



Asociación para el Desarrollo Integral
Mancha Júcar-Centro

DOCUMENTO MARCO

SEPTIEMBRE 2026



Cofinanciado por
la Unión Europea



Castilla-La Mancha



DIPUTACIÓN DE ALBACETE

LEADER

Desarrollo liderado por las comunidades locales

INTRODUCCIÓN

1. EL RELEVO GENERACIONAL: UNA PRIORIDAD ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y TERRITORIAL
2. EL RELEVO GENERACIONAL COMO RETO ESTRUCTURAL
3. EL RELEVO GENERACIONAL COMO ESTRATEGIA SUPRAMUNICIPAL
4. MODELO MJC DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL
5. MANCHA JÚCAR CENTRO ANTE EL RETO DEL RELEVO: DIAGNÓSTICO TERRITORIAL
6. MODALIDADES DE CONTINUIDAD Y PERFILES DE RELEVO
7. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL
8. MODELO MJC DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL
9. GOBERNANZA Y RED TERRITORIAL DE RELEVO
10. HOJA DE RUTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO MJC

CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

La comarca **Mancha Júcar-Centro** afronta un desafío que trasciende la evolución demográfica y alcanza directamente a la capacidad del territorio para conservar su actividad económica, sus servicios y sus oportunidades de futuro. El envejecimiento de la población y del tejido empresarial, la pérdida de población joven, las dificultades para atraer nuevos proyectos y la ausencia de una cultura suficientemente extendida de planificación de la sucesión están configurando un escenario en el que una parte de las actividades económicas existentes puede desaparecer en los próximos años no necesariamente por falta de viabilidad, sino por **falta de continuidad**.

Esta distinción resulta fundamental. Una empresa puede ser viable y, sin embargo, cerrar. Puede disponer de clientela, conocimiento, instalaciones, relaciones comerciales, proveedores, reputación y capacidad para generar ingresos y empleo y, aun así, desaparecer cuando la persona que la ha impulsado durante años alcanza la edad de jubilación y no existe una alternativa preparada para asumir su continuidad. En esos casos, el territorio no pierde únicamente una empresa: pierde una **actividad económica que ya había demostrado su capacidad para existir**.

En el medio rural, las consecuencias de estos procesos adquieren una dimensión especialmente intensa. La estructura económica se encuentra sustentada, en gran medida, por personas trabajadoras autónomas, microempresas, pequeños establecimientos, explotaciones, talleres, comercios, actividades agroalimentarias, establecimientos de hostelería y empresas de servicios estrechamente vinculadas a los municipios en los que desarrollan su actividad. Muchas de ellas cumplen una función que excede ampliamente su dimensión estrictamente empresarial.

Un comercio, un taller, una empresa de servicios, una explotación agraria o un establecimiento hostelero generan actividad y empleo, pero también mantienen relaciones económicas locales, atienden necesidades cotidianas, generan desplazamientos y consumo, sostienen cadenas de proveedores, conservan conocimientos profesionales y contribuyen a que determinadas actividades y servicios continúen disponibles en el territorio. **En los pequeños municipios, empresa y comunidad mantienen una relación particularmente estrecha.**

Por ello, cuando desaparece una actividad viable por falta de relevo, la pérdida tampoco puede medirse exclusivamente en términos de facturación o puestos de trabajo. Con ella pueden desaparecer conocimientos acumulados durante décadas, relaciones con clientes y proveedores, capacidades profesionales, redes de confianza, servicios de proximidad y oportunidades de empleo y emprendimiento. Cuando estos cierres se producen de manera sucesiva, su efecto acumulativo puede contribuir al debilitamiento del tejido productivo y reforzar algunos de los procesos que alimentan la despoblación.

Existe, además, una paradoja que debe ocupar un lugar central en cualquier estrategia de intervención. Mientras determinados titulares se aproximan al final de su trayectoria profesional sin encontrar una persona que continúe la actividad, existen personas que desean emprender y que deben comenzar prácticamente desde cero: identificar una oportunidad, desarrollar un modelo de negocio, encontrar financiación, disponer de instalaciones, construir una cartera de clientes y abrirse paso en un mercado que desconocen.

ENTRE AMBOS EXTREMOS EXISTE UN ESPACIO DE OPORTUNIDAD.

El relevo generacional puede convertir una necesidad de sucesión en una oportunidad de emprendimiento.

Esta perspectiva obliga a superar una concepción limitada del relevo como una cuestión exclusivamente familiar vinculada a la jubilación del titular. La continuidad puede producirse dentro de la familia, pero también mediante trabajadores de la propia empresa, socios, otros empresarios, nuevos emprendedores, personas desempleadas que desean iniciar una actividad o proyectos colectivos. En determinadas circunstancias, las fórmulas de **Economía Social**, especialmente cooperativas y sociedades laborales, pueden ofrecer alternativas particularmente adecuadas para facilitar la continuidad, distribuir responsabilidades, incorporar a las personas trabajadoras y mantener la actividad vinculada al territorio.

El reto consiste, por tanto, no solamente en encontrar sucesores, sino en **crear las condiciones para que la transmisión pueda producirse: y ello requiere anticipación**. El relevo generacional difícilmente puede gestionarse de manera adecuada cuando comienza el día en que una persona decide jubilarse. Una transmisión empresarial necesita tiempo para identificar actividades potencialmente afectadas, analizar su viabilidad, ordenar la información económica y jurídica, valorar activos, preparar la empresa, localizar posibles personas continuadoras, facilitar el encuentro entre las partes, negociar las condiciones de transmisión y transferir conocimientos y relaciones que con frecuencia residen exclusivamente en la experiencia del titular. De ahí que la primera transformación que propone este Documento Marco sea precisamente un cambio de perspectiva: **pasar de reaccionar ante el cierre a anticipar la continuidad**.

DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO SOCIAL

Pero la anticipación empresarial, por sí sola, tampoco resulta suficiente en territorios rurales caracterizados por una elevada dispersión de las actividades, mercados de reducido tamaño y capacidades institucionales diferentes entre municipios. Esperar que cada empresa resuelva individualmente su sucesión significa trasladar toda la responsabilidad a quienes, precisamente, pueden carecer de información, recursos o capacidad para gestionar un proceso complejo. Por esta razón, el presente **Documento Marco** propone ampliar el concepto tradicional de relevo generacional y avanzar hacia una concepción de **relevo social**.

El relevo social parte de una idea sencilla: cuando la desaparición de determinadas actividades económicas afecta al conjunto de la comunidad, **facilitar su continuidad también debe convertirse en una responsabilidad compartida**. Esto no significa sustituir las decisiones privadas de titulares y personas continuadoras ni intervenir artificialmente en empresas que carezcan de viabilidad. Significa construir alrededor de esas decisiones un ecosistema capaz de facilitar información, detectar oportunidades, prestar asesoramiento, conectar personas, movilizar recursos y acompañar procesos de transmisión que difícilmente se producirían de manera espontánea.

Desde esta perspectiva, los ayuntamientos, la **Asociación para el Desarrollo Integral Mancha Júcar-Centro**, las organizaciones empresariales y profesionales, las entidades de Economía Social, el sistema educativo, las entidades financieras y otros agentes económicos y sociales pueden desempeñar funciones complementarias dentro de una estrategia compartida. El relevo deja así de entenderse exclusivamente como una relación entre quien transmite y quien adquiere para convertirse en una **estrategia de continuidad territorial**.

UNA RESPUESTA SUPRAMUNICIPAL

Esta concepción conduce a una segunda decisión estratégica: abordar el problema desde una **escala supramunicipal**. La dimensión municipal continúa siendo imprescindible para detectar empresas, identificar necesidades y mantener proximidad con las personas titulares. Pero muchos municipios rurales carecen individualmente de escala suficiente para disponer de servicios especializados permanentes de diagnóstico empresarial, valoración, intermediación, asesoramiento jurídico, búsqueda de continuadores o acompañamiento posterior.

La cooperación supramunicipal permite superar esta limitación. Permite compartir recursos técnicos, ampliar el número de oportunidades disponibles, conectar empresas y personas procedentes de distintos municipios, generar una base común de información y construir una estrategia territorial allí donde actuaciones exclusivamente locales podrían resultar fragmentadas o insuficientes.

Sobre esta combinación debe construirse la estrategia de relevo generacional de Mancha Júcar Centro. No se trata, por tanto, de crear únicamente un programa de asesoramiento para empresas próximas a la jubilación. La ambición debe ser mayor: desarrollar una **arquitectura territorial de continuidad empresarial** capaz de detectar anticipadamente actividades en riesgo, evaluar sus posibilidades de continuidad, preparar los procesos de transmisión, identificar personas potencialmente interesadas, facilitar su conexión y acompañar la transición hasta la consolidación de la nueva etapa empresarial.

FINALIDAD DEL DOCUMENTO MARCO

El presente **DOCUMENTO MARCO PARA EL RELEVO GENERACIONAL EN MANCHA JÚCAR CENTRO** establece las bases conceptuales, estratégicas y operativas para construir esa arquitectura. Su finalidad es proporcionar un marco común desde el que ordenar las futuras actuaciones de identificación, diagnóstico, preparación, intermediación, transmisión y acompañamiento, articulando la participación de los municipios y de los diferentes agentes económicos y sociales del territorio.

La estrategia se fundamenta en cuatro grandes principios: **anticipación**, para actuar antes de que el cierre resulte inevitable; **acompañamiento**, para que titulares y personas continuadoras no afronten solas procesos técnicamente complejos; **cooperación territorial**, para aprovechar la escala supramunicipal y movilizar capacidades dispersas; y **transformación**, para entender que transmitir una empresa no significa necesariamente reproducirla exactamente como era, sino ofrecer la posibilidad de adaptarla a nuevas tecnologías, mercados, formas de organización y necesidades sociales.

Desde esta perspectiva, el objetivo último no consiste simplemente en conseguir que una persona sustituya a otra: consiste en conseguir que **una actividad viable encuentre futuro**. Y que ese futuro pueda convertirse, al mismo tiempo, en una oportunidad para mantener empleo, generar emprendimiento, incorporar a jóvenes y mujeres, conservar conocimientos y servicios, fortalecer el tejido económico local y aumentar la capacidad de Mancha Júcar Centro para sostener población y actividad. Porque en los territorios rurales el relevo generacional no termina en la continuidad de una empresa: **comienza en ella la continuidad del territorio**.

1. EL RELEVO GENERACIONAL: UNA PRIORIDAD ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y TERRITORIAL

Durante mucho tiempo, la continuidad de una empresa al finalizar la vida profesional de su titular se ha entendido fundamentalmente como una cuestión privada. La transmisión se producía, cuando era posible, dentro de la familia; y cuando no existía descendencia interesada o capacidad para continuar la actividad, el cierre se asumía con frecuencia como el desenlace natural de una trayectoria empresarial.

Esta concepción resulta cada vez menos adecuada para comprender lo que está ocurriendo en los territorios rurales. El envejecimiento simultáneo de la población y de una parte importante de quienes sostienen las actividades económicas locales convierte una sucesión de decisiones aparentemente individuales en un **problema colectivo de continuidad económica**. Cuando numerosos titulares alcanzan edades próximas a la jubilación en un periodo relativamente concentrado, la cuestión deja de ser qué sucederá con una empresa determinada y pasa a ser qué parte del tejido productivo de un territorio puede desaparecer si no se preparan mecanismos capaces de facilitar su continuidad.

El relevo generacional adquiere así una dimensión estratégica. No porque todas las empresas deban mantenerse indefinidamente ni porque cualquier actividad deba ser preservada con independencia de su viabilidad. La transformación del tejido empresarial forma parte del funcionamiento normal de una economía: nacen empresas, desaparecen otras, cambian los mercados y surgen nuevas actividades.

El problema aparece cuando **una empresa viable desaparece exclusivamente porque no se ha producido el encuentro entre quien necesita transmitirla y quien podría continuarla**. Y precisamente sobre ese espacio de pérdida evitable debe actuar una estrategia territorial de relevo social.

DE LA JUBILACIÓN DEL TITULAR A LA CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD

El primer cambio necesario consiste en separar dos acontecimientos que tradicionalmente han aparecido unidos: **la finalización de la trayectoria profesional de una persona y la finalización de la trayectoria económica de una empresa**.

La jubilación del titular constituye el final de una etapa personal. El cierre de la empresa constituye el final de una actividad económica. Cuando esa actividad sigue siendo viable, ambas circunstancias no tienen por qué producirse simultáneamente. Esta diferenciación modifica por completo la forma de abordar el relevo. La pregunta deja de ser únicamente “¿quién sucederá al titular?” para convertirse en otra mucho más amplia: “¿qué necesita esta actividad para poder continuar después de su titular actual?”

Responder a esa pregunta obliga a analizar la empresa antes de buscar una persona continuadora. Es necesario conocer su situación económica, sus activos, sus obligaciones, su cartera de clientes, su dependencia personal del titular, sus necesidades de inversión, su capacidad de adaptación y las condiciones en las que podría resultar atractiva para otra persona o proyecto empresarial.

Por tanto, una política de relevo generacional responsable no puede proponerse conservar indiscriminadamente todas las actividades existentes. Debe ser capaz de **identificar cuáles disponen de condiciones razonables de continuidad**, cuáles necesitan transformaciones para alcanzarlas y cuáles difícilmente pueden ser objeto de transmisión.

EL COSTE TERRITORIAL DE UNA EMPRESA QUE DESAPARECE

En una gran ciudad, el cierre de una pequeña actividad puede ser sustituido con relativa rapidez por otra oferta económica. En determinados municipios rurales, esa capacidad de sustitución es mucho menor.

Esta diferencia explica por qué el relevo generacional posee una dimensión territorial especialmente relevante. Una microempresa rural puede tener una dimensión económica modesta y desempeñar, al mismo tiempo, una función local considerable. Puede ser uno de los pocos establecimientos que presta determinado servicio, proporcionar empleo a varias familias, generar demanda para otros profesionales, mantener relaciones con productores locales o contribuir a la actividad cotidiana de un núcleo de población.

Por ello, para evaluar la importancia de una actividad en riesgo de desaparición no basta con considerar exclusivamente su facturación o su número de trabajadores. También debe valorarse su **función territorial**. La desaparición sucesiva de pequeñas actividades puede producir efectos acumulativos: menor diversidad económica, reducción de servicios, pérdida de empleo, disminución de oportunidades profesionales, incremento de desplazamientos hacia otros municipios y menor atractivo del territorio para vivir, trabajar o emprender.

Cada empresa acumula durante su trayectoria una combinación particular de **conocimiento, relaciones y confianza**. Sabe cómo realizar una actividad, conoce a sus clientes, mantiene relaciones con proveedores, identifica las características de su mercado y dispone de una reputación construida durante años. Una parte importante de ese capital no aparece reflejada en el balance contable y, sin embargo, puede ser decisiva para la continuidad de la actividad.

Cuando una empresa desaparece sin transmisión, ese patrimonio puede desaparecer con ella. El relevo generacional debe entenderse, por tanto, también como un proceso de **transferencia de capital productivo y relacional** entre generaciones.

DEL PROBLEMA DE SUCESIÓN A LA OPORTUNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

Cada empresa viable que necesita continuidad puede representar una oportunidad para una persona que desea emprender. Existe una diferencia sustancial entre crear una actividad desde cero y asumir una actividad existente. En el segundo supuesto puede existir ya un establecimiento, equipamiento, proveedores, procedimientos de trabajo, conocimiento del mercado, clientes y una trayectoria comercial. Naturalmente, adquirir una empresa existente también comporta riesgos y exige un análisis riguroso de su viabilidad, pero ofrece un punto de partida distinto al emprendimiento de nueva creación.

Por ello, **la política de relevo generacional y la política de emprendimiento no deberían desarrollarse como compartimentos separados**. Una estrategia territorial puede conectar ambas. Personas jóvenes que desean permanecer o regresar al territorio, trabajadores interesados en asumir una mayor responsabilidad empresarial, mujeres que buscan desarrollar un proyecto propio, profesionales procedentes de otros sectores, nuevos pobladores o personas que están valorando iniciar una actividad pueden encontrar en la continuidad de empresas existentes una vía de acceso al emprendimiento.

El reto consiste en hacer visibles esas oportunidades. Porque una empresa que necesita relevo y una persona que busca una oportunidad pueden encontrarse en el mismo territorio —o incluso en el mismo municipio— y no llegar nunca a conocerse. Ahí aparece una de las funciones esenciales de una política de relevo: **hacer posible el encuentro**.

NO EXISTE UNA ÚNICA FORMA DE RELEVO

Otro de los cambios necesarios consiste en abandonar la identificación automática entre relevo generacional y sucesión familiar. La familia continúa siendo una vía posible y relevante de continuidad, pero no puede constituir la única expectativa.

Una actividad puede continuar mediante diferentes fórmulas: incorporación de familiares, transmisión a trabajadores, adquisición por socios, compraventa a terceros, **incorporación de nuevos emprendedores**, acuerdos con otras empresas o transformación hacia modelos colectivos.

La estrategia territorial debe ser suficientemente flexible para analizar cada caso y determinar qué alternativa resulta más adecuada atendiendo a la naturaleza de la actividad, las preferencias del titular, la existencia de personas interesadas y la viabilidad económica de la operación. Esta diversidad de soluciones amplía considerablemente las posibilidades de continuidad. Y dentro de ella adquiere especial relevancia la **Economía Social**.

LA ECONOMÍA SOCIAL COMO VÍA DE CONTINUIDAD Y ARRAIGO

Las cooperativas, las sociedades laborales y otras **fórmulas de emprendimiento colectivo** pueden desempeñar una función especialmente valiosa cuando la continuidad de una actividad requiere la participación de varias personas, cuando los propios trabajadores desean asumir la empresa o cuando resulta conveniente distribuir inversión, responsabilidad y capacidad de gestión.

Su aportación al relevo no reside únicamente en su forma jurídica. Reside en que permiten construir procesos de continuidad basados en la **participación, la propiedad compartida y la vinculación de las personas con el proyecto empresarial**. En determinadas circunstancias, estas características pueden facilitar operaciones que difícilmente serían asumibles por una única persona.

La Economía Social ofrece además una conexión particularmente interesante con los objetivos del desarrollo rural: favorece el arraigo de la actividad, facilita la implicación de trabajadores y emprendedores locales y puede contribuir a que el valor generado permanezca vinculado al territorio. Esto no significa que toda empresa en proceso de relevo deba transformarse en una cooperativa o sociedad laboral. Significa que la Economía Social debe formar parte del catálogo de soluciones disponibles y ser considerada específicamente cuando las características del proceso hagan aconsejable una continuidad colectiva. Ese enfoque permite situarla donde realmente aporta valor: no como una solución predeterminada, sino como una **herramienta estratégica de continuidad empresarial**.

CUATRO PRIORIDADES PARA MANCHA JÚCAR CENTRO

Desde esta perspectiva, una estrategia de relevo social-generacional para Mancha Júcar Centro debe concentrarse inicialmente en **cuatro prioridades** estrechamente relacionadas.

1. DETECTAR ANTES DE QUE SEA DEMASIADO TARDE

El principal enemigo del relevo es la improvisación. Una empresa conocida únicamente cuando su titular anuncia un cierre inminente dispone de muy poco margen para analizar alternativas. La **identificación temprana** de actividades cuyos titulares prevén finalizar su trayectoria profesional constituye, por tanto, el primer requisito de cualquier política eficaz.

No se trata de elaborar simplemente una relación de empresarios próximos a determinada edad, sino de construir progresivamente un **mapa de oportunidades de continuidad empresarial**.

2. PREPARAR EMPRESAS TRANSMISIBLES

No todas las empresas están preparadas para ser transmitidas. La dependencia excesiva del titular, la ausencia de documentación, la confusión entre patrimonio personal y empresarial, determinadas situaciones jurídicas, la falta de información económica ordenada o la necesidad de inversiones pueden dificultar considerablemente una operación.

Por ello, detectar debe conducir a **diagnosticar y preparar**. Una empresa mejor organizada, documentada y evaluada no solamente tiene mayores posibilidades de encontrar continuidad: permite también que la persona interesada pueda adoptar una decisión más informada.

3. AMPLIAR EL UNIVERSO DE POSIBLES CONTINUADORES

La búsqueda de relevo no debe limitarse al entorno familiar. Trabajadores, jóvenes, mujeres, nuevos emprendedores, personas desempleadas, profesionales que desean cambiar de actividad, nuevos residentes, empresas complementarias y **proyectos de Economía Social** pueden formar parte de una base territorial mucho más amplia de potenciales continuadores.

El desafío consiste en convertir una necesidad empresarial poco visible en una **oportunidad de emprendimiento reconocible**.

4. ACOMPAÑAR LA TRANSMISIÓN Y LA TRANSICIÓN

Encontrar a una persona interesada tampoco garantiza el éxito del relevo. Entre el primer contacto y la consolidación de la nueva titularidad existe un proceso que puede incluir valoración, negociación, financiación, aspectos jurídicos y fiscales, transmisión de activos, licencias, contratos, relaciones laborales y, especialmente, transferencia del conocimiento acumulado por el anterior titular.

Por ello, la actuación no debería finalizar cuando se formaliza la transmisión. Debe existir también una **transición**, un periodo durante el cual conocimientos, relaciones y responsabilidades se transfieran progresivamente hasta que la persona continuadora pueda desarrollar la actividad con autonomía.

ACTUAR ANTES: LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA

Todas estas prioridades conducen a un mismo principio: **el tiempo es una variable estratégica del relevo generacional**. Cuanto antes se detecta una posible necesidad de continuidad, mayor es el número de alternativas disponibles. Existe más tiempo para preparar la empresa, corregir problemas, estudiar su viabilidad, localizar personas interesadas, buscar financiación, negociar condiciones y organizar la transferencia del conocimiento. Cuando se actúa tarde, las opciones disminuyen.

Por ello, una política territorial de relevo no debería medir su éxito exclusivamente por el número de transmisiones finalmente realizadas. También debe valorar su capacidad para **anticipar, preparar y generar oportunidades de continuidad**. Ese es el cambio que debe impulsar Mancha Júcar Centro: pasar de contemplar los cierres cuando ya se han producido a construir mecanismos capaces de actuar antes de que ocurran.

El relevo generacional se convierte así en una política simultáneamente **empresarial, de emprendimiento y de desarrollo territorial**. Permite preservar actividades viables, pero también abrirlas a nuevas generaciones; conservar conocimientos, pero también incorporar nuevas capacidades; mantener empresas, pero también transformarlas cuando resulte necesario.

La cuestión, por tanto, no es conservar intacto el tejido económico existente. Es conseguir que aquello que sigue siendo viable **pueda evolucionar y continuar**. Y ahí reside la verdadera dimensión estratégica del relevo generacional para Mancha Júcar Centro: **hacer de la continuidad empresarial una herramienta para construir continuidad territorial**.

2. EL RELEVO GENERACIONAL COMO RETO ESTRUCTURAL

El relevo generacional no constituye un problema aislado ni responde exclusivamente al envejecimiento de quienes actualmente desarrollan una actividad empresarial. Su importancia deriva de la **confluencia de varios procesos que se refuerzan entre sí**: envejecimiento demográfico, salida de población joven, transformación de los mercados de trabajo, dificultades de acceso al emprendimiento, reducido tamaño de buena parte del tejido empresarial rural y escasa planificación de los procesos de transmisión.

Esta combinación convierte una cuestión que podría parecer previsible —la jubilación progresiva de una generación de empresarios y trabajadores autónomos— en un **reto estructural para la continuidad económica del territorio**. La diferencia es relevante: la jubilación es previsible, el cierre de una empresa viable por falta de relevo no debería ser inevitable. Precisamente porque una parte importante de estos procesos puede anticiparse, el relevo generacional debe incorporarse a las políticas de desarrollo rural y promoción económica no como una respuesta excepcional ante empresas que están a punto de cerrar, sino como una **línea permanente de observación, prevención y acompañamiento del tejido productivo**.

En Castilla-La Mancha, y particularmente en territorios rurales como Mancha Júcar Centro, esta perspectiva adquiere una importancia especial por las características de su estructura económica: pequeñas unidades empresariales, actividades autónomas y negocios estrechamente vinculados a su mercado local, en los que la persona titular concentra con frecuencia una parte sustancial del conocimiento, las relaciones comerciales y la propia capacidad de funcionamiento de la empresa. El reto no consiste, por tanto, únicamente en sustituir a unas personas por otras. Consiste en garantizar que el cambio generacional no provoque una **ruptura innecesaria de la capacidad productiva existente**.

UN RETO CON VARIAS DIMENSIONES INTERRELACIONADAS

La dificultad del relevo procede precisamente de su carácter multidimensional. No existe una única causa que explique por qué una empresa viable llega al final de la trayectoria profesional de su titular sin una alternativa preparada. **Existen diferentes factores que pueden aparecer simultáneamente** y que una estrategia territorial debe ser capaz de identificar y abordar.

2.1. ENVEJECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL

La primera dimensión es demográfica. A medida que aumenta la edad de quienes desarrollan actividades empresariales y profesionales, crece también el número potencial de negocios que deberán afrontar durante los próximos años alguna decisión relacionada con su continuidad. Sin embargo, la edad del titular no debe interpretarse automáticamente como una situación de riesgo. Una persona próxima a la jubilación puede disponer de una sucesión perfectamente organizada, mientras que otra puede encontrarse todavía lejos de ella y carecer de cualquier previsión sobre el futuro de su actividad.

Por ello, una estrategia de relevo no debería limitarse a elaborar un censo basado exclusivamente en criterios de edad. Debe identificar **situaciones de continuidad**. Edad, horizonte previsto de retirada, existencia o ausencia de sucesor, disposición a transmitir, viabilidad del negocio, dependencia respecto del titular y posibilidades de transformación constituyen variables diferentes que deben analizarse conjuntamente.

Esta distinción será fundamental para Mancha Júcar Centro: **no se trata de localizar empresarios mayores; se trata de detectar empresas que puedan necesitar relevo**.

2.2. AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA

La segunda dimensión es temporal y organizativa. Muchas pequeñas empresas y actividades autónomas han sido construidas alrededor de la persona que las dirige. El titular concentra decisiones, relaciones comerciales, conocimiento técnico, contactos con proveedores, información sobre clientes y procedimientos que, en numerosos casos, nunca han sido formalizados. Mientras esa persona permanece al frente de la actividad, esta dependencia puede pasar inadvertida.

El problema aparece cuando llega el momento de transmitir. Entonces se descubre que una parte del valor de la empresa **no está en la empresa, sino en la persona**. Esta circunstancia convierte la preparación en uno de los elementos centrales del relevo generacional. Documentar procedimientos, ordenar información económica y contractual, identificar activos, revisar obligaciones, reducir dependencias personales y preparar la transferencia del conocimiento son actuaciones que aumentan la capacidad de una empresa para sobrevivir al cambio de titularidad.

Por eso, el relevo debe comenzar antes de la transmisión. **Una empresa preparada para continuar tiene más posibilidades de encontrar a alguien dispuesto a continuarla.**

2.3. BRECHA ENTRE OPORTUNIDADES Y POSIBLES CONTINUADORES

Existe una tercera dimensión menos visible: la dificultad para conectar oferta y demanda de relevo. En un lado se encuentran titulares que necesitan transmitir su actividad. En el otro, personas que podrían estar interesadas en emprender o asumir una empresa existente. Entre ambas existe con frecuencia una **brecha de información, confianza y acompañamiento**. Las oportunidades de relevo suelen permanecer dentro de círculos reducidos: familiares, conocidos, clientes, proveedores o contactos profesionales. Al mismo tiempo, quienes desean emprender buscan locales, financiación o ideas de negocio sin disponer de información sobre empresas de su entorno que podrían estar disponibles para continuar.

No existe, por tanto, únicamente un déficit de sucesores. Puede existir también un **déficit de conexión**. Superarlo exige mecanismos de identificación, difusión controlada de oportunidades, intermediación, confidencialidad, asesoramiento y acompañamiento.

Es precisamente en este espacio donde **una estructura supramunicipal puede aportar un valor** que difícilmente puede generar espontáneamente el mercado.

2.4. BRECHA DE CAPACIDADES Y ACCESO A LOS RECURSOS

La voluntad de continuar una actividad tampoco es suficiente. Asumir una empresa exige comprender su situación económica, valorar los riesgos, negociar una transmisión, disponer de financiación, conocer las obligaciones jurídicas y fiscales y adquirir las capacidades necesarias para gestionar el negocio.

Esta barrera resulta especialmente relevante cuando la persona potencialmente continuadora procede de la propia plantilla, inicia por primera vez una actividad empresarial o dispone de experiencia profesional pero no de experiencia en gestión. El relevo requiere, por tanto, una combinación de **capital, conocimiento y acompañamiento**. La política pública puede actuar precisamente sobre esas barreras: facilitar asesoramiento, formación, acceso a instrumentos financieros, tutorización y apoyo durante las primeras fases de la nueva etapa empresarial.

De esta manera, personas que inicialmente no se considerarían capaces de asumir una actividad pueden convertirse en **potenciales continuadoras** si disponen de las condiciones adecuadas.

2.5. JUVENTUD Y MUJERES: AMPLIAR LA BASE DEL RELEVO

La incorporación de jóvenes y mujeres debe contemplarse desde esta misma perspectiva. No se trata únicamente de establecer colectivos prioritarios de manera declarativa. Se trata de **ampliar la base potencial de personas capaces de protagonizar procesos de continuidad empresarial**. En territorios rurales, la salida de población joven reduce simultáneamente población, fuerza de trabajo, capacidad emprendedora y número potencial de continuadores. Facilitar el acceso a empresas ya existentes puede ofrecer una alternativa profesional a quienes desean permanecer en el territorio o plantearse un retorno.

De manera semejante, cualquier barrera que limite la participación de las mujeres en la titularidad empresarial reduce innecesariamente el universo de posibles continuadoras. Acceso a financiación, conciliación, redes empresariales, formación, referentes o concentración femenina y masculina en determinadas actividades pueden condicionar esa participación y deben ser tenidos en cuenta en el diseño de las actuaciones. El objetivo estratégico es claro: **si el territorio necesita más personas capaces de continuar empresas, no puede permitirse desaprovechar una parte de su potencial humano**.

Esta perspectiva permite que juventud e igualdad de género dejen de aparecer como elementos añadidos al proyecto y **se integren en el corazón de su lógica económica** y territorial.

2.6. DEPENDENCIA DEL TITULAR Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Existe finalmente una dimensión que resulta especialmente importante en microempresas y actividades autónomas: **la concentración del conocimiento empresarial en el titular**.

No todo puede transmitirse mediante un contrato. Una empresa puede disponer de activos, instalaciones, existencias y una cartera de clientes perfectamente identificables y, sin embargo, depender de conocimientos difíciles de codificar: cómo tratar con determinados clientes, qué proveedores ofrecen mayor fiabilidad, cómo resolver situaciones excepcionales, cuándo aumenta la demanda, qué particularidades tiene el mercado local o qué relaciones de confianza resultan esenciales para la actividad.

Este **conocimiento tácito** forma parte del valor empresarial. Por ello, la transmisión jurídica y económica debe complementarse, siempre que resulte posible, con una **transición profesional** que permita trasladar conocimientos, relaciones y experiencia desde la persona saliente hacia quien asume la continuidad. De lo contrario, puede producirse una transmisión formalmente correcta y empresarialmente fallida.

DEL RIESGO EMPRESARIAL AL RIESGO TERRITORIAL

Estas dimensiones adquieren una relevancia adicional cuando se observan de manera agregada. Una empresa puede cerrar y otra puede ocupar su espacio. Forma parte de la dinámica económica normal. El problema estructural aparece cuando numerosos negocios de un territorio afrontan simultáneamente dificultades de continuidad y la capacidad de sustitución mediante nuevas iniciativas resulta insuficiente.

Entonces los efectos dejan de ser individuales.

La pérdida acumulada de empresas puede reducir la oferta de servicios, disminuir las oportunidades de empleo, debilitar relaciones entre productores y proveedores, reducir la circulación económica dentro del territorio y disminuir su atractivo para nuevas iniciativas.

Puede generarse incluso un círculo acumulativo:

menos empresas → menos empleo y servicios → menor atractivo para residir y emprender → menor número de potenciales continuadores → nuevos cierres → mayor debilitamiento empresarial.

El relevo generacional adquiere carácter estructural precisamente porque puede intervenir sobre ese círculo. No resolverá por sí solo los problemas demográficos del medio rural, ni sería riguroso atribuirle esa capacidad. Pero sí puede evitar que la falta de sucesión empresarial **agrave problemas territoriales que ya existen**. Esta distinción es importante. El relevo no es la solución a la despoblación. Pero la ausencia de relevo puede convertirse en **uno de sus factores de aceleración**.

DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO SOCIAL

La dimensión territorial del problema conduce a una evolución del propio concepto de relevo. El modelo tradicional se ha construido fundamentalmente alrededor de **una relación bilateral**: una persona desea finalizar su actividad y otra asume su continuidad. Cuando existe sucesión familiar, esa relación se produce habitualmente dentro del propio entorno del empresario.

Este modelo continúa siendo válido cuando funciona. El problema aparece cuando no existe sucesión espontánea. En ese momento **resulta necesario ampliar el número de actores** que pueden contribuir a hacer posible la continuidad. Ayuntamientos, entidades de desarrollo rural, organizaciones empresariales, agentes de Economía Social, entidades financieras, centros educativos y formativos y otros actores territoriales pueden desempeñar funciones de detección, información, capacitación, financiación, intermediación o acompañamiento. Es en este punto donde adquiere sentido hablar de **relevo social**.

El relevo social puede definirse como: el proceso territorial organizado mediante el cual diferentes actores públicos, económicos y sociales cooperan para identificar actividades con posibilidades de continuidad, preparar su transmisión, localizar potenciales continuadores y acompañar el relevo, preservando y, cuando sea necesario, transformando su capacidad económica y su función territorial.

No sustituye al relevo generacional. Lo amplía. La decisión de transmitir y adquirir continúa correspondiendo a las personas y empresas implicadas. Lo que cambia es el entorno en el que esa decisión puede producirse. Frente al modelo basado exclusivamente en la capacidad individual para encontrar sucesor, el relevo social construye **un ecosistema de continuidad**. Ese ecosistema incorpora cuatro dimensiones fundamentales:

1. **Anticipación**, porque intenta identificar las necesidades antes de que se conviertan en cierres.
2. **Intermediación**, porque conecta empresas y potenciales continuadores que difícilmente se encontrarían por sí mismos.
3. **Acompañamiento**, porque proporciona capacidades técnicas, jurídicas, económicas y formativas durante el proceso.
4. **Transformación**, porque entiende que continuar una empresa puede exigir adaptarla, digitalizarla, diversificarla, modificar su organización o incorporar nuevas fórmulas empresariales.

El salto conceptual es importante: **del sucesor al continuador; de la transmisión privada al ecosistema de continuidad; del relevo empresarial al relevo social**.

PRINCIPIOS OPERATIVOS DEL MODELO

La estrategia que se desarrolle en Mancha Júcar Centro debería asentarse sobre **seis principios capaces de orientar** tanto el diseño de los instrumentos como la selección de las empresas y personas participantes.

1. ANTICIPACIÓN.

El relevo debe comenzar antes de que exista una decisión inmediata de cierre. La detección temprana amplía las alternativas disponibles y permite preparar adecuadamente la transmisión.

2. VIABILIDAD.

La continuidad debe apoyarse en un diagnóstico empresarial previo. No se trata de prolongar artificialmente actividades inviables, sino de identificar aquellas que mantienen posibilidades razonables de continuidad o pueden alcanzarlas mediante un proceso de adaptación.

3. TRANSPARENCIA Y CONFIANZA.

Los procesos de relevo manejan información empresarial sensible y decisiones personales importantes. Deben existir procedimientos claros, confidencialidad, trazabilidad y criterios conocidos por las partes.

4. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

La estrategia debe ampliar el universo de potenciales continuadores, prestando especial atención a jóvenes y mujeres y eliminando barreras que puedan limitar su acceso a las oportunidades de relevo.

5. ARRAIGO TERRITORIAL.

La intervención debe valorar no solamente la dimensión económica de la empresa, sino también su contribución al empleo, los servicios, las cadenas productivas y la actividad de los municipios.

6. COOPERACIÓN SUPRAMUNICIPAL.

La escala comarcal permite compartir capacidades técnicas, aumentar el número de oportunidades disponibles y conectar empresas y personas de distintos municipios. La proximidad municipal y la escala supramunicipal deben funcionar de manera complementaria.

Estos principios permiten pasar de una política basada en actuaciones puntuales a un **sistema territorial de relevo**. Y esa es, en última instancia, la respuesta que exige el carácter estructural del problema: no esperar a que aparezca cada cierre para intentar evitarlo, sino disponer de una estructura permanente capaz de **detectar, diagnosticar, preparar, conectar, transmitir y acompañar**.

Porque cuando el relevo se aborda únicamente en el momento de la jubilación, el territorio llega tarde. Cuando se aborda como una política de anticipación, **el territorio empieza a construir su propia continuidad**.

3. EL RELEVO GENERACIONAL COMO ESTRATEGIA SUPRAMUNICIPAL

CONECTANDO FUTURO Y TERRITORIO EN MANCHA JÚCAR CENTRO

La existencia de un problema estructural de continuidad empresarial no determina por sí sola **la escala desde la que debe abordarse**. Esa escala debe construirse atendiendo a las características del territorio, a la distribución de las actividades económicas y a las capacidades reales de los diferentes actores para intervenir.

En Mancha Júcar Centro, la respuesta debe combinar dos dimensiones complementarias: la **proximidad municipal** y la **capacidad supramunicipal**. Los municipios constituyen el espacio natural para conocer el tejido económico, mantener una relación cercana con empresas y trabajadores autónomos, detectar situaciones de posible relevo y comprender la función que determinadas actividades desempeñan dentro de cada localidad.

Pero el relevo empresarial exige también capacidades que difícilmente pueden reproducirse de manera independiente en cada municipio: asesoramiento especializado, análisis económico y jurídico, intermediación, búsqueda de potenciales continuadores, formación, acceso a financiación, acompañamiento de procesos complejos y coordinación entre diferentes agentes. Es precisamente en esta segunda dimensión donde la escala supramunicipal adquiere su sentido. **La proximidad permite detectar. La escala permite actuar.**

La estrategia de Mancha Júcar Centro debe construirse sobre la integración de ambas capacidades. No se propone sustituir la iniciativa municipal ni centralizar decisiones que deben permanecer próximas al territorio. Se propone crear una estructura compartida que permita que cada municipio pueda acceder a instrumentos especializados que, de manera individual, serían difíciles de sostener. El resultado debe ser una **red territorial de continuidad empresarial**.

3.1. DE ACTUACIONES AISLADAS A UN SISTEMA SUPRAMUNICIPAL DE RELEVO

La política de relevo generacional corre el riesgo de convertirse en una sucesión de intervenciones puntuales: una empresa solicita asesoramiento, otra necesita encontrar comprador, una tercera requiere apoyo para una transmisión familiar. Estas intervenciones pueden ser útiles, pero no constituyen todavía una estrategia. Una **estrategia supramunicipal** exige conectar cada actuación dentro de un proceso común capaz de:

detectar necesidades → analizar empresas → preparar transmisiones → identificar continuadores →
facilitar encuentros → acompañar acuerdos → apoyar la transición → evaluar resultados.

Cada fase genera información y necesidades que alimentan la siguiente. La identificación de una empresa no tiene utilidad si no existe capacidad para diagnosticarla. El diagnóstico pierde eficacia si no conduce a un itinerario de preparación. Preparar una empresa resulta insuficiente si no existe capacidad para localizar posibles continuadores. Y formalizar una transmisión puede resultar estéril si nadie acompaña la transición posterior. Por ello, el valor de la estrategia no reside únicamente en disponer de diferentes instrumentos. Reside en **hacer que funcionen como un sistema**.

3.2. LA ARQUITECTURA TERRITORIAL DEL RELEVO

La estrategia supramunicipal de Mancha Júcar Centro puede organizarse alrededor de tres niveles complementarios.

NIVEL 1. PROXIMIDAD MUNICIPAL

Los ayuntamientos desempeñan una función esencial como primera puerta de entrada al sistema. Su cercanía al tejido económico permite detectar situaciones que difícilmente aparecerían mediante procedimientos exclusivamente administrativos: titulares que comienzan a plantearse la jubilación, negocios familiares sin sucesión identificada, actividades que prestan servicios estratégicos para el municipio o trabajadores interesados en asumir mayores responsabilidades.

Sus funciones principales podrían concentrarse en:

- identificación inicial de posibles situaciones de relevo;
- información y derivación hacia los servicios especializados;
- colaboración en la difusión de oportunidades;
- identificación de posibles personas emprendedoras;
- conocimiento de necesidades empresariales y sectoriales locales;
- seguimiento territorial de determinadas actividades relevantes.

El municipio no tiene que resolver técnicamente el relevo. Debe ser capaz de **detectarlo y conectarlo con el sistema**.

NIVEL 2. COORDINACIÓN SUPRAMUNICIPAL

La Asociación para el Desarrollo Integral Mancha Júcar-Centro debe actuar como elemento articulador del modelo. Su posición territorial permite reunir información procedente de diferentes municipios, compartir recursos, detectar patrones comunes y coordinar servicios especializados.

La escala comarcal amplía además las posibilidades de conexión. Una persona interesada en emprender en un municipio puede convertirse en continuadora de una empresa localizada en otro. Una actividad sin sucesión local puede encontrar continuidad mediante una persona procedente de otra localidad de la comarca. Una oportunidad empresarial puede resultar invisible desde una perspectiva municipal y adquirir sentido cuando se incorpora a un mercado supramunicipal de relevo. La comarca se convierte así en el **espacio de intermediación**.

NIVEL 3. RED DE ESPECIALISTAS Y AGENTES COLABORADORES

No todas las necesidades del relevo deben ser atendidas directamente desde una única estructura. Determinadas operaciones requerirán la intervención de asesorías jurídicas y fiscales, entidades financieras, organizaciones empresariales, agentes de Economía Social, servicios de empleo, entidades formativas, centros educativos u otros profesionales especializados. La estrategia debe ser capaz de movilizar estas capacidades mediante una **red de colaboración estable**.

No se trata de construir una gran estructura administrativa. Se trata de organizar capacidades que ya existen alrededor de un objetivo común.

3.3. EL CENSO DE EMPRESAS EN RELEVO: DE LISTADO ADMINISTRATIVO A HERRAMIENTA DE ANTICIPACIÓN

El primer instrumento de esta estrategia debe ser el **Censo de Empresas en Relevo de Mancha Júcar Centro**. Pero conviene precisar qué significa. No debería configurarse como un simple listado de empresarios mayores de una determinada edad. Ese enfoque sería insuficiente y podría generar incluso una identificación equivocada entre edad y necesidad de relevo.

El Censo debe entenderse como un **sistema dinámico de identificación y seguimiento de oportunidades de continuidad empresarial**. Su finalidad sería detectar empresas o actividades en las que pueda existir, en un horizonte determinado, una necesidad o posibilidad de transmisión.

La información podría incorporar, de manera gradual y respetando siempre la confidencialidad:

- actividad y sector;
- municipio;
- horizonte estimado de transmisión;
- existencia o ausencia de sucesor;
- disposición del titular a explorar alternativas;
- situación general de la empresa;
- necesidades preliminares de preparación;
- características básicas del eventual relevo;
- interés territorial de la actividad.

Esta información permitiría clasificar situaciones y establecer prioridades. No todas las empresas incluidas necesitarían una intervención inmediata. Algunas podrían encontrarse simplemente en observación; otras requerir preparación; otras estarían listas para iniciar un proceso de búsqueda de continuador. El Censo pasa así de ser una fotografía a convertirse en un **instrumento de anticipación**.

3.4. LA OFICINA SUPRAMUNICIPAL DE RELEVO Y EMPRENDIMIENTO

El segundo instrumento debe ser la **Oficina Supramunicipal de Relevo y Emprendimiento**, concebida no necesariamente como una nueva estructura administrativa independiente, sino como la función coordinadora del sistema. Su finalidad sería actuar como **ventanilla de referencia** para titulares, potenciales continuadores, municipios y entidades colaboradoras.

La Oficina permitiría evitar uno de los principales obstáculos de los procesos de relevo: la fragmentación. Actualmente, una persona puede necesitar acudir por separado a una asesoría, una entidad financiera, un servicio de emprendimiento, una administración local, un servicio de empleo o una organización empresarial sin disponer de una visión integrada del proceso.

La Oficina no tendría que prestar directamente todos esos servicios. Su función sería **ordenar el itinerario**. Entre sus principales cometidos podrían encontrarse:

- gestión y actualización del Censo;
- primera orientación a titulares y potenciales continuadores;
- derivación hacia especialistas;
- coordinación de diagnósticos;
- preparación de itinerarios individualizados;
- gestión de procesos de intermediación;
- organización de programas de formación;
- conexión con financiación;
- seguimiento de las transmisiones;
- generación de información territorial;
- evaluación de resultados.

Su valor reside precisamente en ofrecer un lugar reconocible desde el que comenzar.

3.5. DIAGNÓSTICO Y PREPARACIÓN PARA EL RELEVO

Antes de iniciar cualquier proceso de intermediación debe existir un análisis mínimo de la empresa. No todas las actividades identificadas deben ofrecerse inmediatamente a potenciales continuadores.

El diagnóstico deberá permitir responder, al menos, a tres preguntas:

- A. ¿Es viable la actividad?
- B. ¿Está preparada para transmitirse?
- C. ¿Qué necesita para aumentar sus posibilidades de continuidad?

Ese diagnóstico puede incorporar dimensiones económicas, jurídicas, organizativas, comerciales y tecnológicas. Debe analizar también un elemento especialmente importante en pequeñas empresas: **el grado de dependencia respecto del titular**.

Cuanto mayor sea esa dependencia, más intenso deberá ser el proceso de preparación. La estrategia debe evitar un error frecuente: buscar primero a la persona continuadora y descubrir después todos los problemas de la empresa. El orden adecuado es el contrario: **primero preparar la oportunidad; después buscar a quien pueda aprovecharla**.

3.6. PROGRAMAS DE CONEXIÓN Y MATCHING

Una vez preparada la empresa puede comenzar el proceso de conexión. El *matching* no debe entenderse como una simple publicación de anuncios de negocios disponibles. Una transmisión empresarial implica información sensible, expectativas personales, negociación económica y construcción de confianza. Por ello, el sistema debería trabajar mediante **procesos de intermediación progresiva**.

La primera fase puede preservar la identidad de la empresa y ofrecer información suficiente para detectar interés. Solo cuando exista una coincidencia razonable entre oportunidad y candidato debería avanzarse hacia niveles mayores de información y contacto directo. El proceso podría incorporar:

identificación de oportunidad → captación de interesados → preselección → primer contacto → intercambio de información → evaluación mutua → negociación → acompañamiento de la transmisión.

Esto permite entender el *matching* como algo mucho más sofisticado que una plataforma. Es una **función de intermediación empresarial**.

3.7. AMPLIAR EL MERCADO DE POSIBLES CONTINUADORES

Una de las principales ventajas de la escala supramunicipal consiste en ampliar el universo de personas potencialmente interesadas. La estrategia no debería limitarse a esperar que aparezca espontáneamente un sucesor. **Debe desarrollar una política activa de captación**.

Entre los perfiles potenciales pueden encontrarse:

- familiares;
- trabajadores de la propia empresa;
- socios;
- empresarios de actividades complementarias;
- jóvenes del territorio;
- mujeres interesadas en emprender;
- personas desempleadas con experiencia profesional;
- nuevos residentes;
- personas que desean retornar al medio rural;
- emprendedores externos;
- grupos interesados en desarrollar fórmulas de Economía Social.

El reto consiste en transformar empresas cuya continuidad es incierta en **oportunidades empresariales visibles y evaluables**. Este enfoque conecta directamente el relevo generacional con las políticas de emprendimiento, empleo y atracción de población.

3.8. ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO

Cada proceso de relevo presenta características diferentes. Por ello, la estrategia debe facilitar acceso a **asesoramiento especializado** en ámbitos como:

- valoración empresarial;
- transmisión de activos;
- aspectos fiscales;
- relaciones laborales;
- Seguridad Social;
- contratos;
- arrendamientos;
- licencias y autorizaciones;
- financiación;
- protección de datos;
- propiedad industrial e intelectual;
- modelos societarios;
- Economía Social.

El objetivo no debe ser sustituir a los profesionales que ya prestan estos servicios. Debe consistir en **facilitar su incorporación al proceso en el momento adecuado**. La Oficina Supramunicipal actuaría, así, como coordinadora de un itinerario en el que diferentes especialistas intervienen según las necesidades de cada caso.

3.9. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA CONTINUIDAD

Los procesos de relevo requieren también capacidades. La formación debe dirigirse tanto a las personas que transmiten como a quienes pueden asumir la continuidad. Para los titulares, pueden resultar especialmente relevantes cuestiones relacionadas con planificación sucesoria, preparación de la empresa, valoración, negociación o transferencia del conocimiento. Para las personas continuadoras, las necesidades pueden concentrarse en gestión económica, dirección empresarial, digitalización, comercialización, fiscalidad, financiación, liderazgo o planificación estratégica.

Esta formación no debería diseñarse como un catálogo genérico de cursos. Debe estar conectada con los **itinerarios reales de relevo**. La capacitación adquiere así una finalidad concreta: reducir riesgos y aumentar la probabilidad de continuidad.

3.10. ACOMPAÑAR LA TRANSMISIÓN Y LA TRANSICIÓN

El relevo no termina con la firma de una compraventa, una transmisión familiar o la constitución de una nueva sociedad. La experiencia, las relaciones y determinadas formas de conocimiento empresarial necesitan tiempo para ser transferidas. Por ello, la estrategia debe diferenciar claramente entre **transmisión y transición**.

- A. La transmisión formaliza el cambio.
- B. La transición consigue que la actividad sobreviva al cambio.

Siempre que las circunstancias lo permitan, pueden establecerse periodos de acompañamiento en los que la persona saliente facilite progresivamente la transferencia de información, contactos, procedimientos y conocimiento. **Esta fase puede ser particularmente importante en actividades altamente dependientes del titular.**

3.11. LA METODOLOGÍA 3T

Toda esta estrategia puede sintetizarse mediante una metodología propia especialmente útil para Mancha Júcar Centro: las **3T DEL RELEVO**.

TRANSICIÓN

Comprende la identificación temprana de la necesidad de relevo, el diagnóstico de la empresa y su preparación para el cambio. La transición comienza antes de que exista transmisión.

TRANSMISIÓN

Comprende la identificación del continuador, negociación, financiación, configuración jurídica y efectiva transferencia de la actividad. Es el momento en el que cambia la responsabilidad empresarial.

TRANSFORMACIÓN

Comprende la adaptación posterior del negocio a una nueva etapa. La persona continuadora no tiene por qué limitarse a reproducir exactamente la empresa recibida. Puede digitalizar procesos, introducir nuevos productos, diversificar mercados, modificar formas organizativas o incorporar modelos de Economía Social.

Las tres dimensiones deben entenderse de manera conectada:

preparar → transmitir → transformar.

3.12. INTEGRAR LAS METODOLOGÍAS EN UN ÚNICO MODELO

La **3T** puede actuar como metodología general. Y dentro de ella situaría las demás herramientas:

IDENTIFICAR

Mapeado + Censo + detección municipal.

FACILITAR

Diagnóstico + preparación + formación + asesoramiento + financiación.

CONECTAR

Captación de continuadores + intermediación + *matching*.

TRANSMITIR

Negociación + formalización + acompañamiento.

TRANSFORMAR

Modernización + digitalización + diversificación + Economía Social cuando resulte adecuada.

4. MODELO MJC DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

DETECTAR → DIAGNOSTICAR → PREPARAR → CONECTAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR → TRANSFORMAR

4.1. GOBERNANZA DEL SISTEMA

Una estrategia supramunicipal necesita también reglas claras de funcionamiento. La gobernanza podría organizarse sobre cuatro niveles:

- **Mancha Júcar Centro**, como coordinador técnico y territorial.
- **Ayuntamientos**, como red de proximidad y detección.
- **Agentes especializados**, como proveedores de capacidades específicas.
- **Empresas y personas continuadoras**, como protagonistas efectivos de cada proceso.

Podría establecerse además un espacio periódico de coordinación —mesa técnica, comisión de seguimiento o estructura equivalente— encargado de evaluar el funcionamiento del sistema, detectar obstáculos y ajustar instrumentos. La gobernanza debe preservar siempre un principio fundamental: **las instituciones acompañan; las decisiones empresariales corresponden a las partes.**

4.2. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados de la estrategia deben evaluarse en diferentes niveles.

RESULTADOS EMPRESARIALES

- aumento del número de empresas que preparan anticipadamente su sucesión;
- incremento de transmisiones ordenadas;
- reducción de cierres evitables;
- mejora de la viabilidad de los procesos de continuidad;
- incorporación de nuevas capacidades empresariales.

RESULTADOS SOBRE EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO

- mantenimiento de puestos de trabajo;
- aparición de nuevas oportunidades de emprendimiento;
- incorporación de trabajadores a procesos de continuidad;
- aumento de la participación de jóvenes y mujeres;
- generación de oportunidades de retorno o incorporación al territorio.

RESULTADOS TERRITORIALES

- preservación de actividades y servicios;
- mantenimiento de conocimiento productivo;
- fortalecimiento de redes económicas locales;
- incremento de la cooperación entre municipios;
- mayor capacidad territorial para anticipar procesos de cierre.

4.3. INDICADORES PARA EVALUAR LA ESTRATEGIA

También ampliaría mucho los indicadores. No deberíamos medir solamente transmisiones realizadas, porque entonces invisibilizamos todo el trabajo preventivo.

El sistema podría trabajar con indicadores como:

- número de empresas contactadas;
- número de empresas incorporadas al Censo;
- número de diagnósticos realizados;
- número de planes de relevo elaborados;
- número de empresas preparadas para transmisión;
- número de oportunidades difundidas;
- número de potenciales continuadores identificados;
- número de procesos de *matching* iniciados;
- número de transmisiones formalizadas;
- porcentaje de transmisiones que continúan activas tras un periodo determinado;
- número de empleos preservados;
- número de trabajadores que asumen procesos de continuidad;
- número de jóvenes incorporados;
- número de mujeres incorporadas;
- número de proyectos de Economía Social generados;
- tiempo medio transcurrido entre identificación y transmisión;
- grado de satisfacción de titulares y continuadores.

Y añadiría un indicador cualitativo que me parece particularmente interesante: **grado de transferencia efectiva del conocimiento empresarial**. Porque podemos transmitir jurídicamente una empresa y perder buena parte de aquello que la hacía funcionar.

UNA ESTRATEGIA PARA CONVERTIR EL RELEVO EN POLÍTICA TERRITORIAL

El propósito final de esta estrategia no consiste en crear una nueva estructura burocrática alrededor del relevo generacional. Consiste precisamente en lo contrario: **hacer más fácil aquello que hoy resulta difícil**.

1. Que una persona que comienza a pensar en retirarse sepa dónde acudir.
2. Que una empresa pueda conocer si está preparada para ser transmitida.
3. Que una oportunidad empresarial no desaparezca porque nadie supo que existía.
4. Que una persona interesada en emprender pueda conocer actividades viables que necesitan continuidad.
5. Que los municipios dispongan de una estructura a la que derivar situaciones que actualmente no pueden resolver por sí solos.
6. Que el asesoramiento, la financiación, la formación y la intermediación aparezcan coordinados dentro de un mismo itinerario.

Y que la transmisión no termine con una firma, sino con una empresa capaz de iniciar una nueva etapa. Esta es la verdadera función de la escala supramunicipal.

- A. No sustituir al municipio.
- B. No sustituir al empresario.
- C. No sustituir al mercado.

Sino **conectar aquello que hoy permanece desconectado**.

- Personas que quieren finalizar una etapa con personas que quieren comenzar otra.
- Empresas que necesitan continuidad con emprendedores que buscan oportunidades.

- Municipios con recursos especializados.
- Experiencia acumulada con nuevas capacidades.
- Tradición productiva con transformación empresarial.

En definitiva, **conectar futuro y territorio**. Y convertir el relevo generacional en algo más que una respuesta ante la jubilación: en una **política permanente de continuidad empresarial para Mancha Júcar Centro**.

5. MANCHA JÚCAR CENTRO ANTE EL RETO DEL RELEVO: DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

La definición de una estrategia de relevo generacional requiere partir de una premisa básica: **los procesos de continuidad empresarial no se producen en abstracto, sino dentro de un territorio concreto**. Las características demográficas, la estructura del tejido productivo, la distribución de los municipios, el peso de determinadas actividades, las oportunidades de empleo, la disponibilidad de población joven, la presencia de mujeres en el emprendimiento y la capacidad institucional existente condicionan de manera directa las posibilidades de que una empresa encuentre continuidad.

El **diagnóstico territorial** constituye, en este sentido, el punto de unión entre la comprensión del problema y el diseño de la intervención. Su función no es simplemente describir la comarca, sino identificar qué factores pueden dificultar la continuidad empresarial, qué actividades podrían resultar especialmente sensibles y qué capacidades existen para organizar una respuesta supramunicipal.

Por tanto, el diagnóstico debe entenderse inicialmente como un **marco territorial de análisis**, susceptible de completarse y actualizarse progresivamente mediante datos demográficos, empresariales y sociales específicos de la comarca.

5.1. UN TERRITORIO RURAL DONDE EMPRESA Y COMUNIDAD ESTÁN ESTRECHAMENTE VINCULADAS

En los territorios rurales, las pequeñas empresas y las actividades autónomas no desempeñan únicamente una función económica. **Su presencia contribuye a estructurar la vida cotidiana de los municipios**. Comercios, talleres, servicios profesionales, actividades agrarias y agroalimentarias, establecimientos hosteleros, pequeñas industrias y empresas de servicios forman parte de un ecosistema en el que la proximidad entre empresa, población y territorio es considerablemente mayor que en otros entornos urbanos.

La desaparición de una actividad puede afectar, por tanto, a diferentes dimensiones al mismo tiempo.

- Puede suponer pérdida de empleo.
- Puede reducir la disponibilidad de servicios.
- Puede debilitar relaciones entre proveedores y clientes locales.
- Puede eliminar una oportunidad profesional para quienes desean permanecer en el municipio.
- Y puede obligar a la población a desplazarse hacia otras localidades para acceder a bienes o servicios que anteriormente encontraba en su entorno inmediato.

Esta interdependencia explica por qué, en Mancha Júcar Centro, el relevo generacional debe analizarse también desde la perspectiva de la **funcionalidad territorial de las empresas**.

No todas las actividades tienen el mismo **peso estratégico**. Una empresa puede presentar una dimensión económica reducida y, sin embargo, desempeñar una función muy relevante para un municipio si presta un servicio escaso, sostiene empleo local, mantiene una cadena de proveedores o constituye una de las pocas oportunidades de actividad económica existente en una determinada localidad.

Por ello, la estrategia territorial deberá aprender a identificar no solamente empresas viables, sino también **actividades cuya pérdida tendría un impacto especialmente significativo sobre el territorio**.

5.2. UNA ESTRUCTURA EMPRESARIAL ESPECIALMENTE SENSIBLE AL RELEVO

Esta característica resulta particularmente relevante en estructuras empresariales dominadas por unidades de pequeño tamaño. En una gran empresa, las funciones suelen encontrarse distribuidas entre departamentos, equipos y distintos niveles de responsabilidad. La salida de una persona, incluso cuando ocupa una posición directiva, puede gestionarse mediante procedimientos internos de sustitución. **En una microempresa o actividad autónoma, la realidad suele ser diferente.** El titular puede concentrar simultáneamente funciones comerciales, administrativas, técnicas, financieras y de relación con clientes y proveedores.

Es frecuente que una parte sustancial del funcionamiento empresarial dependa de conocimientos que no están formalizados: experiencia acumulada, relaciones personales, criterios de compra, conocimiento del mercado, procedimientos informales o contactos contruidos durante años. Esta concentración genera una **dependencia estructural respecto de la persona titular**. Cuando esa persona abandona la actividad sin haber preparado la transmisión, el riesgo no consiste únicamente en cambiar de propietario. El riesgo consiste en que una parte significativa del conocimiento empresarial desaparezca con ella.

Por este motivo, Mancha Júcar Centro deberá prestar especial atención a un factor que habitualmente no aparece en las estadísticas empresariales: **el grado de dependencia de cada actividad respecto de su titular**. Ese indicador puede resultar tan importante como la edad. Una empresa muy dependiente de su propietario necesitará más tiempo de preparación y un proceso de transición más intenso que otra cuyos procedimientos, relaciones y responsabilidades estén suficientemente organizados y documentados.

5.3. ENVEJECIMIENTO Y HORIZONTE DE SUCESIÓN

El envejecimiento del empresariado constituye uno de los factores más evidentes del problema, pero debe **abordarse con precisión**. El objetivo no debería reducirse a contabilizar empresarios próximos a una determinada edad. Debe construirse una información más útil para la toma de decisiones.

Al menos deberían distinguirse **CUATRO SITUACIONES**:

1. **Empresas con continuidad asegurada**, donde existe una persona o equipo preparado para asumir la actividad.
2. **Empresas con posible continuidad**, cuyos titulares contemplan la transmisión, pero todavía no han iniciado un proceso estructurado.
3. **Empresas en riesgo de discontinuidad**, en las que el titular prevé finalizar su actividad sin sucesor identificado.
4. **Empresas próximas al cierre**, donde el tiempo disponible para intervenir es ya reducido.

Esta clasificación permitiría pasar de una visión puramente demográfica a una visión **estratégica del riesgo de relevo**. Porque la edad informa sobre una tendencia. Pero la combinación entre edad, horizonte de retirada, viabilidad y existencia de continuador informa sobre una **necesidad de actuación**.

5.4. LA AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN COMO FACTOR DE RIESGO

En muchas pequeñas empresas, la sucesión no se planifica porque tradicionalmente se ha confiado en una solución familiar. Mientras existe la expectativa de que hijos, hijas u otros familiares puedan continuar, el proceso puede aplazarse durante años. Cuando esa expectativa finalmente no se materializa, el margen disponible para buscar alternativas externas se ha reducido considerablemente. Esto genera una de las principales paradojas del relevo generacional: **la empresa puede haber sido construida durante décadas y disponer únicamente de unos meses para resolver su continuidad**.

La **estrategia supramunicipal** debe intervenir precisamente sobre ese problema. Su objetivo debe consistir en convertir la planificación sucesoria en una práctica progresivamente normalizada:

- No esperar a que el titular anuncie el cierre.
- No esperar a que exista una urgencia.
- No esperar a que desaparezcan las alternativas.

El desafío es conseguir que la pregunta por la continuidad empresarial se formule con suficiente antelación.

5.5. LA BRECHA ENTRE QUIEN TRANSMITE Y QUIEN PODRÍA CONTINUAR

El diagnóstico territorial debe contemplar también **una dimensión de mercado**. En Mancha Júcar Centro pueden coexistir simultáneamente empresas que necesitan relevo y personas interesadas en desarrollar una actividad empresarial. El problema es que ambas realidades no se encuentran necesariamente conectadas.

Esta falta de conexión puede producirse por diversas razones. Las personas titulares pueden preferir mantener confidencial su intención de transmitir. Los potenciales emprendedores pueden no saber qué negocios están disponibles. Las empresas pueden presentarse de manera poco atractiva porque su información no está suficientemente organizada. Y las personas interesadas pueden no disponer de apoyo para evaluar si una oportunidad es realmente viable. Por ello, uno de los principales déficits territoriales no es necesariamente la ausencia absoluta de continuadores. Puede ser la inexistencia de un **mercado organizado de oportunidades de relevo**.

El Censo, la Oficina Supramunicipal y los mecanismos de intermediación adquieren sentido precisamente para **corregir esta brecha**.

5.6. JUVENTUD, RETORNO Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La salida de población joven representa uno de los factores que más directamente puede limitar la capacidad futura de relevo. **Cuando una persona joven abandona un territorio no se pierde únicamente población**. Se pierde potencial fuerza de trabajo, capacidad emprendedora, consumo futuro y una posible persona continuadora.

Por ello, la relación entre juventud y relevo generacional debe construirse desde una perspectiva más amplia. El objetivo no puede limitarse a pedir a las personas jóvenes que permanezcan en el territorio. Es necesario ofrecer **oportunidades profesionales suficientemente atractivas para que permanecer o regresar resulte una opción real**.

El relevo puede contribuir a ello. Asumir una actividad existente ofrece, en determinados casos, una alternativa intermedia entre trabajar por cuenta ajena y crear una empresa desde cero. Puede existir ya una base de clientes, instalaciones, equipamiento, proveedores y conocimiento del mercado. Eso no elimina el riesgo empresarial, pero sí puede **reducir algunos de los obstáculos iniciales del emprendimiento**.

Esta lógica permite conectar el relevo con políticas de:

- emprendimiento juvenil;
- retorno;
- empleo;
- formación profesional;

- desarrollo rural;
- atracción de nuevos residentes.

El relevo generacional puede convertirse así en una **herramienta de creación de oportunidades vinculadas al territorio**.

5.7. MUJERES Y AMPLIACIÓN DE LA BASE EMPRENDEDORA

La igualdad de género no debe aparecer únicamente como un principio transversal. Debe convertirse en una cuestión de **capacidad territorial para generar relevo**. Si el objetivo es aumentar el número de personas capaces de asumir actividades económicas, cualquier barrera que reduzca la participación de las mujeres limita directamente las posibilidades de continuidad.

Por ello, la estrategia deberá analizar qué sectores presentan mayor o menor presencia femenina, qué barreras dificultan su acceso a determinadas oportunidades y qué medidas pueden facilitar su incorporación.

Entre ellas pueden resultar especialmente relevantes:

- acceso a información sobre oportunidades;
- asesoramiento empresarial;
- financiación;
- redes de apoyo;
- formación;
- visibilidad de referentes;
- medidas compatibles con responsabilidades de cuidados;
- promoción de fórmulas colectivas de emprendimiento.

La cuestión no es únicamente incorporar más mujeres a las estadísticas de emprendimiento. Es garantizar que **las oportunidades de relevo puedan ser accesibles al conjunto del talento disponible en el territorio**.

5.8. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD

Una estrategia territorial necesita también establecer prioridades. No todas las empresas pueden recibir el mismo nivel de atención ni todas las actividades generan el mismo impacto cuando desaparecen.

Por ello, Mancha Júcar Centro podría incorporar el concepto de **actividad estratégica para la continuidad territorial**.

Esta categoría no debería definirse únicamente por volumen económico. Podrían considerarse diferentes criterios:

- empleo generado;
- ausencia de servicios alternativos en el municipio;
- importancia para otros sectores;
- vinculación con cadenas productivas locales;
- contribución a la identidad productiva;
- dificultad de sustitución;
- relevancia para población envejecida;
- capacidad de generar nuevas oportunidades;
- función como punto de actividad social o comercial.

Un establecimiento comercial, un taller, una actividad de cuidados, una empresa agroalimentaria o un servicio profesional pueden adquirir especial relevancia si su desaparición deja al municipio sin una alternativa cercana. Este enfoque permitiría introducir una lógica de **priorización territorial**.

No se trataría de elegir ganadores. Se trataría de reconocer que **determinadas pérdidas producen consecuencias colectivas mayores que otras**.

5.9. DIFERENCIAS ENTRE MUNICIPIOS

La propia diversidad interna del territorio exige evitar una visión homogénea de Mancha Júcar Centro. Cada municipio puede presentar una combinación distinta de población, actividad económica, estructura empresarial, accesibilidad, servicios y oportunidades de empleo. Esto significa que el riesgo de relevo tampoco será idéntico. Un municipio puede presentar mayor vulnerabilidad comercial. Otro puede concentrar actividades agrarias o agroalimentarias. Otro puede disponer de mejores oportunidades de continuidad vinculadas a servicios, turismo o pequeñas industrias. La estrategia supramunicipal no debe borrar estas diferencias. Debe ser capaz de **integrarlas**.

Por ello, una de las futuras herramientas del diagnóstico debería ser un **MAPA TERRITORIAL DEL RELEVO**. Ese mapa podría combinar información demográfica, empresarial y funcional y permitir visualizar:

- concentración de empresas susceptibles de relevo;
- sectores predominantes;
- municipios con mayor vulnerabilidad;
- actividades de interés estratégico;
- disponibilidad de posibles continuadores;
- necesidades de apoyo;
- procesos de relevo en curso.

Esta herramienta convertiría el diagnóstico en un sistema dinámico de información.

5.10. LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL COMO ACTIVO TERRITORIAL

El diagnóstico no debe centrarse únicamente en las debilidades. Mancha Júcar Centro dispone también de un elemento estratégico fundamental: **capacidad de cooperación supramunicipal**.

La existencia de una entidad capaz de articular municipios, desarrollar proyectos y conectar actores constituye una ventaja significativa para poner en marcha una política de relevo. Esa capacidad organizativa constituye parte del propio diagnóstico. Muchos territorios pueden compartir problemas similares de envejecimiento empresarial. **No todos disponen necesariamente de un actor capaz de convertir esos problemas en una estrategia conjunta**.

Por ello, Mancha Júcar Centro puede desempeñar un papel de **intermediador territorial**. No como sustituto de los municipios. No como gestor directo de todas las operaciones. Sino como coordinador de recursos, información y relaciones.

5.11. UNA PRIMERA MATRIZ DE VULNERABILIDAD DEL RELEVO

A partir de los factores anteriores, el diagnóstico territorial puede sintetizarse mediante una primera matriz de vulnerabilidad. Cada empresa o actividad podría analizarse a partir de cinco dimensiones:

1. RIESGO GENERACIONAL

Edad, horizonte de retirada y existencia de sucesor.

2. VIABILIDAD EMPRESARIAL

Situación económica, mercado, activos y perspectivas de continuidad.

3. DEPENDENCIA DEL TITULAR

Grado en que el conocimiento, clientes o funcionamiento dependen personalmente de quien dirige la empresa.

4. FUNCIÓN TERRITORIAL

Empleo, servicios, relación con otras actividades y dificultad de sustitución.

5. CAPACIDAD DE ENCONTRAR CONTINUADOR

Atractivo de la oportunidad, necesidades de inversión, perfiles disponibles y posibilidades de intermediación.

Esta clasificación puede convertirse posteriormente en una herramienta práctica de la **Oficina Supramunicipal**.

5.12. DEL DIAGNÓSTICO ESTÁTICO AL OBSERVATORIO DEL RELEVO

Existe finalmente una idea que debería quedar incorporada al modelo. El diagnóstico no debe realizarse una sola vez. La estructura empresarial cambia. Por tanto, la información territorial debe actualizarse. Mancha Júcar Centro podría evolucionar progresivamente desde un diagnóstico inicial hacia una función de **observación permanente del relevo generacional**.

No necesariamente mediante la creación de un observatorio formal independiente. Puede ser una función integrada en el propio sistema supramunicipal. Su tarea consistiría en:

- actualizar el Censo;
- detectar nuevos riesgos;
- identificar sectores vulnerables;
- conocer resultados de las transmisiones;
- evaluar necesidades de formación;
- seguir la incorporación de continuadores;
- proporcionar información para la toma de decisiones.

Esta capacidad permitiría sustituir una política reactiva por una política verdaderamente preventiva.

DIAGNÓSTICO PARA ACTUAR

El principal resultado de este diagnóstico no debe ser una descripción del territorio. Debe ser una **capacidad de decisión**. Esa información permitirá que Mancha Júcar Centro avance desde una percepción general del problema hacia una **estrategia selectiva, anticipatoria y basada en evidencias**.

El reto no consiste en intervenir sobre todo el tejido empresarial. Consiste en detectar con suficiente antelación aquellos puntos en los que una actuación puede marcar la diferencia entre cierre y continuidad. Por ello, el diagnóstico territorial no constituye una fase previa que termina cuando comienza la intervención.

Debe formar parte del propio sistema.

- A.** Diagnosticar es detectar antes.
- B.** Detectar antes permite preparar.
- C.** Preparar aumenta las posibilidades de transmitir.

Y una transmisión correctamente acompañada puede convertirse en una nueva oportunidad de actividad, empleo y arraigo. Esa es la función que debe desempeñar el diagnóstico de Mancha Júcar Centro: **transformar información territorial en capacidad para anticipar la continuidad empresarial**.

6. MODALIDADES DE CONTINUIDAD Y PERFILES DE RELEVO

Uno de los principales cambios que debe introducir una estrategia moderna de relevo generacional consiste en ampliar la mirada sobre quién puede continuar una empresa. Durante décadas, la sucesión empresarial se ha asociado fundamentalmente al ámbito familiar. Sin embargo, los cambios demográficos, sociales y laborales hacen que esta vía, aunque continúa siendo importante, no pueda considerarse la única alternativa. Cuando no existe sucesión familiar, la empresa no tiene necesariamente que desaparecer. La cuestión central deja de ser: **¿Quién heredará el negocio?** para convertirse en: **¿Quién puede continuar esta actividad y bajo qué fórmula?**

Este cambio amplía considerablemente las posibilidades de intervención y permite conectar empresas que necesitan continuidad con personas que buscan oportunidades de emprendimiento, empleo o desarrollo profesional.

6.1. RELEVO FAMILIAR

La continuidad dentro de la familia sigue constituyendo una de las modalidades más naturales de transmisión. Cuando existe interés por parte de hijos, hijas u otros familiares, la estrategia debe facilitar una transición planificada que permita transferir progresivamente responsabilidades, conocimientos y capacidad de decisión. **El principal riesgo consiste en dar por supuesto que la sucesión se producirá automáticamente.** Incluso dentro de la familia, el relevo necesita preparación, acuerdos claros y un proceso ordenado de transferencia.

6.2. RELEVO POR PARTE DE TRABAJADORES O SOCIOS

Las personas que ya trabajan en una empresa pueden constituir excelentes candidatos para garantizar su continuidad. Conocen la actividad, los clientes, los procedimientos y buena parte del conocimiento acumulado. En estos casos, el principal obstáculo puede no ser empresarial, sino financiero, jurídico u organizativo. La estrategia supramunicipal debe facilitar que estos trabajadores puedan **explorar la continuidad como una posibilidad real**, individualmente o mediante fórmulas colectivas. Lo mismo ocurre con socios existentes que puedan asumir progresivamente la responsabilidad empresarial.

6.3. TRANSMISIÓN A TERCEROS

Una empresa viable puede encontrar continuidad en otra persona empresaria, un profesional del sector o una empresa interesada en ampliar o diversificar su actividad. Esta modalidad resulta especialmente relevante cuando no existe relevo dentro del entorno inmediato del titular. Para hacerla posible resulta imprescindible **disponer de mecanismos de intermediación que permitan identificar oportunidades**, preservar la confidencialidad y conectar adecuadamente a las partes.

6.4. NUEVOS EMPRENDEDORES

El relevo generacional puede convertirse también en una modalidad específica de emprendimiento. Crear una empresa desde cero no es la única forma de emprender. La continuidad de un negocio existente puede ofrecer una base empresarial previamente construida: clientes, instalaciones, proveedores, equipamiento, experiencia y posicionamiento en el mercado. Por ello, la estrategia de relevo debe conectarse con los programas de emprendimiento y presentar la **adquisición o continuidad de empresas existentes como una oportunidad empresarial.**

6.5. JÓVENES, MUJERES, RETORNO Y NUEVOS RESIDENTES

La ampliación del universo de posibles continuadores permite incorporar perfiles especialmente relevantes para el futuro de Mancha Júcar Centro. Jóvenes que desean permanecer en el territorio, mujeres interesadas en desarrollar proyectos empresariales, personas que quieren regresar después de una etapa profesional fuera de la comarca o nuevos residentes pueden encontrar en empresas que necesitan relevo una vía concreta para construir su proyecto profesional. El objetivo no debe ser establecer preferencias automáticas, sino **eliminar barreras y ampliar las posibilidades de encuentro entre oportunidades empresariales y talento disponible**. El relevo puede convertirse así en una herramienta complementaria de emprendimiento, retorno, atracción de población y arraigo territorial.

6.6. RELEVO COLECTIVO Y ECONOMÍA SOCIAL

Existen finalmente situaciones en las que la continuidad puede resultar difícil para una sola persona, pero viable cuando varias comparten el proyecto. Trabajadores que asumen conjuntamente la actividad, profesionales que se agrupan o personas emprendedoras que comparten inversión y responsabilidades pueden encontrar en las fórmulas de Economía Social una solución especialmente adecuada. Cooperativas y sociedades laborales permiten distribuir inversión, responsabilidad y capacidad de gestión, al tiempo que favorecen la implicación directa de quienes participan en la actividad. La **Economía Social** debe considerarse, por tanto, **una de las modalidades posibles de continuidad**, especialmente valiosa cuando el relevo requiere una respuesta colectiva.

UNA ESTRATEGIA CON MÚLTIPLES PUERTAS DE ENTRADA

No existe una modalidad de relevo adecuada para todas las empresas. Cada situación deberá analizarse atendiendo a la viabilidad del negocio, las características del titular, la existencia de posibles continuadores, las necesidades financieras y la naturaleza de la actividad.

La función de Mancha Júcar Centro no debe consistir en predeterminar quién debe continuar una empresa ni qué fórmula debe utilizar. Debe consistir en **ampliar las alternativas y hacerlas posibles**.

- Familiares.
- Trabajadores.
- Socios.
- Otros empresarios.
- Nuevos emprendedores.
- Jóvenes y mujeres.
- Personas que retornan o llegan al territorio.
- Proyectos colectivos.

Cuanto mayor sea el universo de posibles continuadores, mayores serán las posibilidades de evitar que una empresa viable desaparezca simplemente porque no existe un sucesor tradicional. Por eso, una estrategia moderna de relevo debe pasar definitivamente **de buscar herederos a encontrar continuadores**.

7. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La Economía Social puede desempeñar un papel especialmente relevante en determinados procesos de relevo generacional, sobre todo cuando la continuidad de una actividad resulta difícil de asumir por una sola persona o cuando los propios trabajadores están en condiciones de protagonizar el cambio de titularidad. Su valor no reside únicamente en ofrecer una forma jurídica alternativa. Reside en su capacidad para articular soluciones de continuidad basadas en la **participación, la propiedad compartida, la corresponsabilidad y el arraigo territorial**.

En el contexto de Mancha Júcar Centro, **cooperativas y sociedades laborales pueden convertirse en instrumentos útiles para preservar empresas viables** cuando no existe relevo familiar directo, cuando la transmisión individual presenta dificultades financieras o cuando varias personas comparten interés en mantener una actividad económica.

7.1. CUÁNDO PUEDE SER ESPECIALMENTE ADECUADA

La **Economía Social** puede resultar particularmente útil en situaciones como las siguientes:

- trabajadores que desean asumir conjuntamente la continuidad de la empresa;
- actividades que requieren repartir inversión y riesgo;
- negocios donde la continuidad depende de varias competencias profesionales;
- empresas con fuerte arraigo local cuya desaparición tendría un impacto territorial significativo;
- proyectos de relevo vinculados a jóvenes, mujeres o nuevos emprendedores que prefieren compartir responsabilidades;
- procesos en los que resulte conveniente transformar el modelo organizativo además de transmitir la actividad.

En estos casos, el relevo deja de depender exclusivamente de encontrar a una persona sucesora y puede convertirse en un **proyecto colectivo de continuidad**.

7.2. CONTINUIDAD DESDE DENTRO DE LA EMPRESA

Uno de los escenarios de mayor interés es aquel en el que los propios trabajadores conocen profundamente la actividad y desean continuarla. Su principal ventaja es evidente: **ya disponen de experiencia**, conocimiento de clientes, procesos y proveedores, lo que reduce parte del riesgo asociado al cambio.

Sin embargo, pueden aparecer obstáculos relacionados con financiación, organización interna, capacidad de gestión o configuración jurídica. Las fórmulas de Economía Social pueden facilitar este proceso permitiendo que varias personas compartan propiedad, responsabilidad y toma de decisiones. En estos casos, la transformación en cooperativa o sociedad laboral puede convertirse en una **vía de continuidad desde dentro**.

7.3. REPARTIR INVERSIÓN, RIESGO Y RESPONSABILIDAD

La transmisión de una empresa puede requerir recursos económicos que una sola persona no puede asumir. El emprendimiento colectivo permite distribuir ese esfuerzo. **También permite combinar capacidades distintas**: gestión, conocimiento técnico, comercialización, administración o relación con clientes.

Esta complementariedad puede resultar especialmente valiosa en pequeñas empresas donde el anterior titular concentraba múltiples funciones. El relevo colectivo puede contribuir así no solo a mantener la empresa, sino también a **reducir su dependencia de una única persona**.

7.4. ECONOMÍA SOCIAL Y ARRAIGO TERRITORIAL

Las empresas de Economía Social presentan además una conexión natural con los objetivos de desarrollo territorial. La participación directa de las **personas vinculadas a la actividad** favorece la estabilidad del proyecto y puede reforzar su permanencia en el entorno local.

Esto resulta especialmente relevante en actividades que prestan servicios de proximidad, mantienen empleo o forman parte de cadenas productivas locales. Desde esta perspectiva, la Economía Social puede contribuir a que la transmisión empresarial no se limite a preservar una unidad económica, sino también parte de su **función territorial**.

7.5. NO COMO SOLUCIÓN AUTOMÁTICA, SINO COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA

La Economía Social no debe plantearse como la respuesta adecuada para todos los procesos de relevo. **Cada empresa necesita una solución específica**. En algunos casos, la continuidad familiar será la alternativa más sencilla. En otros, la venta a una persona emprendedora o a otra empresa resultará más adecuada. Y en determinados supuestos, una fórmula colectiva puede ofrecer ventajas significativas.

Por ello, el modelo de Mancha Júcar Centro debe incorporar la Economía Social dentro de su **catálogo de soluciones de continuidad**, evaluando caso por caso su idoneidad. La función del sistema no debe consistir en dirigir artificialmente las transmisiones hacia una forma empresarial concreta. Debe consistir en garantizar que titulares y continuadores conozcan todas las alternativas disponibles y puedan elegir la más adecuada.

7.6. ACOMPAÑAMIENTO ESPECÍFICO

Cuando se identifique una posible solución colectiva, el proceso requerirá un **acompañamiento específico**.

Este podrá incluir:

- información sobre cooperativas y sociedades laborales;
- análisis de viabilidad;
- diseño de la estructura societaria;
- definición de responsabilidades;
- planificación financiera;
- formación en gestión compartida;
- apoyo en la constitución;
- acompañamiento durante la transición.

La Economía Social debe incorporarse así al sistema supramunicipal de relevo no como un elemento aislado, sino como una **herramienta especializada dentro del itinerario general de continuidad**.

CONTINUIDAD COMPARTIDA

El relevo generacional suele formularse como el paso de una persona a otra. Pero no siempre tiene que ser así. En determinados casos, la solución más viable puede consistir en pasar **de una persona a un equipo**.

Ese cambio amplía las posibilidades de continuidad, distribuye responsabilidades y puede generar organizaciones más preparadas para afrontar una nueva etapa empresarial.

Para Mancha Júcar Centro, la Economía Social representa por ello una opción especialmente valiosa allí donde la continuidad individual resulte difícil, pero exista capacidad para construir una respuesta colectiva. **Cuando no existe un sucesor, puede existir un proyecto compartido de continuidad.**

8. MODELO MJC DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

Del riesgo de cierre a una nueva etapa empresarial

La estrategia supramunicipal de relevo generacional de Mancha Júcar Centro necesita un procedimiento claro que permita ordenar las actuaciones y evitar que cada caso se gestione de forma aislada.

Ese procedimiento puede estructurarse en siete fases consecutivas:

DETECTAR → DIAGNOSTICAR → PREPARAR → CONECTAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR → TRANSFORMAR

No todas las empresas recorrerán necesariamente todas las fases con la misma intensidad. Sin embargo, **esta secuencia permite disponer de un marco común** para identificar necesidades, asignar recursos y acompañar los procesos de continuidad.

8.1. DETECTAR

Objetivo: identificar con antelación empresas o actividades que puedan necesitar relevo.

La detección debe apoyarse en la proximidad de los ayuntamientos, el conocimiento territorial de Mancha Júcar Centro y la participación de organizaciones empresariales y profesionales.

Las actuaciones principales serán:

- identificación de titulares próximos a finalizar su actividad;
- incorporación voluntaria al Censo de Empresas en Relevo;
- detección de actividades estratégicas para el municipio;
- primera valoración sobre existencia o ausencia de sucesor;
- identificación de posibles situaciones de cierre evitable.

Resultado esperado: una primera cartera de empresas y actividades susceptibles de análisis.

8.2. DIAGNOSTICAR

Objetivo: determinar si la actividad presenta condiciones razonables de continuidad.

No toda empresa identificada debe iniciar automáticamente un proceso de transmisión. Es necesario conocer su situación y valorar sus posibilidades reales.

El diagnóstico deberá considerar:

- viabilidad económica;
- situación jurídica y administrativa;
- activos y obligaciones;
- posición comercial;
- necesidades de inversión;
- dependencia respecto del titular;
- función territorial de la actividad;
- posibilidades de transmisión o transformación.

Resultado esperado: una decisión fundamentada sobre la conveniencia y condiciones del proceso de relevo.

8.3. PREPARAR

Objetivo: mejorar las condiciones de la empresa antes de buscar un continuador.

Una empresa viable puede no estar preparada para transmitirse.

Esta fase permitirá:

- ordenar documentación económica y contractual;
- clarificar activos y obligaciones;
- identificar elementos transmisibles;
- reducir dependencias excesivas del titular;
- documentar procedimientos y conocimientos;
- estimar necesidades financieras;
- definir las características básicas de la oportunidad de relevo.

Resultado esperado: una empresa más comprensible, evaluable y preparada para ser presentada a potenciales continuadores.

8.4. CONECTAR

Objetivo: encontrar personas o proyectos capaces de asumir la continuidad.

La estrategia debe ampliar la búsqueda más allá del ámbito familiar e incorporar trabajadores, socios, otros empresarios, nuevos emprendedores, jóvenes, mujeres, personas retornadas, nuevos residentes y proyectos colectivos.

Las actuaciones pueden incluir:

- elaboración de fichas de oportunidad;
- difusión controlada;
- captación de potenciales continuadores;
- preselección de perfiles;
- intermediación;
- mecanismos de *matching*;
- primeros encuentros entre las partes.

La confidencialidad y la confianza deberán acompañar todo el proceso.

Resultado esperado: identificación de una o varias alternativas de continuidad compatibles con las características de la empresa.

8.5. TRANSMITIR

Objetivo: convertir una coincidencia entre titular y continuador en una operación empresarial viable y jurídicamente ordenada.

Esta fase puede requerir:

- valoración y negociación;
- definición de condiciones económicas;
- búsqueda de financiación;
- elección de la fórmula jurídica;
- transmisión de activos;
- revisión de contratos, licencias y obligaciones;

- planificación temporal del cambio;
- formalización de acuerdos.

En esta etapa podrán intervenir asesores jurídicos, fiscales, financieros y otros especialistas.

Resultado esperado: transmisión formal de la actividad en condiciones asumibles para las partes.

8.6. ACOMPAÑAR

Objetivo: asegurar que el cambio de titularidad se traduzca en continuidad real.

El relevo no termina con la firma.

Cuando resulte necesario, deberá existir un periodo de transición que permita trasladar:

- conocimientos técnicos;
- relaciones con clientes y proveedores;
- funcionamiento cotidiano;
- información no documentada;
- procedimientos;
- contactos;
- responsabilidades.

El acompañamiento puede incluir asimismo tutoría empresarial durante los primeros meses.

Resultado esperado: una persona o equipo continuador capaz de gestionar la actividad con autonomía.

8.7. TRANSFORMAR

Objetivo: facilitar que la empresa inicie una nueva etapa y se adapte a las necesidades futuras.

La continuidad no implica conservar exactamente el modelo anterior.

El relevo puede abrir oportunidades para:

- digitalización;
- mejora de procesos;
- incorporación de nuevos productos o servicios;
- diversificación;
- acceso a nuevos mercados;
- modernización de la gestión;
- incorporación de nuevas formas de organización;
- transformación hacia fórmulas de Economía Social cuando resulte adecuada.

Resultado esperado: una empresa no solo transmitida, sino preparada para afrontar una nueva etapa de desarrollo.

UNA LÓGICA ÚNICA DE INTERVENCIÓN

Las siete fases forman una cadena.

1. **Detectar sin diagnosticar** genera información, pero no decisiones.
2. **Diagnosticar sin preparar** permite conocer los problemas, pero no resolverlos.
3. **Preparar sin conectar** genera empresas transmisibles sin continuadores.
4. **Conectar sin acompañar** puede producir contactos que no lleguen a consolidarse.
5. **Transmitir sin transición** aumenta el riesgo de pérdida de conocimiento.

Y **mantener sin transformar** puede trasladar al nuevo titular problemas que ya existían. Por eso, el valor del Modelo MJC reside en considerar el relevo como un proceso completo.

Fase	Pregunta clave	Resultado
Detectar	¿Dónde existe riesgo de discontinuidad?	Empresa identificada
Diagnosticar	¿Puede continuar?	Viabilidad evaluada
Preparar	¿Está lista para transmitirse?	Oportunidad preparada
Conectar	¿Quién puede continuarla?	Potencial continuador
Transmitir	¿Cómo se formaliza?	Operación realizada
Acompañar	¿Cómo garantizamos la transición?	Continuidad efectiva
Transformar	¿Cómo puede mejorar?	Nueva etapa empresarial

DE LA EMPRESA EN RIESGO A LA EMPRESA CON FUTURO

El Modelo MJC no pretende convertir todos los casos identificados en transmisiones. Su finalidad es algo más realista: **aumentar las posibilidades de que las actividades viables dispongan de una alternativa antes de que el cierre sea irreversible.**

Algunas empresas encontrarán continuidad familiar. Otras serán asumidas por trabajadores. Otras podrán interesar a nuevos emprendedores. Algunas evolucionarán hacia fórmulas colectivas. Y habrá casos en los que el diagnóstico determine que la transmisión no constituye una solución razonable.

La existencia de un modelo permite precisamente adoptar esas decisiones con mayor anticipación y conocimiento.

En síntesis:

detectar antes, diagnosticar mejor, preparar con tiempo, conectar oportunidades, transmitir con seguridad, acompañar la transición y transformar para continuar.

Ese es el recorrido que convierte el relevo generacional en una verdadera **política territorial de continuidad empresarial para Mancha Júcar Centro.**

9. GOBERNANZA Y RED TERRITORIAL DE RELEVO

La puesta en marcha del Modelo MJC de Continuidad Empresarial requiere una estructura de gobernanza sencilla, operativa y adaptada a la realidad territorial. El objetivo no debe ser crear una nueva capa administrativa, sino **coordinar capacidades ya existentes** y establecer un sistema claro de responsabilidades entre los distintos agentes implicados.

La gobernanza debe garantizar tres principios básicos:

- a) proximidad con empresas y municipios;
- b) coordinación supramunicipal;
- c) acceso a conocimiento técnico especializado.

9.1. MANCHA JÚCAR CENTRO COMO EJE DE COORDINACIÓN

La Asociación para el Desarrollo Integral Mancha Júcar-Centro debe desempeñar la función de **coordinación general del sistema**.

Su posición supramunicipal permite integrar información procedente de diferentes localidades, ordenar recursos y conectar a los distintos actores participantes.

Entre sus funciones principales se encontrarían:

- coordinación del Censo de Empresas en Relevo;
- gestión de la Oficina Supramunicipal;
- articulación de los procesos de diagnóstico y acompañamiento;
- coordinación de los mecanismos de *matching*;
- conexión con entidades especializadas;
- seguimiento de los procesos de transmisión;
- evaluación global de la estrategia.

Mancha Júcar Centro actuaría, así, como **nodo territorial de continuidad empresarial**.

9.2. LOS AYUNTAMIENTOS COMO RED DE PROXIMIDAD

Los ayuntamientos constituyen el primer nivel de detección.

Su conocimiento de la realidad económica local facilita la identificación temprana de empresas susceptibles de relevo, actividades estratégicas y posibles personas continuadoras.

Su papel debe concentrarse especialmente en:

- detectar situaciones de posible sucesión;
- informar a titulares y emprendedores;
- derivar casos hacia la estructura supramunicipal;
- colaborar en la difusión de oportunidades;
- identificar necesidades empresariales locales;
- aportar conocimiento sobre el impacto territorial de determinadas actividades.

La lógica es sencilla: **el ayuntamiento detecta y aproxima; Mancha Júcar Centro coordina y acompaña**.

9.3. RED DE AGENTES ESPECIALIZADOS

Los procesos de relevo pueden requerir capacidades que exceden el ámbito de actuación directo de la entidad coordinadora.

Por ello, el modelo debe apoyarse en una **RED TERRITORIAL DE RELEVO** integrada, entre otros, por:

- organizaciones empresariales y profesionales;
- entidades de Economía Social;
- asesorías jurídicas, fiscales y laborales;
- entidades financieras;
- servicios públicos de empleo;
- centros educativos y de Formación Profesional;
- agentes de emprendimiento;
- entidades vinculadas al desarrollo rural;
- otros profesionales especializados.

Cada agente participará en función de las necesidades concretas de cada proceso.

No se trata de que todas las entidades intervengan en todos los casos, sino de disponer de una **red disponible y coordinada**.

9.4. UNA MESA TERRITORIAL DE RELEVO

Para garantizar la coordinación puede establecerse una **Mesa Territorial de Relevo Generacional de Mancha Júcar Centro**.

Su carácter debería ser técnico y operativo.

No tendría como función intervenir en decisiones privadas de transmisión, sino facilitar cooperación, identificar obstáculos y mejorar progresivamente el funcionamiento del sistema.

Entre sus funciones podrían incluirse:

- compartir información agregada sobre necesidades territoriales;
- identificar sectores o municipios con mayor riesgo;
- coordinar recursos y programas existentes;
- promover acuerdos de colaboración;
- detectar necesidades de financiación o formación;
- evaluar periódicamente el funcionamiento del modelo;
- proponer mejoras.

Esta Mesa permitiría que el relevo generacional dejara de depender de actuaciones aisladas y se integrara en una **agenda territorial compartida**.

9.5. EMPRESAS Y CONTINUADORES COMO PROTAGONISTAS

La existencia de una estructura institucional no debe alterar un principio fundamental: **las decisiones empresariales corresponden a quienes transmiten y a quienes asumen la continuidad**.

La función pública y territorial consiste en crear condiciones favorables para que esas decisiones puedan adoptarse con mayor información, seguridad y acompañamiento.

La participación en el sistema deberá ser voluntaria y respetar especialmente:

- confidencialidad;
- protección de información empresarial;

- autonomía de las partes;
- neutralidad en la intermediación;
- transparencia de los procedimientos.

El sistema facilita.

Las partes deciden.

9.6. FLUJO BÁSICO DE COORDINACIÓN

La gobernanza del modelo puede sintetizarse en un esquema muy sencillo:



Este circuito evita duplicidades y proporciona una referencia clara para cualquier empresa o persona interesada.

UNA RED PARA HACER POSIBLE LA CONTINUIDAD

El relevo generacional no necesita necesariamente nuevas instituciones. Necesita que las instituciones y recursos existentes **trabajen conectados**. Ese es el principal valor de la gobernanza supramunicipal: convertir capacidades dispersas en una red territorial reconocible y accesible.

- Mancha Júcar Centro aporta coordinación.
- Los ayuntamientos aportan proximidad.
- Los especialistas aportan conocimiento.
- Los agentes económicos y sociales aportan redes.
- Y titulares y continuadores aportan la decisión empresarial.

La combinación de estos elementos permite construir un verdadero **ecosistema territorial de continuidad empresarial**.

10. HOJA DE RUTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO MJC

La construcción de un sistema supramunicipal de relevo generacional debe desarrollarse de forma progresiva. No resulta necesario disponer desde el primer momento de todos los instrumentos plenamente desplegados. El objetivo debe ser **comenzar con una estructura operativa sencilla, probarla sobre casos reales y consolidarla a partir de la experiencia obtenida**.

La implantación del Modelo MJC puede organizarse en cuatro etapas.

FASE 1. ORGANIZAR Y DETECTAR

La primera etapa estará destinada a crear las condiciones básicas para el funcionamiento del sistema.

Durante esta fase se abordará:

- definición de la coordinación técnica;
- establecimiento de la red de ayuntamientos colaboradores;
- constitución de la Red Territorial de Relevo;
- diseño del Censo de Empresas en Relevo;
- elaboración de protocolos de información, derivación y confidencialidad;
- identificación inicial de empresas y actividades susceptibles de relevo.

Resultado: disponer de una estructura básica de coordinación y una primera cartera de posibles procesos de continuidad.

FASE 2. DIAGNOSTICAR Y PREPARAR

Una vez identificadas las primeras empresas, comenzará el trabajo individualizado.

Las actuaciones se concentrarán en:

- diagnóstico de viabilidad;
- identificación de necesidades de sucesión;
- análisis de la dependencia respecto del titular;
- preparación de documentación;
- definición de alternativas de continuidad;
- elaboración de fichas de oportunidad;
- identificación de necesidades de asesoramiento o financiación.

Esta fase permitirá además comprobar y ajustar las herramientas diseñadas inicialmente.

Resultado: disponer de un primer grupo de empresas preparadas para iniciar procesos de búsqueda de continuadores.

FASE 3. CONECTAR, TRANSMITIR Y ACOMPAÑAR

La tercera fase trasladará el modelo al terreno de la intermediación empresarial.

Se activarán:

- búsqueda de potenciales continuadores;
- difusión de oportunidades;
- mecanismos de matching;
- encuentros entre titulares y personas interesadas;
- asesoramiento especializado;

- conexión con financiación;
- negociación y formalización de transmisiones;
- acompañamiento durante la transición.

Los primeros casos permitirán identificar dificultades, mejorar procedimientos y generar experiencias demostrativas.

Resultado: primeros procesos de relevo acompañados mediante el Modelo MJC.

FASE 4. CONSOLIDAR Y EXTENDER

La última etapa estará orientada a convertir la experiencia inicial en una capacidad territorial estable.

Se abordará:

- seguimiento de las empresas transmitidas;
- evaluación de resultados;
- incorporación de nuevas empresas al Censo;
- ampliación de la red de continuadores;
- mejora de herramientas y protocolos;
- difusión de buenas prácticas;
- extensión progresiva del modelo al conjunto del territorio.

Resultado: consolidación de un sistema supramunicipal permanente de continuidad empresarial.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La eficacia de la estrategia no puede medirse únicamente por el número de empresas incorporadas al Censo o por las transmisiones formalizadas. El verdadero resultado consiste en comprobar si las actividades viables **continúan funcionando después del relevo**. Por ello, el sistema de evaluación debe combinar indicadores de proceso, resultado y continuidad.

Dimensión	Indicadores orientativos
Detección	Empresas contactadas e incorporadas al Censo
Diagnóstico	Empresas diagnosticadas y planes de relevo elaborados
Preparación	Empresas preparadas para la transmisión
Conexión	Potenciales continuadores identificados y procesos de matching iniciados
Transmisión	Relevos formalizados
Empleo	Puestos de trabajo preservados
Participación	Jóvenes, mujeres y otros perfiles incorporados
Economía Social	Procesos colectivos de continuidad impulsados
Territorio	Actividades o servicios estratégicos preservados
Consolidación	Empresas que mantienen su actividad a 12 y 24 meses

A estos indicadores cuantitativos deberá añadirse información cualitativa sobre la calidad de los procesos, las dificultades encontradas, la transferencia efectiva de conocimiento y la satisfacción de titulares y continuadores.

MEDIR CONTINUIDAD, NO SOLO TRANSMISIONES

Una operación jurídicamente formalizada puede fracasar posteriormente.

Por ello, el indicador fundamental del Modelo MJC no debería ser únicamente:

¿Cuántas empresas se han transmitido?

Debería incorporar una segunda pregunta:

¿Cuántas continúan funcionando y desarrollándose después del relevo?

El seguimiento a 12 y 24 meses permitirá conocer la estabilidad de los procesos, detectar necesidades adicionales y mejorar progresivamente la metodología. De este modo, la evaluación no funcionará únicamente como mecanismo de rendición de cuentas. Será también una herramienta de **aprendizaje territorial**.

- A. Cada empresa detectada aportará información.
- B. Cada proceso acompañado permitirá perfeccionar el modelo.
- C. Cada relevo consolidado permitirá identificar buenas prácticas.
- D. Y cada proceso que no alcance el resultado esperado ayudará a comprender qué barreras deben corregirse.

La estrategia de Mancha Júcar Centro podrá evolucionar así desde una primera experiencia de intervención hacia un **sistema territorial que aprende, mejora y aumenta progresivamente su capacidad para preservar empresas viables**.

CONCLUSIONES

DEL RIESGO DE CIERRE A UNA ESTRATEGIA TERRITORIAL DE CONTINUIDAD

El relevo social-generacional plantea a Mancha Júcar Centro una cuestión que trasciende la sustitución de unas personas empresarias por otras. La cuestión verdaderamente relevante es qué actividades económicas pueden y deben encontrar continuidad, qué condiciones necesitan para conseguirla y qué puede hacer el territorio para facilitar que esa continuidad sea posible.

Esta perspectiva modifica sustancialmente la forma de abordar el problema. La jubilación de una persona titular no implica necesariamente que haya terminado la vida económica de su empresa. Una actividad puede seguir siendo viable, mantener clientes, disponer de conocimiento acumulado, generar empleo y cumplir una función importante en su municipio y, sin embargo, desaparecer simplemente porque no se ha preparado a tiempo su continuidad.

Por ello, uno de los principales cambios que propone este Documento Marco consiste en separar la finalización de la trayectoria profesional de quien ha desarrollado una actividad de la finalización de la propia actividad empresarial. Entre ambas existe un espacio para intervenir: y ese espacio es el relevo.

ANTICIPAR PARA PODER ELEGIR

La primera conclusión es también la más importante: el tiempo constituye uno de los principales recursos de cualquier proceso de relevo. Cuando la búsqueda de una solución comienza inmediatamente antes de la jubilación o del cierre, las alternativas disminuyen. Cuando se actúa con anticipación, es posible diagnosticar la situación de la empresa, ordenar información, corregir debilidades, valorar diferentes fórmulas de continuidad, buscar potenciales continuadores y organizar adecuadamente la transición.

El relevo social-generacional debe dejar de ser, por tanto, una actuación de emergencia ante negocios próximos a desaparecer y convertirse en una política preventiva de continuidad empresarial. No se trata de esperar a que aparezca un problema: se trata de detectarlo cuando todavía existen alternativas.

NO CONSERVAR TODAS LAS EMPRESAS, SINO DAR UNA OPORTUNIDAD A LAS QUE PUEDEN CONTINUAR

Una estrategia rigurosa de relevo tampoco puede partir de la idea de que cualquier actividad debe mantenerse indefinidamente. La renovación empresarial forma parte del funcionamiento normal de una economía. El objetivo debe ser diferente: evitar que empresas viables desaparezcan exclusivamente porque no se ha producido a tiempo el encuentro entre quien necesita transmitir y quien podría continuar.

Por eso, el diagnóstico ocupa una posición central en el modelo propuesto. Habrá actividades con posibilidades claras de continuidad; otras necesitarán transformaciones antes de resultar transmisibles; algunas podrán encontrar continuidad mediante fórmulas diferentes de las inicialmente previstas; y existirán también situaciones en las que mantener la actividad no resulte razonable. La política de relevo no debe conservar artificialmente empresas. Debe crear oportunidades de continuidad allí donde exista futuro empresarial.

AMPLIAR QUIÉN PUEDE TOMAR EL RELEVO

La tercera conclusión supone abandonar definitivamente una concepción exclusivamente familiar de la sucesión. La continuidad puede proceder de familiares, pero también de las personas trabajadoras, socias, otras empresas, nuevos emprendedores, jóvenes, mujeres, personas desempleadas con experiencia, personas retornadas, nuevos residentes o proyectos colectivos.

En determinados casos, además, las fórmulas de Economía Social pueden permitir que varias personas asuman conjuntamente una continuidad que difícilmente podría afrontar una sola. ¿Quién puede continuar esta actividad y qué necesitamos hacer para que pueda hacerlo? Ampliar la respuesta a esa pregunta significa ampliar las posibilidades de futuro de las empresas del territorio.

CONECTAR LO QUE HOY PERMANECE DESCONECTADO

Una de las principales dificultades del relevo no reside necesariamente en la inexistencia absoluta de personas interesadas en emprender. Puede encontrarse también en la ausencia de mecanismos que permitan que una empresa que busca continuidad y una persona que busca una oportunidad empresarial lleguen a conocerse. Existe, por tanto, un problema de conexión. El Censo de Empresas en Relevo, la Oficina Supramunicipal, los mecanismos de *matching*, la intermediación confidencial y la Red Territorial de Relevo adquieren sentido precisamente como respuesta a esa desconexión.

El territorio puede hacer visible lo que hoy permanece disperso. Puede convertir una futura jubilación en una oportunidad empresarial identificable. Y puede transformar una intención genérica de emprender en la posibilidad concreta de continuar una actividad existente.

DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO SOCIAL

Cuando el cierre de una empresa afecta al empleo, a los servicios disponibles, a proveedores, clientes y a la propia capacidad económica de una localidad, su continuidad adquiere una dimensión territorial. De ahí surge el concepto de relevo social desarrollado en este Documento Marco. No significa trasladar a las instituciones decisiones que pertenecen a titulares y continuadores. Significa construir alrededor de esas decisiones un entorno capaz de detectar, informar, conectar, asesorar y acompañar.

Los ayuntamientos aportan proximidad. Mancha Júcar Centro aporta coordinación y escala supramunicipal. Los agentes económicos y sociales aportan redes. Los especialistas aportan conocimiento. Titulares y continuadores adoptan las decisiones. El resultado es un ecosistema territorial de continuidad empresarial.

DE UNA DECLARACIÓN DE INTENCIONES A UN MODELO DE INTERVENCIÓN

La principal consecuencia práctica de este Documento Marco es la definición de un recorrido común para afrontar los procesos de relevo:

DETECTAR → DIAGNOSTICAR → PREPARAR → CONECTAR → TRANSMITIR → ACOMPAÑAR →
TRANSFORMAR

Esta secuencia constituye el Modelo MJC de Continuidad Empresarial. Su importancia reside en que convierte diferentes actuaciones —información, asesoramiento, formación, intermediación, financiación, acompañamiento o modernización— en partes de un mismo proceso.

El modelo no comienza cuando aparece un comprador. Comienza cuando el territorio identifica suficientemente pronto una posible discontinuidad. Y tampoco termina cuando se firma una transmisión. Termina cuando la actividad ha conseguido afrontar con autonomía una nueva etapa.

UNA POLÍTICA QUE DEBE APRENDER

La estrategia deberá construirse progresivamente. Los primeros casos permitirán comprobar qué instrumentos funcionan, qué obstáculos aparecen, qué perfiles de continuadores responden mejor, qué sectores presentan mayores dificultades y qué recursos necesitan realmente las empresas.

Por ello, evaluar significará algo más que contabilizar actuaciones. El indicador definitivo no será únicamente cuántas empresas han sido transmitidas. Será comprobar cuántas continúan funcionando después del relevo, cuánto empleo se ha preservado, qué actividades estratégicas permanecen en los municipios y qué nuevas oportunidades empresariales se han generado. Cada proceso permitirá mejorar el siguiente. La estrategia podrá convertirse así en una capacidad territorial permanente.

CONTINUAR TAMBIÉN ES EMPRENDER

Mancha Júcar Centro no parte únicamente de un problema. Parte también de una oportunidad. Allí donde existe una empresa viable sin sucesión puede existir una oportunidad para otra persona. Donde termina una trayectoria profesional puede comenzar otra. Donde una actividad necesita relevo puede surgir un nuevo proyecto empresarial. Y donde ninguna persona puede asumir individualmente esa continuidad puede aparecer una solución colectiva.

Por eso, el relevo generacional no debe contemplarse exclusivamente desde la lógica del envejecimiento y del cierre. Debe incorporarse también a las políticas de emprendimiento, empleo, retorno, atracción de población, Economía Social y desarrollo rural.

Continuar una empresa viable también es emprender.

El relevo generacional no comienza cuando llega la jubilación ni termina cuando cambia la titularidad. Comienza cuando un territorio decide anticiparse para que una actividad viable tenga la oportunidad de continuar.

Ese es, en última instancia, el objetivo de la estrategia propuesta para Mancha Júcar Centro:

- A. Que el final de una generación empresarial no tenga que significar el final de sus empresas.**
- B. Que allí donde exista viabilidad pueda existir continuidad.**
- C. Y que allí donde exista continuidad pueda seguir existiendo futuro para el territorio.**



Asociación para el Desarrollo Integral
Mancha Júcar-Centro



Cofinanciado por
la Unión Europea



Castilla-La Mancha

DIPUTACIÓN DE ALBACETE

LEADER

Desarrollo liderado por las comunidades locales