

2026

Informe
**LA GESTIÓN DEL
RELEVO GENERACIONAL
Y RELEVO SOCIAL**

**ASLAB
CAM**

Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha

CONTEXTO

España afronta un profundo proceso de transformación demográfica caracterizado por el envejecimiento de la población, la reducción de la natalidad y la progresiva concentración de población en grandes núcleos urbanos. Esta realidad tiene un impacto especialmente intenso en municipios pequeños y medianos, donde el envejecimiento de residentes y profesionales están generando importantes dificultades para garantizar la continuidad en determinados sectores de la actividad económica y social.

En numerosos territorios, una parte significativa del tejido empresarial local está formada por pequeñas empresas, comercios de proximidad, negocios familiares y personas trabajadoras autónomas cuyos titulares se encuentran próximos a la edad de jubilación. La ausencia de relevo generacional suficiente, unida a las dificultades para atraer nuevos emprendedores, está provocando un incremento progresivo del riesgo de cierre de actividades económicas consolidadas y viables.

El envejecimiento del tejido empresarial constituye ya uno de los principales factores de vulnerabilidad económica local. Muchos negocios desarrollan actividades esenciales para la vida cotidiana de los municipios y desempeñan funciones que trascienden el ámbito puramente económico, actuando como elementos de cohesión social, fijación de población y mantenimiento de servicios básicos de proximidad.

La jubilación de trabajadores autónomos y propietarios de pequeñas empresas representa, por tanto, un desafío de gran impacto territorial. En numerosos casos, el cese de actividad no responde a problemas de viabilidad económica, sino a la inexistencia de mecanismos de sucesión, transmisión o acompañamiento que faciliten la continuidad del negocio. Esta situación provoca la desaparición de empresas con experiencia, clientela consolidada y valor social acumulado durante décadas.

Las consecuencias de esta problemática afectan directamente al equilibrio económico y social de los municipios. El cierre de negocios locales implica pérdida de empleo, reducción de servicios de proximidad, debilitamiento del comercio local y disminución de oportunidades para nuevos proyectos emprendedores. En el ámbito rural, además, estos procesos contribuyen al aumento de la despoblación y a la pérdida progresiva de dinamismo comunitario.

La falta de herramientas específicas para abordar el relevo empresarial desde el ámbito local dificulta la capacidad de actuación de muchos ayuntamientos. Aunque las entidades locales conocen de forma cercana la realidad de sus municipios, en numerosas ocasiones no disponen de metodologías, recursos o instrumentos técnicos que permitan identificar riesgos, anticipar cierres o facilitar procesos de conexión entre empresas sin relevo y posibles sucesores.

En este contexto, resulta necesario impulsar nuevas estrategias de actuación pública orientadas a preservar el tejido productivo y comercial local mediante políticas activas de relevo generacional y relevo social. Estas estrategias deben permitir a los ayuntamientos adoptar un papel proactivo en la detección de situaciones de riesgo, la elaboración de censos empresariales, la generación de redes de colaboración y el impulso de iniciativas que favorezcan la continuidad económica y el mantenimiento del empleo en el territorio.



EL RELEVO GENERACIONAL CONSTITUYE UNO DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y TERRITORIALES

El relevo generacional constituye uno de los principales desafíos económicos, sociales y territoriales a los que se enfrentan actualmente los municipios, especialmente en el ámbito rural y en las localidades pequeñas y medianas. El progresivo envejecimiento de la población empresaria y autónoma está provocando una situación de creciente vulnerabilidad en numerosos territorios, donde una parte significativa del tejido productivo se encuentra próximo a procesos de jubilación sin que existan mecanismos suficientes de continuidad o sucesión.

En muchos municipios, pequeños comercios, negocios familiares, actividades artesanales, explotaciones y empresas de proximidad representan no solo una fuente de actividad económica y empleo, sino también un elemento esencial de cohesión social, identidad local y mantenimiento de servicios básicos para la ciudadanía. La desaparición de estas actividades por falta de relevo no supone únicamente el cierre de empresas, sino también una pérdida de capital social, conocimiento acumulado y dinamismo económico local.

Esta situación se agrava en contextos marcados por la despoblación, el envejecimiento demográfico y la fuga de talento joven, factores que dificultan la aparición de nuevas iniciativas empresariales capaces de sustituir las actividades que cesan por jubilación. La falta de sucesión empresarial amenaza directamente la sostenibilidad económica de muchos municipios y contribuye al debilitamiento progresivo del tejido comercial y productivo local.

En este contexto, los ayuntamientos y entidades locales adquieren un papel estratégico como agentes impulsores de políticas de continuidad económica y cohesión territorial. Su cercanía al tejido empresarial, su conocimiento de la realidad local y su capacidad de articulación institucional los convierten en actores clave para promover iniciativas de detección, acompañamiento y conexión entre empresas sin relevo y potenciales emprendedores o sucesores.

Por ello, resulta necesario avanzar desde una visión tradicional del “relevo generacional” hacia un enfoque más amplio de “relevo social”, entendido como una estrategia colectiva orientada a garantizar la continuidad de la actividad económica, preservar el empleo, mantener servicios de proximidad y fortalecer la resiliencia de las comunidades locales.

El relevo social implica activar mecanismos de transición, transmisión y transformación empresarial que permitan conservar el valor económico y social acumulado en los municipios, evitando la desaparición de negocios viables y favoreciendo nuevas oportunidades de emprendimiento y desarrollo territorial.

Ante esta realidad, esta publicación *“Guía para Ayuntamientos sobre Relevo Generacional y Relevo Social”*, está concebida como una herramienta práctica y estratégica que permita a las entidades locales identificar riesgos, diseñar planes de actuación, impulsar censos empresariales, facilitar procesos de sucesión y promover modelos de colaboración entre administraciones, empresas y agentes sociales.

OBJETIVO DE LA GUÍA

Esta guía proporciona a los ayuntamientos un marco técnico y operativo para diseñar, implementar y evaluar políticas de relevo generacional y relevo social. Su objetivo es evitar el cierre de empresas viables por jubilación, preservar el tejido productivo local y generar oportunidades para nuevos emprendedores.

“La gestión eficaz del relevo social debe contemplar herramientas que faciliten la TRANSICIÓN, TRANSMISIÓN y TRANSFORMACIÓN (las 3T)” y que los ayuntamientos pueden ser agentes clave en la elaboración de un Censo de Empresas cuyos propietarios están próximos a la jubilación.

RELEVO GENERACIONAL Y RELEVO SOCIAL

El relevo generacional se centra en la sucesión empresarial. El relevo social amplía el enfoque: implica a toda la comunidad y a las administraciones en la continuidad de negocios estratégicos para el municipio.

Este paso “representa una estrategia clave para preservar la actividad económica y garantizar la continuidad del tejido empresarial de muchos barrios y zonas rurales”.

LAS 3T DEL RELEVO SOCIAL

1. **Transición:** acompañamiento para el cambio de titularidad.
2. **Transmisión:** facilitar el traspaso del legado empresarial.
3. **Transformación:** adaptación del negocio a nuevas realidades socioeconómicas.

ROL DE LOS AYUNTAMIENTOS

Los ayuntamientos pueden actuar como **facilitadores, conectores y garantes** de la continuidad empresarial mediante:

- Identificación de empresas en riesgo de cierre por jubilación.
- Creación de un censo municipal de empresas susceptibles de relevo.
- Difusión y sensibilización sobre la importancia del relevo social.
- Conexión entre propietarios y emprendedores.
- Impulso de incentivos y programas de apoyo.

El documento señala que *“la gestión del relevo generacional también es una cuestión de relevo social que implica a todas las administraciones”.*

ESTRUCTURA OPERATIVA: EL ABC DEL RELEVO SOCIAL

A. Identificar

- Empresas con propietarios próximos a la jubilación.
- Negocios estratégicos para el municipio.
- Actividades con impacto social, comercial o de empleo.

B. Facilitar la transición

- Asesoramiento jurídico, fiscal y empresarial.
- Acompañamiento en el proceso de transmisión.
- Evaluación de la viabilidad del negocio.

C. Impulsar la transformación

- Modernización digital.
- Adaptación a nuevas demandas del mercado.
- Formación para nuevos emprendedores.

LAS 4 PALANCAS MUNICIPALES

1. Mapeado

Identificación del ecosistema empresarial local, sus fortalezas y debilidades.

2. Creación del Censo

Registro municipal de empresas con riesgo de cierre por jubilación.

3. Conexión

Vinculación entre propietarios y emprendedores interesados en continuar la actividad.

4. Apoyo

Programas de asesoramiento, acompañamiento y ayudas públicas.

MÉTODO ICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN MUNICIPAL

Identificar

- Encuestas municipales.
- Registros mercantiles.
- Colaboración con asociaciones empresariales.
- Creación de una plataforma digital municipal en colaboración con CYLCAE.

Comunicar (Estrategia CIF: Comunicación–Información–Formación)

- Actos informativos y formativos.
- Difusión de la importancia del relevo social.
- Formación en fórmulas jurídicas y gestión empresarial.

Apoyar

- Acuerdos con administraciones supramunicipales.
- Incentivos fiscales.
- Ayudas públicas para emprendedores que continúen negocios del censo.

PROCEDIMIENTO MUNICIPAL RECOMENDADO

Fase 1. Preparación

- Designación de un responsable municipal del programa.
- Creación de un protocolo de identificación de empresas.
- Firma de convenio de colaboración con CYLCAE.

Fase 2. Identificación y Censo

- Lanzamiento de encuestas y campañas de captación.
- Verificación de datos y clasificación de empresas.
- Publicación del Censo Municipal de Relevé Social.

Fase 3. Comunicación y Sensibilización

- Jornadas municipales de relevé social.
- Difusión en redes, prensa local y asociaciones.
- Formación para propietarios y emprendedores.

Fase 4. Conexión

- Plataforma digital de emparejamiento.
- Mesas de encuentro entre generaciones emprendedoras.
- Programas de mentorización.

Fase 5. Apoyo y acompañamiento

- Asesoría jurídica y fiscal.
- Tramitación de ayudas y bonificaciones.
- Seguimiento del proceso de transmisión.

Fase 6. Evaluación

- Indicadores:
 - Empresas identificadas.
 - Empresas transmitidas.
 - Empleo preservado.
 - Nuevos emprendedores incorporados.
- Informe de resultados.

BENEFICIOS PARA EL MUNICIPIO

- Reducción del cierre de negocios por falta de sucesión.
- Fortalecimiento del tejido productivo y comercial.
- Generación de oportunidades para nuevos emprendedores.
- Preservación del empleo.

MODELO DE CENSO MUNICIPAL DE RELEVO SOCIAL (ESTRUCTURA SUGERIDA)

1. **Datos básicos del negocio**
2. **Actividad económica**
3. **Antigüedad y trayectoria**
4. **Motivo de inclusión en el censo (jubilación, cese próximo)**
5. **Estado de la empresa y viabilidad**
6. **Necesidades de transición o transformación**
7. **Intereses del propietario respecto a la transmisión**
8. **Documentación disponible**
9. **Contacto y disponibilidad para entrevistas**

RECOMENDACIONES FINALES PARA AYUNTAMIENTOS

- Integrar el relevo social en la estrategia de desarrollo local.
- Priorizar negocios con impacto social o comunitario.
- Garantizar confidencialidad y seguridad jurídica en el proceso.
- Mantener una actualización continua del censo.
- Implicar a asociaciones empresariales, cámaras de comercio y agentes de desarrollo local.



SEDE CENTRAL

Calle Real 80. 13170
Miguelturra (Ciudad Real)

aslabcam.es
info@aslabcam.es

