser determinante	Variable	Organización y corresponsabilidad.
Redes	Puede ser desigual	Puede ser limitada	Prescriptores, mentores y redes empresariales.
Vivienda / movilidad	Territorialmente relevante	Territorialmente relevante	Coordinación local y territorial.

XI.10. FICHA DE OPORTUNIDAD DE PARTICIPACIÓN

CAMPO	REGISTRO
Persona / código	
Edad / tramo	
Género	
Puesto actual	
Antigüedad	
Interés en continuidad	Alto / Medio / Bajo

Interés en propiedad	Alto / Medio / Bajo
Interés en gestión	Alto / Medio / Bajo
Capacidad financiera	Suficiente / Condicionada / Limitada
Formación necesaria	
Apoyo necesario	
Itinerario recomendado	A / B / C / D / E / F

XI.11. PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

- ¿Qué papel le gustaría desempeñar en la empresa dentro de cinco años?
- ¿Qué responsabilidades estaría dispuesto/a a asumir?
- ¿Qué le haría considerar participar en la propiedad?
- ¿Qué le genera más incertidumbre del proceso de relevo?
- ¿Qué apoyo económico, formativo u organizativo necesitaría?
- ¿Qué obstáculos personales o territoriales podrían impedir su participación?
- ¿Qué capacidades cree que aporta al equipo?
- ¿Qué decisiones necesitaría compartir para sentirse parte real del proyecto?

XI.12. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

INDICADOR	DEFINICIÓN	LECTURA
Mujeres contactadas	Personas informadas o entrevistadas.	Cobertura, no resultado.
Jóvenes contactados	Personas informadas o entrevistadas.	Cobertura, no resultado.
Interés en propiedad	Personas que expresan voluntad real.	Señal de potencial.
Interés en gestión	Personas dispuestas a asumir funciones.	Señal de liderazgo.
Participantes en formación	Personas que completan preparación.	Proceso.
Incorporaciones societarias	Nuevos socios/as trabajadores/as.	Resultado.

Participación en gobierno	Personas que asumen órganos o responsabilidades.	Profundidad de participación.
Procesos consolidados	Relevos sostenidos tras 12–24 meses.	Resultado final.

XI.13. CRUCE GÉNERO × EDAD × FUNCIÓN

Cuando exista información suficiente, conviene cruzar género y edad con funciones, responsabilidad, antigüedad y participación societaria. El objetivo no es producir una tabla demográfica decorativa, sino detectar dónde existe experiencia infrutilizada, dónde faltan perfiles de continuidad y qué grupos requieren apoyos diferentes.

VARIABLE	CRUCE	PREGUNTA
Género × función	Producción / gestión / comercial / dirección	¿Dónde se concentra la responsabilidad?
Edad × función	Tramos de edad por áreas	¿Dónde existe riesgo de pérdida de conocimiento?
Género × propiedad	Socias / no socias	¿Existe brecha entre empleo y propiedad?
Edad × propiedad	Tramos de edad de socios	¿Existe renovación societaria?
Género × gobierno	Órganos y funciones directivas	¿Existe participación efectiva?
Edad × formación	Necesidades y trayectoria	¿Qué capacidades deben reforzarse?

XI.14. CRITERIOS PARA PROGRAMAS ESPECÍFICOS

- Partir de una brecha documentada y no de una presunción genérica.
- Definir la barrera concreta que se pretende reducir.
- Conectar formación, financiación y acompañamiento con casos reales.
- No limitar la intervención a sensibilización si el problema es económico u organizativo.
- Medir no sólo participación en actividades, sino incorporación a propiedad y gobierno.
- Evaluar permanencia y consolidación, no únicamente entrada inicial.

MÁS PARTICIPACIÓN NO ES SÓLO MÁS PRESENCIA. ES MÁS ACCESO A PROPIEDAD, DECISIÓN, RESPONSABILIDAD Y CONTINUIDAD.

XI.15. FICHA EJECUTIVA DE BRECHAS Y OPORTUNIDADES

DIMENSIÓN	SITUACIÓN	BRECHA	RESPUESTA
Mujeres en plantilla			
Mujeres con responsabilidad			
Mujeres potenciales continuadoras			
Jóvenes en plantilla			
Jóvenes con responsabilidad			
Jóvenes potenciales continuadores			
Financiación			
Formación			
Conciliación / disponibilidad			
Gobernanza			

XI.16. CIERRE

Ampliar la participación de mujeres y jóvenes en los procesos de relevo no significa reservarles un papel predeterminado, sino eliminar barreras que puedan impedir que personas con conocimiento, capacidad e interés accedan a la propiedad, la dirección y la continuidad empresarial. El relevo puede convertirse así en un momento de renovación del modelo: no sólo cambia quién posee la empresa, sino también quién puede participar en su futuro.

La calidad de esta intervención dependerá de mantener juntas dos exigencias: igualdad de oportunidades y viabilidad empresarial. Ninguna política de participación puede sostenerse sobre proyectos inviables; del mismo modo, una empresa viable puede desperdiciar capacidad si no identifica y prepara a personas que hasta entonces habían quedado fuera de la propiedad o de la toma de decisiones.

DETECTAR CAPACIDAD → IDENTIFICAR BARRERAS → PREPARAR → INCORPORAR → PARTICIPAR → CONSOLIDAR

ANEXO XII

ECOSISTEMA INSTITUCIONAL DE RELEVO

Mapa de actores, funciones, derivaciones y responsabilidades para sostener procesos de continuidad empresarial en Castilla-La Mancha.

XII.1. FINALIDAD DEL ECOSISTEMA

El relevo empresarial rara vez puede resolverse mediante la actuación aislada de una única organización. Un proceso completo puede requerir detectar señales tempranas, acceder a información empresarial, valorar la viabilidad, preparar a un equipo continuador, estructurar financiación, resolver cuestiones mercantiles, fiscales y laborales, formalizar la transmisión, transferir conocimiento y acompañar la nueva etapa. Estas funciones exigen capacidades distintas y, con frecuencia, instituciones diferentes.

El Ecosistema Institucional de Relevo ordena esas capacidades para evitar dos problemas habituales: que la empresa tenga que reconstruir por sí sola un itinerario fragmentado entre múltiples organismos y profesionales, o que una entidad asuma funciones para las que no dispone de especialización suficiente. El modelo propuesto sitúa a ASLABCAM como nodo especializado en sociedades laborales y continuidad empresarial, capaz de coordinar, orientar y acompañar, pero no presupone que deba ejecutar directamente todos los servicios.

EL ECOSISTEMA FUNCIONA CUANDO LA EMPRESA NO TIENE QUE SABER DE ANTEMANO A QUIÉN ACUDIR PARA CADA PROBLEMA.

XII.2. LAS NUEVE FUNCIONES DEL ECOSISTEMA

FUNCIÓN	PREGUNTA	RESULTADO
1 · SENSIBILIZAR	¿Las empresas conocen la necesidad de anticipar?	Mayor planificación temprana.
2 · DETECTAR	¿Quién identifica señales de relevo?	Casos potenciales.
3 · DERIVAR	¿Cómo llega el caso al recurso adecuado?	Entrada ordenada al sistema.
4 · DIAGNOSTICAR	¿Existe empresa viable y oportunidad real?	Decisión de continuidad.
5 · CONECTAR	¿Quién puede continuar y qué apoyos necesita?	Equipo / alternativa continuadora.
6 · PREPARAR	¿Qué debe corregirse antes de transmitir?	Empresa y personas preparadas.
7 · FINANCIAR / FORMALIZAR	¿Cómo se estructura la operación?	Transmisión jurídicamente viable.
8 · TRANSFERIR	¿Cómo pasa conocimiento y dirección?	Transición operativa.
9 · CONSOLIDAR	¿Cómo se sostiene la nueva etapa?	Seguimiento y aprendizaje.

XII.3. FAMILIAS DE ACTORES

FAMILIA	ACTORES TÍPICOS	APORTACIÓN PRINCIPAL
ESPECIALIZACIÓN	ASLABCAM y entidades de economía social.	Modelo societario, relevo interno, acompañamiento.
PROXIMIDAD	Ayuntamientos, ADL, diputaciones, grupos rurales.	Detección territorial y conexión local.
EMPRESA	Asociaciones empresariales, cámaras y redes sectoriales.	Sensibilización, prescripción y acceso a empresas.
ASESORAMIENTO	Gestorías, asesorías y despachos especializados.	Información fiscal, laboral, mercantil y contable.
FINANCIACIÓN	Entidades financieras e instrumentos públicos.	Estructuración y financiación de operaciones.
CONOCIMIENTO	Universidades, FP y centros formativos.	Formación, capacidades y evaluación.
EMPLEO	Servicios públicos, agentes sociales y organizaciones laborales.	Empleo, cualificación y conexión con trabajadores.
ADMINISTRACIÓN	JCCM y otras administraciones competentes.	Marco de apoyo, registros, programas y coordinación.

XII.4. POSICIÓN FUNCIONAL DE ASLABCAM

ASLABCAM puede actuar como puerta de entrada especializada y gestor de continuidad del expediente. Su principal valor reside en conectar conocimiento del modelo societario, experiencia con empresas, capacidad de diagnóstico y una red de actores externos. Esta posición evita dos extremos: limitar su función a una mera derivación administrativa o intentar internalizar todos los servicios que requiere una transmisión.

FUNCIÓN ASLABCAM	ALCANCE
REPRESENTAR	Incorporar el relevo a la agenda institucional del modelo.
INFORMAR	Explicar opciones de continuidad y sociedad laboral.
DETECTAR	Recibir y generar señales de procesos potenciales.
CRIBAR	Aplicar herramientas iniciales y decidir paso a diagnóstico.
DIAGNOSTICAR	Ordenar continuidad, viabilidad y potencial de relevo interno.
COORDINAR	Construir itinerarios y activar especialistas.

FUNCIÓN ASLABCAM	ALCANCE
ACOMPañAR	Mantener continuidad entre decisiones y fases.
SEGUIR	Observar transición y consolidación.

XII.5. MATRIZ ACTOR × ETAPA DEL MODELO ASLABCAM

ACTOR	IDENT.	DIAG.	CONECT.	PREPAR.	TRANSM.	ACOMP.	CONSOL.
ASLABCAM	●	●	●	●	●	●	●
Ayunt./ADL	●	○	●	○	—	○	○
Asesorías	●	●	○	●	●	○	○
Entidades financieras	○	○	○	●	●	○	○
Universidad / FP	○	○	●	●	—	○	●
Asoc. empresariales	●	○	●	○	—	○	○
Administración autonómica	○	○	○	●	●	○	●
Especialistas jurídicos/fiscales	—	○	—	●	●	○	○

Leyenda: ● participación principal o frecuente; ○ participación posible o de apoyo; — participación generalmente no necesaria. La matriz es funcional y debe adaptarse a cada expediente.

XII.6. LA RED DE PRESCRIPTORES

Una parte sustancial de los casos potenciales de relevo no llegará espontáneamente a una organización especializada. Por ello el ecosistema necesita prescriptores capaces de reconocer señales y derivar a tiempo. No es necesario que se conviertan en expertos en sociedades laborales; deben saber identificar la situación, explicar que existen alternativas y activar un recurso especializado.

PRESCRIPTOR	SEÑAL QUE PUEDE DETECTAR	MENSAJE MÍNIMO
Asesoría	Jubilación, cese, cambios societarios.	Antes de cerrar, conviene explorar continuidad.
ADL / Ayuntamiento	Empresa local sin sucesión.	Existe apoyo especializado para analizar alternativas.

PRESCRIPTOR	SEÑAL QUE PUEDE DETECTAR	MENSAJE MÍNIMO
Asociación empresarial	Empresario que plantea salida.	El relevo puede planificarse y no limitarse a venta/cierre.
Entidad financiera	Necesidad de financiar transmisión.	La operación requiere validar negocio y equipo.
Plantilla / representación laboral	Interés en continuidad.	Los trabajadores pueden ser una vía posible, no automática.
Universidad / FP	Equipos o talento vinculado a sectores.	Puede existir conexión con proyectos de continuidad.

XII.7. PROTOCOLO DE DERIVACIÓN

PASO	ACCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Detectar señal.	Prescriptor / ASLABCAM.	Ficha mínima.
2	Obtener consentimiento para contacto.	Actor detector.	Autorización / contacto.
3	Derivar con información suficiente.	Actor detector.	Ficha de derivación.
4	Confirmar recepción.	ASLABCAM.	Alta de expediente.
5	Aplicar cribado.	ASLABCAM.	Anexo II.
6	Comunicar siguiente paso.	ASLABCAM.	Decisión documentada.
7	Devolver información al prescriptor cuando proceda.	ASLABCAM.	Cierre del circuito.

XII.8. FICHA MÍNIMA DE DERIVACIÓN INSTITUCIONAL

CAMPO	REGISTRO
Entidad derivante	
Persona de contacto	
Empresa / municipio	
Sector	
Señal detectada	
Horizonte temporal conocido	
Persona de la empresa autorizada para contacto	
Información disponible	
Urgencia percibida	Alta / Media / Baja
Observaciones	

XII.9. REGLAS PARA UNA BUENA DERIVACIÓN

- No trasladar un expediente sin consentimiento o base legítima para el contacto.
- No presentar como diagnóstico lo que sólo es una señal inicial.
- No prometer ayudas, financiación o resultados antes de verificarlos.
- Evitar multiplicar interlocutores innecesarios para la empresa.
- Acompañar la derivación de la información mínima para no reiniciar el caso desde cero.
- Dejar claro quién asume la coordinación del siguiente paso.

XII.10. MATRIZ NECESIDAD × RECURSO ESPECIALIZADO

NECESIDAD	RECURSO PRINCIPAL	APOYO / DERIVACIÓN
Diagnóstico de continuidad	ASLABCAM	Asesoría / especialistas.
Valoración económica	Profesional especializado	ASLABCAM coordina.
Diseño societario	Especialista mercantil / economía social	ASLABCAM.
Fiscalidad de transmisión	Asesor fiscal	ASLABCAM coordina.
Aspectos laborales	Especialista laboral	Representación laboral si procede.
Financiación	Entidad financiera / instrumentos públicos	ASLABCAM + asesor financiero.
Formación del equipo	ASLABCAM / formación especializada	Universidad / FP.
Gobernanza	ASLABCAM / especialista	Mediación / formación.
Transición de conocimiento	Empresa + ASLABCAM	Consultoría específica si precisa.
Seguimiento post-relevo	ASLABCAM	Red territorial / asesores.

XII.11. ECOSISTEMA FINANCIERO

La financiación de un relevo puede requerir combinar recursos propios, financiación bancaria, instrumentos públicos y fórmulas contractuales de la propia transmisión. El ecosistema debe evitar dos errores: derivar automáticamente a una ayuda sin haber definido antes la operación, o diseñar una operación empresarial sin comprobar su financiación.

ACTOR	FUNCIÓN	MOMENTO
Equipo continuador	Aportaciones y capacidad personal.	Desde preparación.
Entidad financiera	Préstamo, circulante, inversión.	Preparación / transmisión.
Administración	Programas e instrumentos vigentes.	Cuando sean aplicables.
Transmitente	Pago aplazado u otras condiciones negociadas.	Negociación.
ASLABCAM	Coordinar necesidades y alternativas.	Durante todo el diseño.
PRIMERO SE DEFINE LA NECESIDAD FINANCIERA. DESPUÉS SE BUSCA EL INSTRUMENTO. NO AL REVÉS.		

XII.12. ECOSISTEMA DE CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

NECESIDAD	ACTOR / RECURSO	PRODUCTO
Gestión empresarial	Formación especializada / universidad.	Itinerario de gestión.
Finanzas	Asesoría / formación.	Lectura económica y tesorería.
Gobernanza	ASLABCAM / especialistas.	Reglas de decisión y pacto interno.
Digitalización	Centros tecnológicos / formación.	Plan de mejora.
Dirección de personas	Formación / consultoría.	Capacidades directivas.
Conocimiento técnico	Transmitente / plantilla / FP.	Plan de transferencia.
Liderazgo	Mentoría / acompañamiento.	Desarrollo del equipo continuador.

XII.13. ECOSISTEMA TERRITORIAL

La dimensión territorial exige combinar especialización regional y proximidad local. Los actores locales conocen empresas, relaciones y servicios; ASLABCAM aporta metodología y especialización en sociedades laborales. La complementariedad es especialmente relevante en áreas rurales y municipios pequeños, donde una red de detección de proximidad puede anticipar cierres antes de que la información llegue a estructuras regionales.

NIVEL	FORTALEZA	FUNCIÓN
REGIONAL	Especialización y visión de conjunto.	Método, coordinación, interlocución institucional.
PROVINCIAL	Capacidad de articulación intermunicipal.	Redes, programas y recursos.
LOCAL	Conocimiento fino del territorio.	Detección y relación de confianza.
EMPRESARIAL	Conocimiento directo del negocio.	Información real y decisión.
SECTORIAL	Conocimiento de mercados y cadenas.	Interpretación y conexión.

XII.14. GOBERNANZA DEL ECOSISTEMA

Una red de actores no se convierte automáticamente en un sistema. Para funcionar necesita reglas mínimas sobre coordinación, derivación, información, confidencialidad, responsabilidades y seguimiento. La gobernanza debe ser suficientemente ligera para no burocratizar el proceso y suficientemente clara para que un caso no quede detenido entre organizaciones.

FUNCIÓN DE GOBERNANZA	REGLA PROPUESTA
COORDINACIÓN	Un responsable principal por expediente.
DERIVACIÓN	Ficha mínima y confirmación de recepción.
INFORMACIÓN	Compartir sólo lo necesario y con base adecuada.
DECISIÓN	Cada especialista responde de su ámbito.
TRAZABILIDAD	Registrar hitos, documentos y responsables.
SEGUIMIENTO	Revisión periódica de expedientes activos.
APRENDIZAJE	Revisar patrones y cuellos de botella.

FUNCIÓN DE GOBERNANZA	REGLA PROPUESTA
ACTUALIZACIÓN	Mantener vivo el directorio de recursos.

XII.15. DIRECTORIO OPERATIVO DE RECURSOS

RECURSO	ENTIDAD / CONTACTO	ÁMBITO	SERVICIO	ESTADO
Especialización sociedad laboral		Regional		
Asesoramiento mercantil				
Asesoramiento fiscal				
Asesoramiento laboral				
Valoración empresarial				
Financiación				
Formación				
Desarrollo local				
Mediación / gobernanza				

El directorio debe contener recursos verificados y actualizarse periódicamente. No debe confundirse con una relación institucional genérica: para ser operativo necesita persona o canal de contacto, servicio concreto, territorio cubierto y estado de disponibilidad.

XII.16. ACUERDO MÍNIMO DE COLABORACIÓN CON PRESCRIPTORES

COMPROMISO	CONTENIDO
DETECTAR	Reconocer señales básicas y comunicar alternativas.
INFORMAR	No prometer resultados ni financiación no verificada.
DERIVAR	Utilizar un canal y ficha común.
CONFIDENCIALIDAD	Proteger información empresarial y personal.
COORDINAR	Identificar responsable del siguiente paso.
RETROALIMENTAR	Informar del cierre del circuito cuando proceda.
APRENDER	Compartir incidencias y mejoras del sistema.

XII.17. INDICADORES DEL ECOSISTEMA

INDICADOR	QUÉ MIDE
Entidades prescriptoras activas	Capilaridad real de la red.
Derivaciones recibidas	Uso efectivo del sistema.
Porcentaje de derivaciones completas	Calidad de entrada.
Tiempo detección-contacto	Rapidez de respuesta.
Casos derivados a especialista	Capacidad de conexión.
Tiempo entre fases	Cuellos de botella.
Casos con financiación estructurada	Capacidad de cierre de operaciones.
Casos acompañados post-transmisión	Continuidad del apoyo.
Satisfacción de empresas	Calidad percibida.
Recursos/directorio actualizados	Mantenimiento institucional.

XII.18. RIESGOS DEL ECOSISTEMA Y RESPUESTA

RIESGO	EFFECTO	RESPUESTA
Fragmentación	La empresa repite información y pierde tiempo.	Coordinador único y expediente común.
Derivación ciega	Se envía al recurso equivocado.	Cribado antes de derivar.
Solapamiento	Varios actores hacen lo mismo.	Reparto explícito de funciones.
Vacío de responsabilidad	Nadie impulsa el siguiente paso.	Responsable por hito.
Promesas prematuras	Se generan expectativas irreales.	Validación previa de ayudas y opciones.
Pérdida de confidencialidad	Se deteriora la confianza.	Protocolos y accesos limitados.
Red nominal	Muchos miembros, pocas relaciones activas.	Medir derivaciones y resultados reales.

XII.19. FICHA DE COORDINACIÓN DE EXPEDIENTE

CAMPO	REGISTRO
Código / empresa	
Coordinador principal	
Etapas actual	
Especialistas activos	
Necesidad principal	
Última actuación	
Próxima decisión	
Responsable	
Fecha objetivo	

CAMPO	REGISTRO
Riesgo de bloqueo	
Información pendiente	
Estado general	Activo / En espera / Cerrado

XII.20. CIRCUITO INSTITUCIONAL RESUMIDO

SECUENCIA	RESPUESTA
SEÑAL	Prescriptor / empresa / territorio.
ENTRADA	ASLABCAM recibe y registra.
CRIBADO	Se decide si existe base para profundizar.
DIAGNÓSTICO	Se evalúa continuidad, viabilidad y personas.
DERIVACIÓN ESPECIALIZADA	Se activan recursos según necesidad.
COORDINACIÓN	ASLABCAM mantiene continuidad del itinerario.
TRANSMISIÓN	Especialistas formalizan; empresa decide.
ACOMPANIAMIENTO	Se sostiene la transición.
CONSOLIDACIÓN	Se evalúan resultados y nuevas necesidades.

XII.21. CIERRE

La principal fortaleza de un ecosistema de relevo no reside en acumular instituciones, sino en reducir discontinuidades entre funciones. Una empresa que afronta un cambio de titularidad necesita respuestas coordinadas en momentos distintos, y la calidad del sistema depende de que cada actor sepa cuándo intervenir, qué debe aportar y a quién corresponde el siguiente paso.

El Modelo ASLABCAM puede desempeñar una función de infraestructura ligera: detectar, ordenar, conectar y acompañar sin sustituir a los profesionales y organismos especializados. De esta manera, el relevo deja de depender de la capacidad individual de cada empresario para navegar un conjunto fragmentado de recursos y se convierte en un itinerario institucional reconocible.

DETECTAR → DERIVAR → ESPECIALIZAR → COORDINAR → ACOMPAÑAR → APRENDER



Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha

SEDE CENTRAL

Calle Real 80. 13170
Miguelturra (Ciudad Real)

aslabcam.es
info@aslabcam.es

