



**+ emprendimiento**  
**+ oportunidades**  
COMUNIDAD DE MADRID

# GUÍA INTERACTIVA CÓMO GESTIONAR UN RELEVO GENERACIONAL

➤ **Emprendimiento** ◀

PRIMERO

GRACIAS

POR SEGUIR ESTE PROYECTO

**+Emprendimiento +Oportunidades Comunidad de Madrid** es un proyecto que tiene como finalidad impulsar el emprendimiento, la digitalización y la mejora de la competitividad de los pequeños negocios de la región.

El programa incluye acciones de **asesoramiento, información, formación, sensibilización y divulgación** en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial, contribuyendo a la **transformación productiva hacia una economía digital y sostenible** y al fortalecimiento de las competencias profesionales del tejido empresarial madrileño. El programa en su conjunto, no solo persigue el fortalecimiento del tejido productivo mediante el fomento del autoempleo y la economía social, sino que, también constituyen una herramienta estratégica de cohesión territorial y de equilibrio en el desarrollo regional, con un enfoque explícito hacia la igualdad de oportunidades en zonas menos favorecidas, especialmente en los **pequeños municipios y entornos rurales**.

En el marco del convenio regulador del proyecto se desarrollan diferentes herramientas para apoyar a las personas emprendedoras, autónomos y microempresas de la Comunidad de Madrid: **vídeos explicativos, guías interactivas**, una **herramienta digital con píldoras formativas**, una **aplicación web para la evaluación de competencias** y un **portal multiplataforma** que reúne estos y otros recursos del programa.

Las **guías interactivas** forman parte de esta línea de trabajo y están diseñadas para ofrecer contenidos prácticos, accesibles y aplicados, orientados a la **mejora de la competitividad, la digitalización, el emprendimiento y la gestión empresarial**. A través de estos materiales se pretende **apoyar la consolidación de los negocios existentes y facilitar nuevas oportunidades de emprendimiento** en la Comunidad de Madrid.

Por ello, les presentamos la guía: **“Cómo gestionar un relevo generacional”**.



---

# INDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL RELEVO GENERACIONAL</b>	<b>9</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	10
1.1 QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR RELEVO GENERACIONAL	10
1.2 POR QUÉ ES UN ASUNTO ESTRATÉGICO PARA AUTÓNOMOS Y MICROEMPRESAS	10
1.3 RIESGOS DE NO PLANIFICAR	11
1.4 BENEFICIOS DE UNA TRANSICIÓN ORDENADA	11
EJERCICIO PRÁCTICO 1. SEÑALES DE QUE CONVIENE EMPEZAR A PLANIFICAR	12
<b>CAPÍTULO 2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR EL RELEVO</b>	<b>13</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	14
2.1 POR QUÉ CONVIENE EMPEZAR ANTES DE NECESITARLO	14
2.2 CUÁNDO EMPEZAR: SEÑALES Y MOMENTOS CLAVE	14
2.3 ETAPAS RECOMENDABLES DEL PROCESO	15
2.4 ERRORES HABITUALES AL POSPONER LA PLANIFICACIÓN	15
2.5 CÓMO COMUNICAR LA INTENCIÓN DE RELEVO	15
EJERCICIO PRÁCTICO 2. DIAGNÓSTICO RÁPIDO DE PREPARACIÓN	16
<b>CAPÍTULO 3. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE RELEVO</b>	<b>17</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	18
3.1 RELEVO FAMILIAR	18
3.2 RELEVO INTERNO O ENTRE SOCIOS	18
3.3 RELEVO EXTERNO O TRANSMISIÓN A TERCEROS	19
3.4 FÓRMULAS MIXTAS Y TRANSICIONES PARCIALES	19
3.5 CRITERIOS PARA ELEGIR EL MODELO ADECUADO	19
EJERCICIO PRÁCTICO 3. COMPARATIVA DE MODELOS DE RELEVO	19
<b>CAPÍTULO 4. ASPECTOS LEGALES Y FISCALES</b>	<b>20</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	21
4.1 FORMAS JURÍDICAS DE TRANSMISIÓN	21
4.2 QUÉ REVISAR ANTES DE FORMALIZAR	21
4.3 FISCALIDAD: POR QUÉ CONVIENE ANTICIPARSE	22
4.4 RESPONSABILIDAD Y PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO	22
4.5 EL PAPEL DEL ASESORAMIENTO PROFESIONAL	22
EJERCICIO PRÁCTICO 4. LISTA DE CONTROL LEGAL Y FISCAL	23

---

<b>CAPÍTULO 5. GESTIÓN EMOCIONAL DEL PROCESO</b>	<b>24</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	25
5.1 COMPRENDER EL COMPONENTE EMOCIONAL	25
5.2 DUELO, IDENTIDAD Y DESAPEGO PROFESIONAL	25
5.3 CONFLICTOS INTERGENERACIONALES	25
5.4 COMUNICACIÓN EMOCIONAL DURANTE LA TRANSICIÓN	26
EJERCICIO PRÁCTICO 5. MAPA EMOCIONAL DEL RELEVO	26
<b>CAPÍTULO 6. PREPARACIÓN DE LA PERSONA SUCESORA</b>	<b>27</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	28
6.1 QUÉ PERFIL CONVIENE BUSCAR	28
6.2 FORMACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	28
6.3 LIDERAZGO COMPARTIDO Y TRANSICIÓN GRADUAL	29
6.4 SEGUIMIENTO DEL PROCESO	29
EJERCICIO PRÁCTICO 6. PLAN DE DESARROLLO DEL SUCESOR O SUCESORA	29
<b>CAPÍTULO 7. INNOVACIÓN Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>30</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	31
7.1 INNOVAR SIN ROMPER LA ESENCIA	31
7.2 ÁMBITOS DE MEJORA ESPECIALMENTE ÚTILES EN PEQUEÑOS NEGOCIOS	31
7.3 REVISAR EL MODELO DE NEGOCIO	32
EJERCICIO PRÁCTICO 7. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN	32
<b>CAPÍTULO 8. RECURSOS Y APOYOS INSTITUCIONALES</b>	<b>33</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	34
8.1 RECURSOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID	34
8.2 ENTIDADES EMPRESARIALES Y APOYO ESPECIALIZADO	35
8.3 CÓMO CONSTRUIR TU PROPIO MAPA DE APOYOS	35
EJERCICIO PRÁCTICO 8. MAPA DE RECURSOS Y CONTACTOS	35
<b>CAPÍTULO 9. HOJA DE RUTA FINAL Y RECOMENDACIONES</b>	<b>36</b>
RUTA INTERACTIVA DEL CAPÍTULO	37
9.1 CLAVES DE UNA CONTINUIDAD SOSTENIBLE	37
9.2 RECOMENDACIONES FINALES PARA PASAR A LA ACCIÓN	37
EJERCICIO PRÁCTICO 9. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS	38
<b>ANEXOS PRÁCTICOS</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO 1. LISTA GLOBAL DE COMPROBACIÓN PARA PLANIFICAR EL RELEVO</b>	<b>39</b>
UTILIZA ESTA LISTA COMO VERIFICACIÓN GENERAL DEL PROCESO	39

---

<b>ANEXO 2. PLANTILLA DE PLAN DE SUCESIÓN</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO 3. MODELO DE MENSAJE PARA COMUNICAR EL RELEVO</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO 4. GLOSARIO BÁSICO</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO 5. CASOS PRÁCTICOS BREVES</b>	<b>40</b>
PANADERÍA DE BARRIO	40
TALLER MECÁNICO	40
COMERCIO MINORISTA	40
<b>ANEXO 6. BIENESTAR PERSONAL DURANTE LA TRANSICIÓN</b>	<b>40</b>
<b>CIERRE</b>	<b>41</b>
<b>PARTE II. DESARROLLO AMPLIADO Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 10. HOJA DE RUTA DE 12 A 18 MESES PARA PREPARAR EL RELEVO</b>	<b>43</b>
<b>10.1 EMPEZAR CON UNA FOTOGRAFÍA HONESTA DEL NEGOCIO</b>	<b>43</b>
<b>10.2 PRIMER TRIMESTRE: ORDENAR LO IMPRESCINDIBLE</b>	<b>43</b>
<b>10.3 SEGUNDO TRIMESTRE: PREPARAR A LA PERSONA SUCESORA</b>	<b>44</b>
<b>10.4 TERCER TRIMESTRE: COMUNICAR CON CRITERIO</b>	<b>44</b>
<b>10.5 CUARTO TRIMESTRE: TRANSFERIR SIN PRECIPITACIÓN</b>	<b>45</b>
EJERCICIO PRÁCTICO 10. CALENDARIO REALISTA DE TRANSICIÓN	45
<b>CAPÍTULO 11. VALORACIÓN DEL NEGOCIO Y NEGOCIACIÓN DE LA TRANSMISIÓN</b>	<b>46</b>
<b>11.1 QUÉ DA VALOR A UN PEQUEÑO NEGOCIO</b>	<b>46</b>
<b>11.2 CÓMO PREPARAR LA INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b>	<b>46</b>
<b>11.3 MODELOS DE NEGOCIACIÓN COMPATIBLES CON LA CONTINUIDAD</b>	<b>46</b>
<b>11.4 ERRORES FRECUENTES EN LA FIJACIÓN DEL PRECIO</b>	<b>47</b>
<b>11.5 QUÉ CONVIENE DEJAR POR ESCRITO</b>	<b>47</b>
EJERCICIO PRÁCTICO 11. PREPARACIÓN DE UNA CARPETA DE NEGOCIACIÓN	47
<b>CAPÍTULO 12. GESTIÓN LABORAL Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>48</b>
<b>12.1 IDENTIFICAR PUESTOS Y FUNCIONES CRÍTICAS</b>	<b>48</b>
<b>12.2 CONVERTIR LA EXPERIENCIA EN PROCEDIMIENTOS ÚTILES</b>	<b>48</b>
<b>12.3 TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO RELACIONAL</b>	<b>48</b>
<b>12.4 GESTIONAR EL IMPACTO EN LA PLANTILLA</b>	<b>48</b>
<b>12.5 DISEÑAR UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO DE SEIS MESES</b>	<b>49</b>
EJERCICIO PRÁCTICO 12. MAPA DE CONOCIMIENTO CRÍTICO	49
<b>CAPÍTULO 13. RELEVO GENERACIONAL SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO</b>	<b>50</b>
<b>13.1 COMERCIO MINORISTA DE PROXIMIDAD</b>	<b>50</b>
<b>13.2 HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN</b>	<b>50</b>

---

13.3 SERVICIOS PERSONALES Y PROFESIONALES	50
13.4 TALLERES, OFICIOS Y ACTIVIDADES ARTESANAS	50
13.5 NEGOCIOS UBICADOS EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS O ENTORNOS RURALES	51
13.6 NEGOCIOS CON FUERTE COMPONENTE DIGITAL O MIXTO	51
EJERCICIO PRÁCTICO 13. DIAGNÓSTICO SECTORIAL	51
<b>CAPÍTULO 14. COMUNICACIÓN CON FAMILIA, SOCIOS, CLIENTES Y ENTIDADES COLABORADORAS</b>	<b>52</b>
14.1 COMUNICACIÓN CON LA FAMILIA Y CON LAS PERSONAS PROPIETARIAS	52
14.2 COMUNICACIÓN CON SOCIOS Y PERSONAS CLAVE DEL NEGOCIO	52
14.3 COMUNICACIÓN CON LA CLIENTELA	52
14.4 COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES, ENTIDADES FINANCIERAS Y ADMINISTRACIÓN	52
14.5 CÓMO GESTIONAR RESISTENCIAS Y RUMORES	53
EJERCICIO PRÁCTICO 14. MAPA DE INTERLOCUTORES	53
<b>CAPÍTULO 15. RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>54</b>
15.1 CUANDO NO HAY UNA PERSONA SUCESORA CLARA	54
15.2 INCAPACIDAD TEMPORAL, ENFERMEDAD O AUSENCIA REPENTINA	54
15.3 CONFLICTOS FAMILIARES O SOCIETARIOS DURANTE LA TRANSICIÓN	54
15.4 PÉRDIDA DE CLIENTES O CAÍDA DE INGRESOS EN LOS PRIMEROS MESES	54
15.5 RIESGO REPUTACIONAL Y COHERENCIA DEL CAMBIO	55
EJERCICIO PRÁCTICO 15. MINI PLAN DE CONTINGENCIA	55
<b>CAPÍTULO 16. PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE EL RELEVO GENERACIONAL</b>	<b>56</b>
¿CUÁNDO CONVIENE EMPEZAR A PLANIFICAR?	56
¿ES IMPRESCINDIBLE QUE LA PERSONA SUCESORA SEA FAMILIAR?	56
¿QUÉ OCURRE SI NADIE QUIERE CONTINUAR?	56
¿CÓMO EVITAR QUE LA CONVERSACIÓN SOBRE EL RELEVO GENERE CONFLICTO?	56
¿TIENE SENTIDO FORMALIZAR POR ESCRITO UN RELEVO ENTRE FAMILIARES?	56
¿LA PERSONA SALIENTE DEBERÍA DESAPARECER INMEDIATAMENTE DEL NEGOCIO?	56
¿QUÉ HAY QUE REVISAR ANTES DE HABLAR DE PRECIO?	56
¿CÓMO SE GANA LEGITIMIDAD ANTE CLIENTES Y EQUIPO?	57
¿QUÉ PAPEL JUEGA LA DIGITALIZACIÓN?	57
¿CONVIENE CAMBIAR MUCHAS COSAS AL PRINCIPIO?	57
¿QUÉ PASA CON LA PLANTILLA DURANTE EL RELEVO?	57
¿QUÉ ERRORES SON ESPECIALMENTE FRECUENTES?	57

¿CÓMO SE PREPARA UN NEGOCIO PARA UNA POSIBLE VENTA A TERCEROS?	57
¿ES POSIBLE COMBINAR LEGADO E INNOVACIÓN?	57
¿CADA CUÁNTO DEBERÍA REVISARSE EL PLAN DE RELEVO?	57
<b>ANEXOS AMPLIADOS</b>	<b>58</b>
ANEXO 7. CRONOGRAMA ORIENTATIVO DE 18 MESES	58
ANEXO 8. CUADRO DE FUNCIONES CRÍTICAS	58
ANEXO 9. GUION PARA UNA REUNIÓN FAMILIAR O SOCIETARIA	59
ANEXO 10. PLANTILLA DE VALORACIÓN CUALITATIVA DEL NEGOCIO	59
ANEXO 11. GUION PARA COMUNICAR EL RELEVO A LA PLANTILLA	59
ANEXO 12. GUION PARA CONVERSAR CON PROVEEDORES Y ENTIDADES FINANCIERAS	59
ANEXO 13. MATRIZ DE RIESGOS DEL RELEVO	60
ANEXO 14. CUESTIONARIO DE MADUREZ DIGITAL PARA LA CONTINUIDAD	60
ANEXO 15. RECURSOS Y ENLACES ÚTILES POR FASES	60
ANEXO 16. ITINERARIO DE TRABAJO DE 90 DÍAS	61
ANEXO 17. CASOS PRÁCTICOS AMPLIADOS	61
CASO A. COMERCIO FAMILIAR CON RELEVO ENTRE HERMANAS	61
CASO B. TALLER CON RELEVO INTERNO Y PAGO APLAZADO	61
CASO C. CENTRO DE ESTÉTICA CON CLIENTELA MUY VINCULADA A LA TITULAR	61
CASO D. NEGOCIO RURAL DE PROXIMIDAD CON NECESIDAD DE MODERNIZACIÓN	62
ANEXO 18. PLAN PERSONAL DE LEGADO Y CIERRE RESPONSABLE	62
<b>CIERRE FINAL</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO 17. ITINERARIOS DE RELEVO SEGÚN EL PUNTO DE PARTIDA DEL NEGOCIO</b>	<b>64</b>
17.1 NEGOCIO ESTABLE QUE QUIERE PLANIFICAR CON TIEMPO	65
17.2 NEGOCIO CANSADO, CON SIGNOS DE DESGASTE O PÉRDIDA DE RENTABILIDAD	65
17.3 NEGOCIO MUY DEPENDIENTE DE LA PERSONA FUNDADORA	65
17.4 NEGOCIO FAMILIAR CON VARIAS PERSONAS INTERESADAS	66
17.5 NEGOCIO SIN SUCESIÓN CLARA PERO CON VALOR TRANSFERIBLE	66
EJERCICIO PRÁCTICO 17. ELIGE TU ITINERARIO	66
<b>ANEXO 19. LISTA DE COMPROBACIÓN AVANZADA PARA REVISAR CADA TRIMESTRE</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 20. BANCO DE PREGUNTAS PARA TRABAJAR EL RELEVO CON ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO</b>	<b>68</b>
<b>REFLEXIÓN DE CIERRE</b>	<b>69</b>

---

<b>ANEXO ADICIONAL. BANCO DE RECURSOS INTERACTIVOS Y CUADERNO DE SEGUIMIENTO</b>	<b>70</b>
MAPA RÁPIDO DE CONSULTA POR FASES DEL RELEVO	70
FICHA 1. GUÍA DEL MINISTERIO SOBRE EMPRESA FAMILIAR	71
FICHA 2. CLAVES DE CONTINUIDAD GENERACIONAL - CÁMARA MADRID	71
FICHA 3. PORTAL DE TRANSMISIÓN DE EMPRESAS (CIRCE)	71
FICHA 4. GUÍA PRÁCTICA SOBRE SUCESIÓN EMPRESARIAL	71
FICHA 5. GUÍA PARA LA TRANSMISIÓN DE EMPRESAS	72
FICHA 6. SEARCH FUNDS Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL	72
FICHA 7. NOVEDADES FISCALES EN MADRID PARA EL RELEVO	72
FICHA 8. APOYO A LA EMPRESA FAMILIAR - COMUNIDAD DE MADRID	72
FICHA 9. PORTAL DEL NOTARIADO	73
FICHA 10. EVENTO LEGADO Y CONTINUIDAD - CÁMARA MADRID	73
FICHA 11. WEBINAR SOBRE CONTINUIDAD TRANSGENERACIONAL	73
FICHA 12. TRABAJO AUTÓNOMO - GUÍA PRÁCTICA	73
FICHA 13. ALTA EN TRABAJO AUTÓNOMO	74
FICHA 14. PYME DIGITAL - CÁMARA DE ESPAÑA	74
FICHA 15. RED DE OFICINAS ACELERA PYME	74
FICHA 16. KIT DIGITAL - ACELERA PYME	74
FICHA 17. IMPORTASS	75
FICHA 18. COMPATIBILIDAD ENTRE JUBILACIÓN Y ACTIVIDAD	75
FICHA 19. PORTAL DEL NOTARIADO - RECURSOS DIVULGATIVOS	75
FICHA 20. SIMULADOR DE CUOTA DE AUTÓNOMO	75
FICHA 21. PORTAL DE TRANSMISIÓN DE EMPRESAS	76
PLANTILLA DE SEGUIMIENTO MENSUAL DEL RELEVO	76
FICHA DE PREPARACIÓN DE REUNIÓN CON ASESORÍA O NOTARÍA	77
REGISTRO DE RIESGOS Y SEÑALES DE ALERTA	77
PLAN DE COMUNICACIÓN DEL RELEVO	78
CUADERNO DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	78
<b>CIERRE DE LA VERSIÓN INTERACTIVA</b>	<b>79</b>



---

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL RELEVO GENERACIONAL

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Guía del Ministerio sobre empresa familiar</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Marco general para comprender continuidad, gobierno y sucesión en negocios familiares.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Claves de continuidad generacional - Cámara Madrid</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Sesión divulgativa sobre continuidad generacional y preservación del legado empresarial.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

El relevo generacional es el proceso mediante el cual una persona, una familia o un equipo transmite la dirección, la propiedad o ambas dimensiones de un negocio a otra persona o grupo. En las microempresas y en las actividades autónomas, esta decisión tiene un valor especialmente estratégico porque la continuidad suele depender de unas pocas personas y de un conocimiento muy concentrado.

### 1.1 Qué debemos entender por relevo generacional

Conviene ampliar la mirada y no reducir el relevo a un simple cambio de titularidad. Un relevo bien diseñado implica transferir funciones, decisiones, relaciones con clientes y proveedores, conocimiento técnico, hábitos de trabajo, información económica y también una determinada cultura de negocio. En otras palabras, no solo cambia quién firma; cambia quién sostiene el proyecto y cómo lo hace.

Desde esta perspectiva, el relevo puede afectar a tres planos complementarios. El primero es la propiedad, es decir, quién pasa a ser titular del negocio o de las participaciones. El segundo es la gestión, que determina quién toma las decisiones operativas y estratégicas. El tercero es el legado intangible: la reputación, la forma de tratar a la clientela, la memoria del negocio y la identidad construida durante años.

Cuando estas tres dimensiones se trabajan de forma integrada, el relevo deja de verse como una amenaza y se convierte en una herramienta de continuidad. Esa es la lógica que inspira esta guía: ayudar a planificar una transición ordenada para que el negocio conserve su esencia y gane capacidad de adaptación.

### 1.2 Por qué es un asunto estratégico para autónomos y microempresas

En los pequeños negocios el relevo rara vez es un trámite. La persona titular suele concentrar la relación con la clientela, la negociación con proveedores, el control económico, las claves administrativas y buena parte de la experiencia acumulada. Si esa persona se retira sin preparar la transición, el negocio puede perder valor con rapidez.

Además, la continuidad de muchos negocios locales tiene un impacto que trasciende a quien los gestiona. Mantener abierta una panadería, un taller, un comercio minorista, un negocio agrario o un

servicio de proximidad significa conservar empleo, actividad económica y cohesión territorial. Por eso el relevo generacional no es únicamente una cuestión privada: también afecta al entorno y a la vitalidad de los municipios y barrios.

En la Comunidad de Madrid, el debate sobre continuidad empresarial y relevo se ha reforzado recientemente con nuevas medidas autonómicas orientadas a facilitar la sucesión en la empresa familiar, especialmente en el ámbito fiscal. Esta tendencia confirma que planificar la transmisión del negocio forma parte de una estrategia más amplia de sostenibilidad empresarial.

**Recurso interactivo** | Actualidad de apoyo autonómico a la empresa familiar  
Resumen oficial de la Comunidad de Madrid sobre las medidas anunciadas en 2026 para favorecer la continuidad de la empresa familiar y el relevo generacional.

Enlace: <https://www.comunidad.madrid/notas-prensa/2026/03/25/diaz-ayuso-anuncia-aprobacion-nueva-ley-apoyo-empresa-familiar-beneficios-fiscales-ayudas-relevo-generacional>



Escanéame

## 1.3 Riesgos de no planificar

La ausencia de planificación suele traducirse en urgencia. Y la urgencia, en un proceso tan delicado, casi siempre empeora las decisiones. Puede obligar a vender de prisa, aceptar valoraciones a la baja, improvisar contratos, descuidar la comunicación o trasladar tensiones al equipo y a la familia.

A nivel operativo, los riesgos más frecuentes son la interrupción de la actividad, la pérdida de clientes por inseguridad, el deterioro de la tesorería, la fuga de conocimiento y la sobrecarga de la persona sucesora, que asume demasiadas responsabilidades en muy poco tiempo. En el plano humano aparecen el miedo, el duelo, la resistencia al cambio y los conflictos intergeneracionales.

También existe un riesgo reputacional. Cuando el entorno percibe improvisación, dudas o contradicciones, la confianza se resiente. Por eso la mejor prevención no consiste en esperar al momento perfecto, sino en empezar a ordenar la información, clarificar objetivos y abrir conversaciones con suficiente antelación.

## 1.4 Beneficios de una transición ordenada

Planificar el relevo no garantiza que todo resulte sencillo, pero sí multiplica las opciones de éxito. Permite preparar a la persona sucesora, distribuir funciones de forma gradual, revisar las implicaciones legales y fiscales con tiempo, comunicar el cambio con serenidad y cuidar la continuidad del negocio sin generar sobresaltos innecesarios.

Una transición ordenada también protege el valor construido. Facilita que el negocio llegue a la siguiente etapa con procesos más claros, datos mejor organizados, contratos actualizados y expectativas más realistas. En muchos casos, además, abre un espacio valioso para introducir mejoras en digitalización, comunicación comercial, gestión del equipo o diversificación de la oferta.

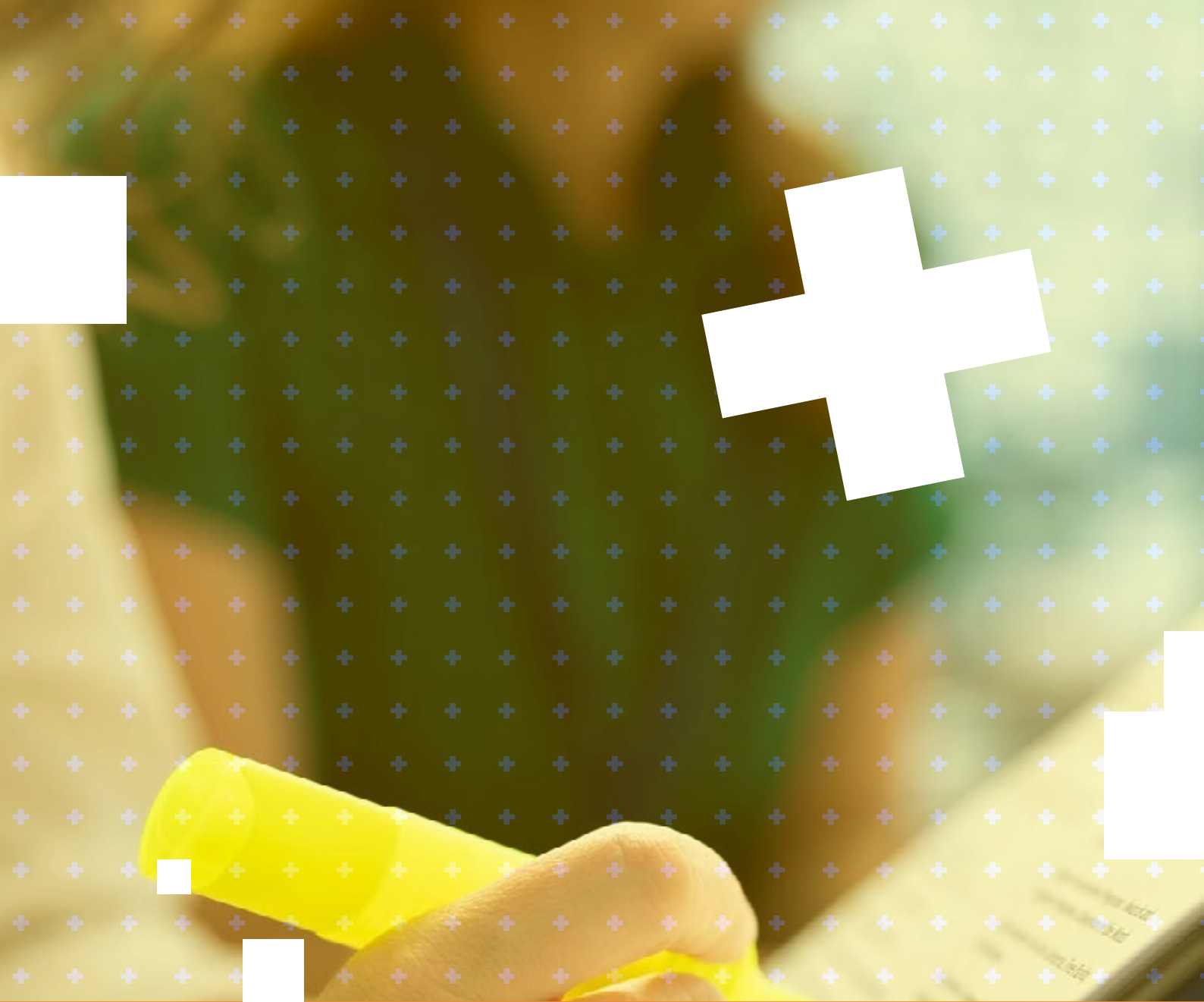
El relevo, por tanto, no debe presentarse como el final de una historia, sino como un punto de inflexión. Bien gestionado, permite honrar el esfuerzo realizado y activar una nueva etapa con mayor claridad, estabilidad y visión de futuro.

### Idea clave del capítulo

El relevo generacional no empieza cuando se firma la transmisión, sino cuando la persona titular decide que la continuidad del negocio merece ser trabajada con tiempo, método y acompañamiento.

## Ejercicio práctico 1. Señales de que conviene empezar a planificar

Elemento a revisar	Sí	Pendiente
Existe una fecha aproximada de jubilación, retirada o cambio vital relevante.		
La relación con clientes y proveedores depende casi por completo de una sola persona.		
No hay documentación ordenada sobre procesos, claves, contratos o rutinas críticas.		
Hay una persona interesada en continuar, pero todavía no tiene preparación suficiente.		
La empresa podría perder valor si hubiera que venderla o cederla con rapidez.		



---

## CAPÍTULO 2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR EL RELEVO

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Portal de Transmisión de Empresas (CIRCE)</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Herramienta pública para explorar traspasos y fórmulas de continuidad empresarial.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Guía práctica sobre sucesión empresarial</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Documento de apoyo con preguntas frecuentes para ordenar la planificación de la sucesión.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

Planificar el relevo es una decisión de gestión, no un gesto meramente administrativo. Supone anticipar escenarios, proteger el valor del negocio y dar tiempo a que las personas implicadas se preparen para el cambio.

### 2.1 Por qué conviene empezar antes de necesitarlo

Uno de los errores más frecuentes consiste en asociar la planificación del relevo únicamente con la proximidad de la jubilación. Sin embargo, cuanto más pequeño es el negocio, mayor suele ser la dependencia de la persona titular y más necesario resulta abrir el proceso con margen. Empezar antes permite elegir, comparar alternativas y no actuar desde la presión.

La anticipación aporta ventajas muy concretas: facilita documentar procesos, clarificar funciones, evaluar la viabilidad económica del negocio, detectar carencias formativas del sucesor, analizar el impacto fiscal y ordenar la comunicación. También reduce la probabilidad de conflictos porque las decisiones se discuten con tiempo y no en medio de una situación límite.

En la práctica, muchas transiciones se benefician de un periodo de entre dos y cinco años de preparación, aunque cada caso requiere su propio ritmo. No se trata de inmovilizar el negocio con planes interminables, sino de crear una hoja de ruta realista y revisable.

### 2.2 Cuándo empezar: señales y momentos clave

No existe una edad universal para iniciar el proceso, pero sí señales muy claras. Entre ellas: cansancio sostenido, falta de motivación, acumulación excesiva de tareas en la persona titular, ausencia de una segunda línea preparada, cambios en la situación familiar o de salud, necesidad de profesionalizar la gestión o voluntad de vender antes de que el negocio pierda valor.

También pueden ser detonantes positivos: la incorporación de un hijo o hija al proyecto, la entrada de una persona socia, el interés de un empleado clave en asumir más responsabilidades o la identificación de una oportunidad de transmisión externa. En todos estos casos conviene pasar del discurso genérico a un calendario de trabajo con hitos concretos.

La pregunta útil no es '¿es ya demasiado pronto?', sino '¿qué información me gustaría tener resuelta si dentro de un año tuviera que tomar la decisión?' Esa pregunta ayuda a poner en marcha el proceso sin dramatizarlo.

## 2.3 Etapas recomendables del proceso

La primera etapa es de reflexión estratégica. La persona titular debe definir qué desea realmente: continuidad familiar, venta, retiro total, acompañamiento durante un tiempo o transición parcial. Sin esa claridad inicial, el proceso se llena de ambigüedades.

La segunda etapa es de diagnóstico. Aquí conviene revisar situación económica, organización, cartera de clientes, riesgos, contratos, dependencia de determinadas personas, necesidades de inversión y fortalezas diferenciales del negocio.

La tercera etapa consiste en diseñar el plan de relevo: modelo elegido, calendario, responsabilidades, formación necesaria, revisión jurídica y fiscal, estrategia de comunicación y mecanismos de seguimiento. La cuarta es la implementación gradual, y la quinta, la evaluación: comprobar qué está funcionando, qué resistencias aparecen y qué ajustes conviene introducir.

## 2.4 Errores habituales al posponer la planificación

Esperar a que el negocio dependa de una urgencia personal o sanitaria; elegir a la persona sucesora por compromiso en lugar de por idoneidad; no calcular el valor real de la actividad; confundir confianza con ausencia de documentos; comunicar demasiado tarde; y pensar que la experiencia se transmite por convivencia, sin sistematizarla.

Otro error frecuente es suponer que un buen profesional será automáticamente un buen sucesor. La continuidad exige competencias de liderazgo, visión económica, comunicación y toma de decisiones. Cuando estas capacidades no se trabajan con antelación, la transición se vuelve mucho más frágil.

También conviene evitar el extremo contrario: diseñar un plan teórico muy completo que nunca se traduce en acciones. La planificación útil es la que se aterriza en tareas, fechas, conversaciones y documentos concretos.

## 2.5 Cómo comunicar la intención de relevo

La comunicación del relevo no debe improvisarse ni reducirse a un anuncio final. Lo recomendable es preparar distintos mensajes para distintos públicos: familia, socios, plantilla, clientes, proveedores, entidades financieras y asesores. Cada uno necesita una información adaptada a su relación con el negocio.

En la fase inicial conviene comunicar intención y proceso, no decisiones cerradas que todavía no existen. Explicar que se inicia una etapa de planificación genera más confianza que guardar silencio durante meses y presentar el cambio cuando ya es irreversible.

Una buena comunicación combina claridad y escucha. Conviene exponer motivos, explicar plazos orientativos, acoger preguntas y reconocer que habrá una etapa de transición. El mensaje central debe ser siempre el mismo: continuidad ordenada, no ruptura brusca.

### **Recomendación operativa**

Trabaja el relevo con reuniones breves pero periódicas. Un proceso sostenido en el tiempo suele funcionar mejor que largas conversaciones aisladas cargadas de tensión.

## Ejercicio práctico 2. Diagnóstico rápido de preparación


Indicador	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Conocimiento documentado del negocio				
Preparación de una persona sucesora				
Orden legal y contractual				
Claridad financiera y fiscal				
Comunicación interna sobre el proceso				



---

## CAPÍTULO 3. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE RELEVO

## Ruta interactiva del capítulo

	<b>Guía para la transmisión de empresas</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a>	Recurso útil para comparar venta, cesión, transmisión y fórmulas mixtas.
Escanear		<b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

No existe un único camino válido. El modelo adecuado depende del tipo de negocio, de la existencia o no de sucesores cercanos, de la capacidad financiera de las partes y de la voluntad real de continuidad.

### 3.1 Relevo familiar

Es la fórmula más conocida y, a menudo, la más sensible. Tiene la ventaja de preservar con facilidad la identidad del negocio y de mantener la historia del proyecto dentro de la familia. Sin embargo, también exige separar con cuidado los vínculos afectivos de los criterios empresariales.

El relevo familiar funciona mejor cuando la persona sucesora quiere asumir el proyecto, cuenta con margen para formarse y se definen reglas explícitas sobre funciones, remuneración, participación en decisiones y resolución de desacuerdos. La confianza, por sí sola, no sustituye al método.

En empresas familiares con varios miembros implicados resulta especialmente útil trabajar un protocolo familiar o, al menos, un documento interno de criterios compartidos. Ese instrumento puede evitar muchos conflictos posteriores.

### 3.2 Relevo interno o entre socios

Se produce cuando la continuidad recae en una persona que ya forma parte del negocio: un socio, una socia, una persona empleada clave o un equipo con experiencia previa. Suele ser una opción muy valiosa porque reduce los tiempos de adaptación y conserva parte del conocimiento tácito ya presente en la empresa.

Este modelo exige resolver con claridad dos cuestiones: la capacidad real de gestión de la persona sucesora y la viabilidad económica de la operación. No basta con que conozca bien la actividad; también debe poder sostener el proyecto, asumir decisiones difíciles y comprender los números del negocio.

Cuando se estructura con un calendario progresivo y una definición clara de funciones, el relevo interno puede ofrecer mucha estabilidad tanto al equipo como a la clientela.

### 3.3 Relevamiento externo o transmisión a terceros

Es la alternativa habitual cuando no existe continuidad familiar ni interna, o cuando la persona titular prefiere una desvinculación más completa. La clave aquí es preparar el negocio para que resulte comprensible, atractivo y verificable para una persona compradora o inversora.

Una transmisión externa bien preparada suele requerir información económica fiable, contratos ordenados, procesos documentados, inventario actualizado y una propuesta de valor clara. Cuanto menos dependa el negocio de la persona saliente y más se apoye en sistemas, más fácil será la continuidad.

La venta a terceros puede aportar recursos, profesionalización e innovación, pero también obliga a cuidar la integración cultural del cambio para no romper de forma abrupta la relación con el entorno.

### 3.4 Fórmulas mixtas y transiciones parciales

En muchos casos, la mejor solución no responde a un modelo puro. Puede haber una convivencia temporal entre varias fórmulas: una transmisión gradual a un hijo o hija con participación de una persona socia externa, una cesión parcial del negocio a un empleado, o un reparto de funciones entre propiedad y gestión.

Las fórmulas mixtas permiten ajustar la transición a la realidad del negocio, pero exigen más claridad documental. Cuanto más compleja sea la combinación, más necesario resulta definir por escrito qué se transmite, en qué momento y con qué responsabilidades.

### 3.5 Criterios para elegir el modelo adecuado

La decisión debe basarse en criterios objetivos: motivación de la persona sucesora, competencias directivas, compatibilidad con los valores del negocio, solvencia económica, tiempo disponible para el acompañamiento, impacto sobre el empleo y capacidad para sostener la relación con la clientela.

Una pregunta útil es esta: '¿Qué modelo garantiza mejor la continuidad del negocio dentro de tres años, no solo el acuerdo inicial?' Esta perspectiva evita elegir la opción aparentemente más cómoda pero menos sostenible.

#### Ejercicio práctico 3. Comparativa de modelos de relevamiento

Criterio	Familiar	Interno	Externo	Mixto
Compromiso con el legado del negocio				
Conocimiento previo de la actividad				
Capacidad financiera de la operación				
Facilidad para implantar mejoras				
Riesgo de conflicto relacional				

**Recurso interactivo** | Cámara de Comercio: servicios y actividades de apoyo empresarial  
Portal general de la Cámara de España con recursos, programas y actividades útiles para continuidad empresarial, formación y fortalecimiento de pymes.

Enlace: <https://www.camara.es/>





Escanéame



---

## CAPÍTULO 4. ASPECTOS LEGALES Y FISCALES

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Novedades fiscales en Madrid para el relevo</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Información institucional sobre deducciones y apoyo autonómico al relevo generacional.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Apoyo a la empresa familiar - Comunidad de Madrid</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Referencia útil para situar el marco autonómico reciente de continuidad empresarial.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Portal del Notariado</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Punto de entrada para resolver dudas sobre donaciones, testamentos, herencias y sociedades.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

La dimensión jurídica y fiscal del relevo no debe abordarse al final como un mero trámite. Forma parte del diseño de la operación y puede condicionar su coste, su calendario y su seguridad.

### 4.1 Formas jurídicas de transmisión

La continuidad puede articularse mediante compraventa, donación, herencia, traspaso de negocio, cesión de participaciones o fórmulas combinadas. La estructura concreta dependerá de la forma jurídica del negocio, de la relación entre las partes y del objetivo perseguido: continuidad, retirada ordenada, reparto patrimonial o entrada de nuevo capital.

En empresas individuales y negocios profesionales, la transmisión suele centrarse en los elementos afectos a la actividad. En sociedades mercantiles, la operación se articula con mayor frecuencia mediante transmisión de participaciones o cambios en la administración. Cada modalidad implica requisitos documentales y efectos fiscales distintos.

Por ello, una de las primeras decisiones prácticas consiste en identificar con precisión qué se transmite: la actividad, los activos, la clientela, la marca, las existencias, el local, las participaciones, las licencias o una combinación de varios elementos.

### 4.2 Qué revisar antes de formalizar

Antes de firmar cualquier acuerdo conviene revisar contratos vigentes, licencias, situación laboral, cargas pendientes, pólizas de seguro, marcas, inventario de bienes, cuentas anuales o libros de ingresos y gastos, situación con Hacienda y Seguridad Social, y, en su caso, estatutos sociales y pactos entre socios.

Esta revisión no debe entenderse como desconfianza, sino como protección mutua. Una operación transparente y bien documentada reduce incertidumbre, mejora la negociación y facilita la financiación si fuera necesaria.

En transmisiones familiares, además, es recomendable alinear el diseño jurídico con la planificación patrimonial general: testamento, poderes, donaciones previas y acuerdos familiares relevantes.

### 4.3 Fiscalidad: por qué conviene anticiparse

La fiscalidad puede influir de manera decisiva en la viabilidad del relevo. Según el caso, habrá que analizar el impacto en IRPF, Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, IVA, Transmisiones Patrimoniales u otros tributos asociados a la transmisión de activos o participaciones.

La anticipación permite estudiar exenciones, reducciones o bonificaciones aplicables, así como comparar escenarios. También evita errores frecuentes: confundir la transmisión del negocio con la venta aislada de bienes, desconocer plazos, o no calcular adecuadamente el efecto tributario sobre la persona transmitente y la adquirente.

En el contexto madrileño, la Comunidad de Madrid ha reforzado en 2026 las medidas fiscales orientadas a facilitar el relevo en la empresa familiar, lo que hace todavía más recomendable revisar cada operación con asesoramiento actualizado y específico.

### 4.4 Responsabilidad y protección del patrimonio

Cualquier relevo debe analizar el alcance de las responsabilidades que se trasladan o permanecen. Resulta esencial distinguir entre deudas anteriores y posteriores, responsabilidades laborales, compromisos con proveedores, obligaciones derivadas del arrendamiento del local y posibles contingencias fiscales o administrativas.

La persona sucesora necesita comprender con claridad qué riesgos asume y cómo se documentan las garantías. La persona saliente, por su parte, debe valorar en qué medida mantiene alguna vinculación o responsabilidad durante la transición.

Por eso son útiles las cláusulas de garantía, las condiciones suspensivas, los calendarios de entrega de información y, en su caso, un periodo formal de acompañamiento.

### 4.5 El papel del asesoramiento profesional

Abogado o abogada mercantil, notaría, asesoría fiscal y gestoría laboral pueden tener funciones complementarias. El valor del asesoramiento no reside únicamente en redactar documentos, sino en ordenar el proceso, detectar riesgos, explicar opciones y traducir lo que cada parte necesita entender antes de decidir.

Para negocios pequeños, una buena práctica consiste en preparar una carpeta de relevo con toda la documentación clave y revisarla con apoyo profesional. Esto agiliza la operación y reduce errores evitables.

#### Recurso interactivo | Qué es un protocolo familiar

Material divulgativo del Consejo General del Notariado sobre la utilidad del protocolo familiar para ordenar funciones, transmisión y continuidad en la empresa familiar.

Enlace: <https://www.notariado.org/portal/-/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-protocolo-familiar->



Escanéame

#### Recurso interactivo | Sucesión de empresa y Seguridad Social

Información de la Seguridad Social sobre trámites vinculados a sucesión de empresa o cambio de titularidad, especialmente útil cuando existe plantilla.

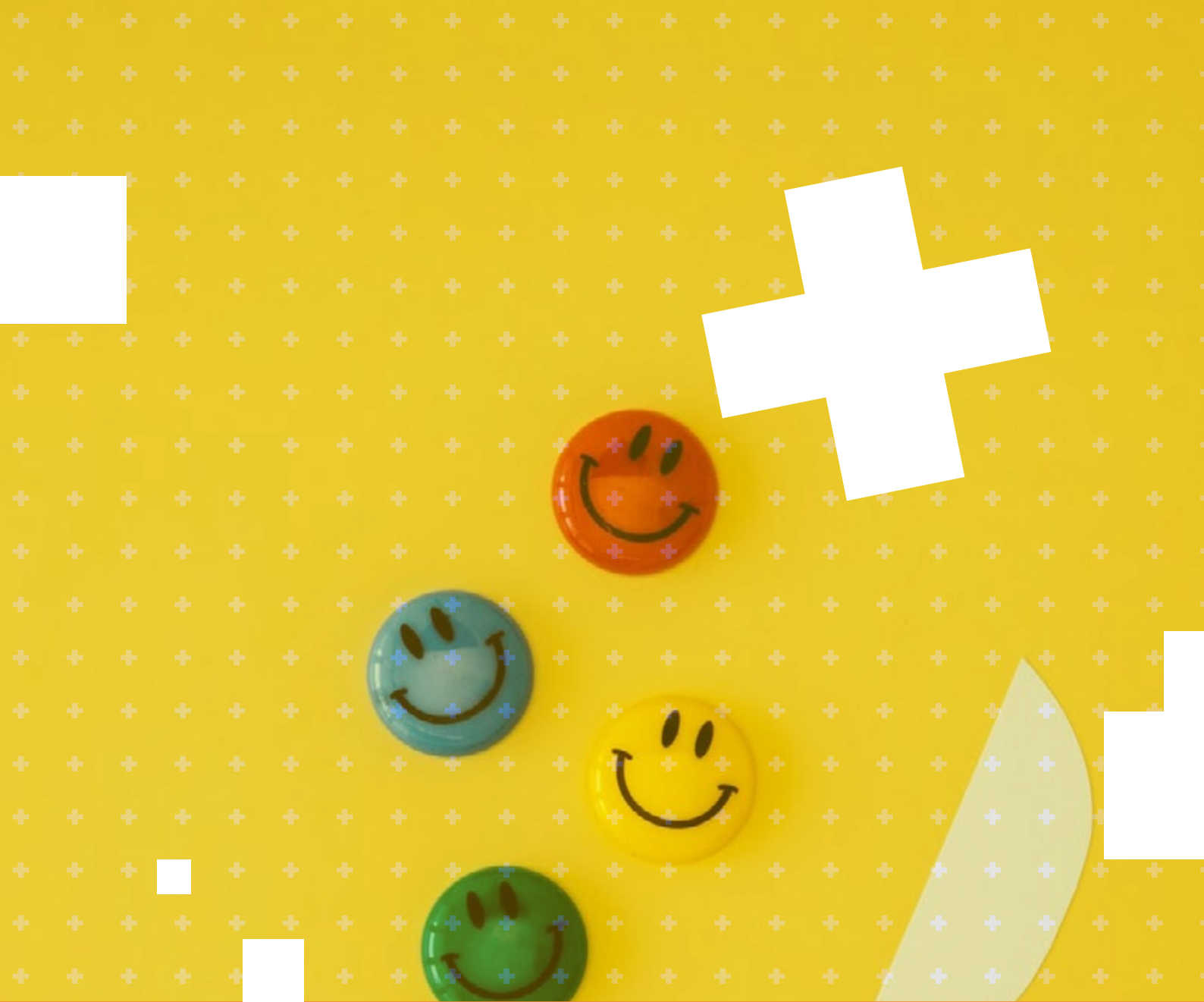
Enlace: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Empresarios/Inscripcion/1227/1233>



Escanéame

## Ejercicio práctico 4. Lista de control legal y fiscal

Elemento a revisar	Sí	Pendiente
Identificación exacta de qué se transmite y bajo qué forma jurídica.		
Documentación económica, contratos y licencias revisados y actualizados.		
Situación con Hacienda y Seguridad Social comprobada.		
Impacto fiscal estimado en varios escenarios posibles.		
Borrador de acuerdo o contrato preparado con asesoramiento profesional.		



---

## CAPÍTULO 5. GESTIÓN EMOCIONAL DEL PROCESO

## Ruta interactiva del capítulo

El relevo no se resuelve solo con números y documentos. También moviliza identidad, expectativas, miedos, orgullo, cansancio y necesidad de reconocimiento. Ignorar esta dimensión suele complicar incluso las operaciones técnicamente bien diseñadas.

### 5.1 Comprender el componente emocional

Para muchas personas autónomas y titulares de pequeños negocios, la empresa no es únicamente una fuente de ingresos. Es una obra personal, una forma de estar en el mundo y, en ocasiones, un proyecto familiar construido durante décadas. Por eso la retirada puede vivirse con ambivalencia: alivio y preocupación, orgullo y temor, deseo de descanso y miedo a perder utilidad.

La persona sucesora también atraviesa tensiones propias. Puede sentir ilusión, presión por no fallar, necesidad de diferenciarse, inseguridad ante la comparación o temor a heredar un proyecto demasiado identificado con su predecesor. Reconocer estas emociones no debilita el proceso; lo hace más realista.

### 5.2 Duelo, identidad y desapego profesional

Toda transición implica una renuncia parcial a la posición anterior. En el relevo, esa renuncia puede vivirse como un duelo: dejar de decidirlo todo, dejar de ser la referencia constante, dejar de estar en el centro del negocio. Gestionar este cambio requiere tiempo y un relato positivo de la nueva etapa.

El desapego profesional no significa desentenderse ni restar valor a lo construido. Significa transformar el lugar que se ocupa: pasar de dirigir a acompañar, de ejecutar a orientar o, en algunos casos, a retirarse por completo con serenidad.

### 5.3 Conflictos intergeneracionales

Las fricciones suelen aparecer cuando conviven estilos diferentes de liderazgo, ritmos de trabajo, criterios de inversión o visiones sobre la digitalización. La generación saliente puede priorizar prudencia y experiencia; la entrante, agilidad, apertura a nuevos canales y revisión de rutinas.

La clave no está en imponer una mirada sobre otra, sino en construir un espacio de cooperación donde la experiencia se traduzca en criterio y la innovación, en capacidad de adaptación. Cuando esa conversación no se facilita, el conflicto suele expresarse en pequeños choques diarios, desautorizaciones o silencios improductivos.

### 5.4 Comunicación emocional durante la transición

No basta con comunicar decisiones; también conviene comunicar expectativas, límites y emociones relevantes. Expresiones como ‘me cuesta dejar de supervisar todo’, ‘necesito más autonomía’ o ‘me preocupa cómo lo va a percibir la clientela’ abren conversaciones mucho más útiles que las críticas indirectas o los reproches.

Una práctica recomendable es reservar reuniones específicas para hablar del proceso, diferentes de las reuniones operativas del negocio. Así se evita que la carga emocional invada cada decisión cotidiana.

### Herramienta de autocuidado

Durante el relevo, agenda momentos de descanso y reflexión igual que agendas reuniones de trabajo. El agotamiento suele empeorar la comunicación y la capacidad de decisión.

## Ejercicio práctico 5. Mapa emocional del relevo

Fase	Emoción dominante	Qué me está diciendo	Acción de regulación
Decisión de iniciar el proceso			
Planificación			
Transición de funciones			
Retirada o nueva etapa			







---

## CAPÍTULO 6. PREPARACIÓN DE LA PERSONA SUCESORA

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Trabajo autónomo - guía práctica</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Consulta operativa para revisar trámites, cambios de datos y obligaciones del relevo.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Alta en trabajo autónomo</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Checklist institucional de alta o reorganización cuando cambia la persona titular.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

El relevo tendrá más opciones de consolidarse si la persona sucesora no llega solo con buena voluntad, sino con preparación técnica, criterio económico, legitimidad relacional y tiempo suficiente para asumir el liderazgo.

### 6.1 Qué perfil conviene buscar

El mejor perfil no es necesariamente el más cercano desde el punto de vista familiar, sino el que reúne motivación, competencias, capacidad de aprendizaje y disposición a sostener el proyecto en el tiempo. Liderar un negocio pequeño exige combinar visión estratégica con cercanía operativa.

Entre las competencias más relevantes destacan la comprensión del modelo de negocio, la capacidad para tomar decisiones, la gestión económica básica, la comunicación con el equipo y la clientela, la organización del trabajo y la apertura a la mejora continua.

### 6.2 Formación y transferencia de conocimiento

La preparación debe diseñarse como un plan y no como una simple convivencia diaria. Conviene identificar qué sabe hacer la persona titular que hoy no está documentado: negociación con determinados proveedores, gestión de incidencias, criterios de compra, tratamiento de clientes clave, rutinas administrativas, resolución de problemas técnicos o uso de herramientas informales.

Ese conocimiento puede transferirse mediante observación guiada, participación progresiva en decisiones, manuales sencillos, reuniones de traspaso, cronogramas por áreas y acompañamiento estructurado. No hace falta convertir el negocio en una gran organización para profesionalizar esta transmisión; basta con crear hábitos de registro y aprendizaje.

## 6.3 Liderazgo compartido y transición gradual

Durante un tiempo es habitual que convivan dos figuras de liderazgo. Para que eso no genere confusión, conviene definir desde el principio qué decide cada persona y en qué materias el criterio final corresponde ya al sucesor o sucesora.

La transición gradual suele avanzar mejor si se organiza por bloques: primero operaciones rutinarias, después decisiones con impacto económico limitado, más tarde relación con clientes estratégicos y, finalmente, planificación global del negocio. Esta secuencia permite construir autonomía sin romper la estabilidad.

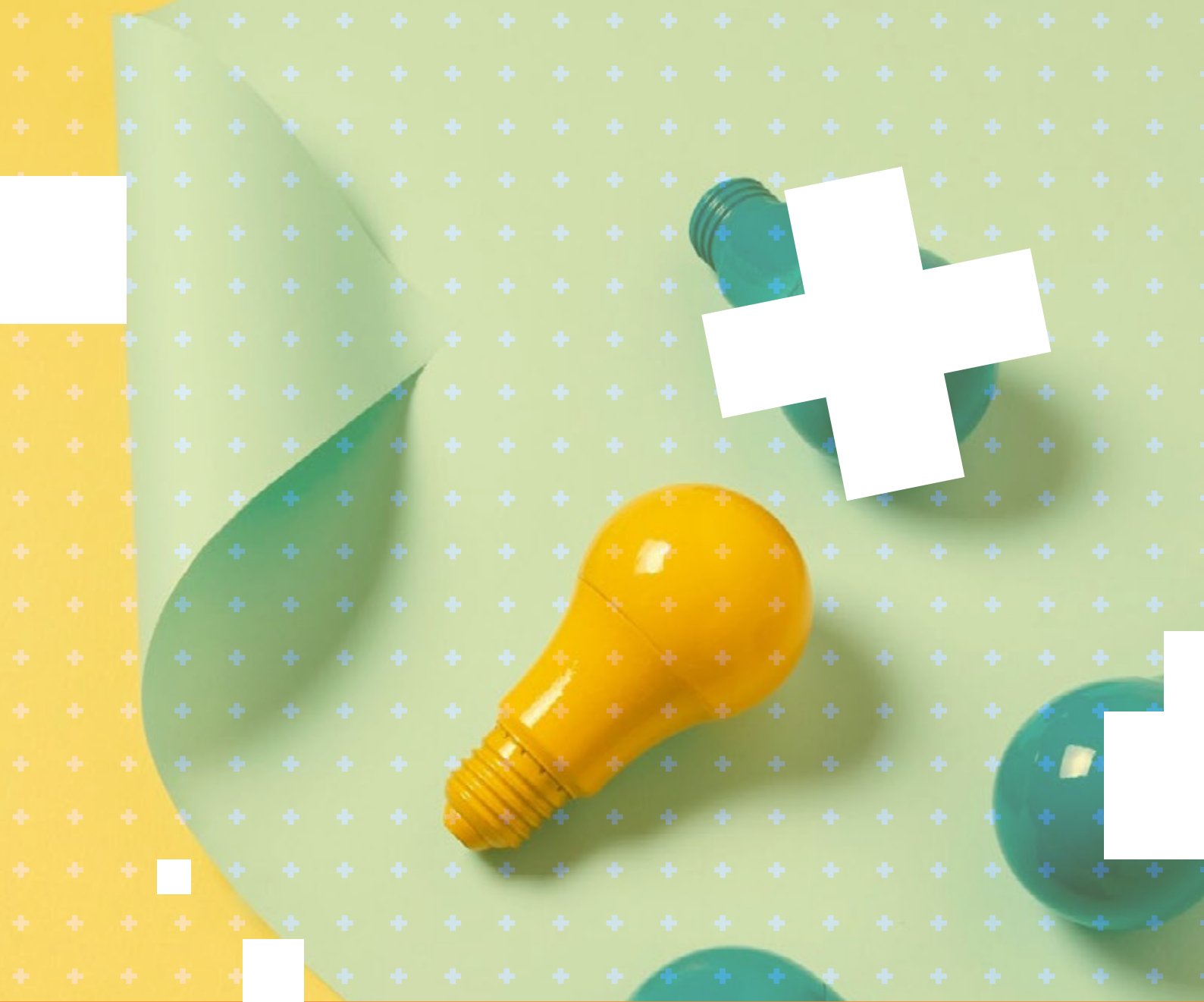
## 6.4 Seguimiento del proceso

Conviene revisar periódicamente si la persona sucesora gana autonomía, si la clientela percibe continuidad, si el equipo identifica claramente los nuevos roles y si las decisiones se toman con suficiente coordinación. Sin indicadores básicos, el relevo se apoya solo en impresiones.

Un seguimiento sencillo puede realizarse con reuniones mensuales, un cuaderno de incidencias, objetivos por trimestre y una evaluación compartida del progreso.

### Ejercicio práctico 6. Plan de desarrollo del sucesor o sucesora

Elemento a revisar	Sí	Pendiente
Definir las competencias que ya posee y las que debe reforzar.		
Programar un calendario de acompañamiento por áreas del negocio.		
Establecer tareas que pasen a su responsabilidad exclusiva en los próximos seis meses.		
Identificar formación complementaria en finanzas, liderazgo o digitalización.		
Acordar un sistema de seguimiento periódico y revisión de avances.		



---

## CAPÍTULO 7. INNOVACIÓN Y CONTINUIDAD EMPRESARIAL

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Pyme Digital - Cámara de España</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Programa de apoyo para web, comercio electrónico, posicionamiento y digitalización.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Red de Oficinas Acelera Pyme</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Servicio de acompañamiento a pymes y autónomos en transformación digital.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

Un relevo bien gestionado no consiste solo en conservar. También debe ayudar a que el negocio siga siendo viable, competitivo y adaptado al entorno. La continuidad empresarial necesita combinar legado e innovación.

### 7.1 Innovar sin romper la esencia

Las nuevas generaciones o los nuevos equipos suelen aportar una mirada más abierta a la digitalización, la visibilidad en línea, la organización de datos o la diversificación de servicios. Esa aportación puede ser muy valiosa siempre que se construya desde el conocimiento de lo que ya funciona.

Innovar no significa abandonar los valores del negocio ni sustituir el trato personal por procesos impersonales. Significa mejorar la eficiencia, ampliar canales, ordenar información y encontrar fórmulas para seguir siendo relevantes.

### 7.2 Ámbitos de mejora especialmente útiles en pequeños negocios

Digitalización administrativa y comercial, revisión de la propuesta de valor, mejora de la comunicación con clientes, incorporación de indicadores básicos, presencia web, optimización de compras, renovación de la imagen de marca y actualización de la política de precios.

A menudo, el relevo es el mejor momento para revisar procesos heredados que nunca se habían cuestionado. No por desprecio a lo anterior, sino porque el cambio de etapa permite observar el negocio con más distancia.

## 7.3 Revisar el modelo de negocio

La continuidad real exige preguntarse si el modelo actual sigue respondiendo a las necesidades del mercado. ¿Quién es hoy el cliente principal? ¿Qué parte de la facturación depende de pocas relaciones? ¿Qué servicios tienen más margen? ¿Qué tareas consumen tiempo sin aportar valor claro? ¿Dónde puede haber oportunidades de crecimiento o especialización?

Estas preguntas ayudan a convertir el relevo en una palanca de sostenibilidad y no solo en un cambio formal de nombre o de firma.

### Recurso interactivo | Acelera pyme

Portal público con recursos, jornadas y materiales para la digitalización de pymes y personas autónomas. Útil para que la nueva etapa del negocio avance también en organización y competitividad.

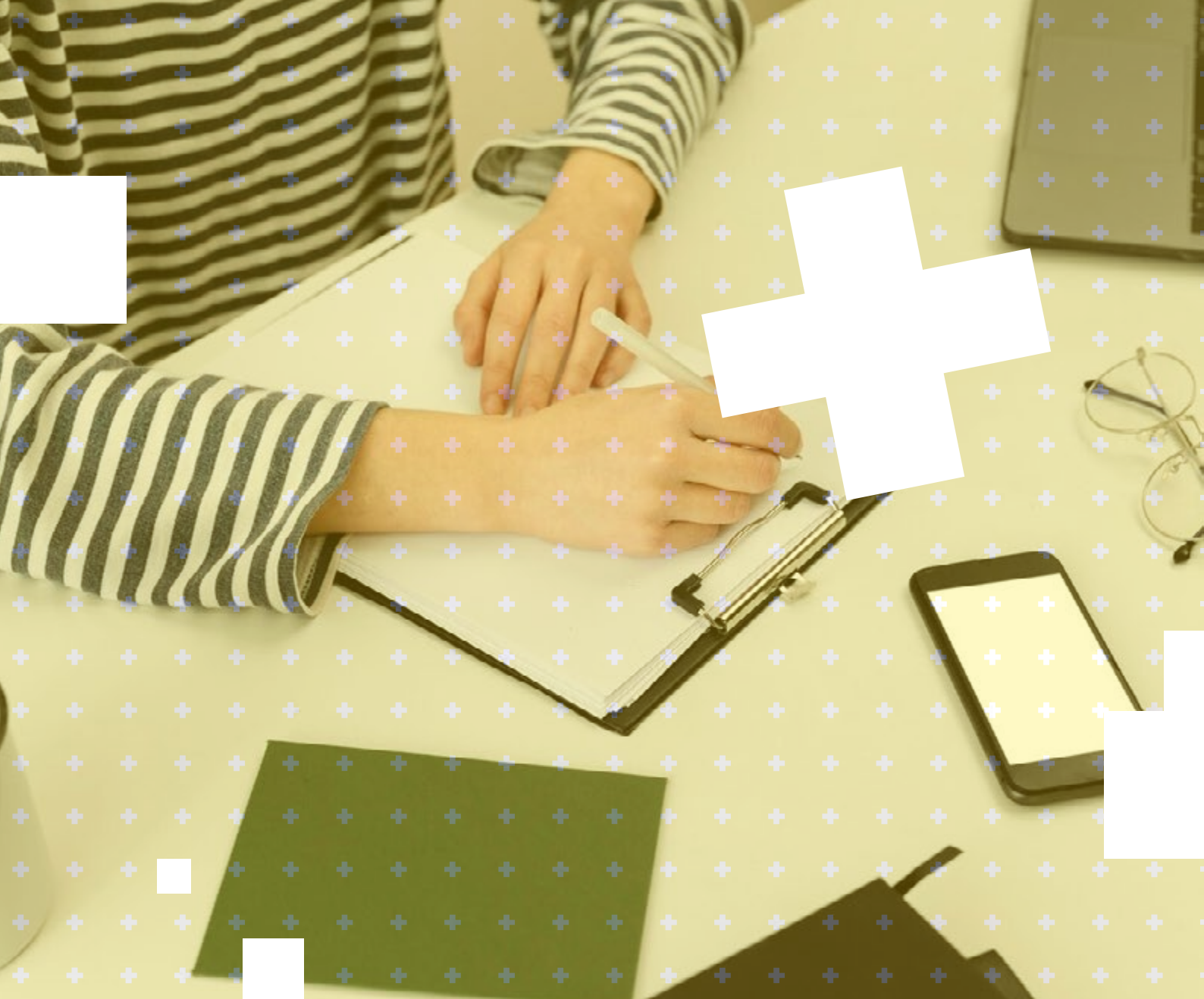
Enlace: <https://www.acelerapyme.gob.es/>



Escanéame

## Ejercicio práctico 7. Diagnóstico de innovación

Área	1	2	3	4	5
Gestión interna y procesos					
Uso de herramientas digitales					
Comunicación y marketing					
Diversificación de productos o servicios					
Capacidad para medir resultados					



---

## CAPÍTULO 8. RECURSOS Y APOYOS INSTITUCIONALES

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Importass</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Acceso a consultas, pagos, deudas, altas, bajas y modificaciones vinculadas al trabajo autónomo.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Compatibilidad entre jubilación y actividad</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Consulta útil cuando el relevo convive temporalmente con la permanencia de la persona titular.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Portal del Notariado - recursos divulgativos</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Materiales breves para aclarar cuestiones frecuentes de herencias, donaciones y testamento.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>


Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

El relevo no tiene por qué afrontarse en solitario. Existen recursos públicos, entidades empresariales y servicios de apoyo que pueden facilitar información, orientación, acompañamiento y herramientas complementarias.

### 8.1 Recursos de la Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid dispone de espacios informativos y servicios dirigidos a empresas y personas emprendedoras que pueden resultar útiles durante una transición: asesoramiento, formación, información sobre ayudas, protección de la propiedad industrial y acceso a recursos para iniciar o desarrollar actividad.


Para el pequeño negocio, estos recursos son especialmente valiosos cuando el relevo se combina con necesidades de modernización, reorganización o inversión. Consultarlos al comienzo del proceso puede ayudar a ordenar mejor la hoja de ruta.

<p><b>Recurso interactivo</b>   Inicia y desarrolla tu empresa   Comunidad de Madrid Acceso a contenidos y recursos de la Comunidad de Madrid relacionados con asesoramiento, formación, ayudas y protección de la actividad empresarial.</p> <p>Enlace: <a href="https://www.comunidad.madrid/inversion/inicia-desarrolla-tu-empresa">https://www.comunidad.madrid/inversion/inicia-desarrolla-tu-empresa</a></p>	 <p>Escanéame</p>
--	--

## 8.2 Entidades empresariales y apoyo especializado

Las Cámaras de Comercio, asociaciones de personas autónomas y entidades profesionales pueden aportar acompañamiento, información práctica, jornadas técnicas y derivación a servicios especializados. En procesos complejos, este ecosistema de apoyo ayuda a contrastar decisiones y localizar recursos adaptados a cada caso.

También conviene considerar el papel de asesorías, colegios profesionales, notariado y entidades financieras cuando la transición implica compraventa, donación, reorganización societaria o necesidad de financiación.

<p><b>Recurso interactivo</b>   ATA   Recursos para autónomos y continuidad de actividad Portal de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos, con información, asesoramiento y recursos de interés para autónomos y pequeñas actividades económicas.</p> <p>Enlace: <a href="https://ata.es/">https://ata.es/</a></p>	 <p>Escanéame</p>
--	--

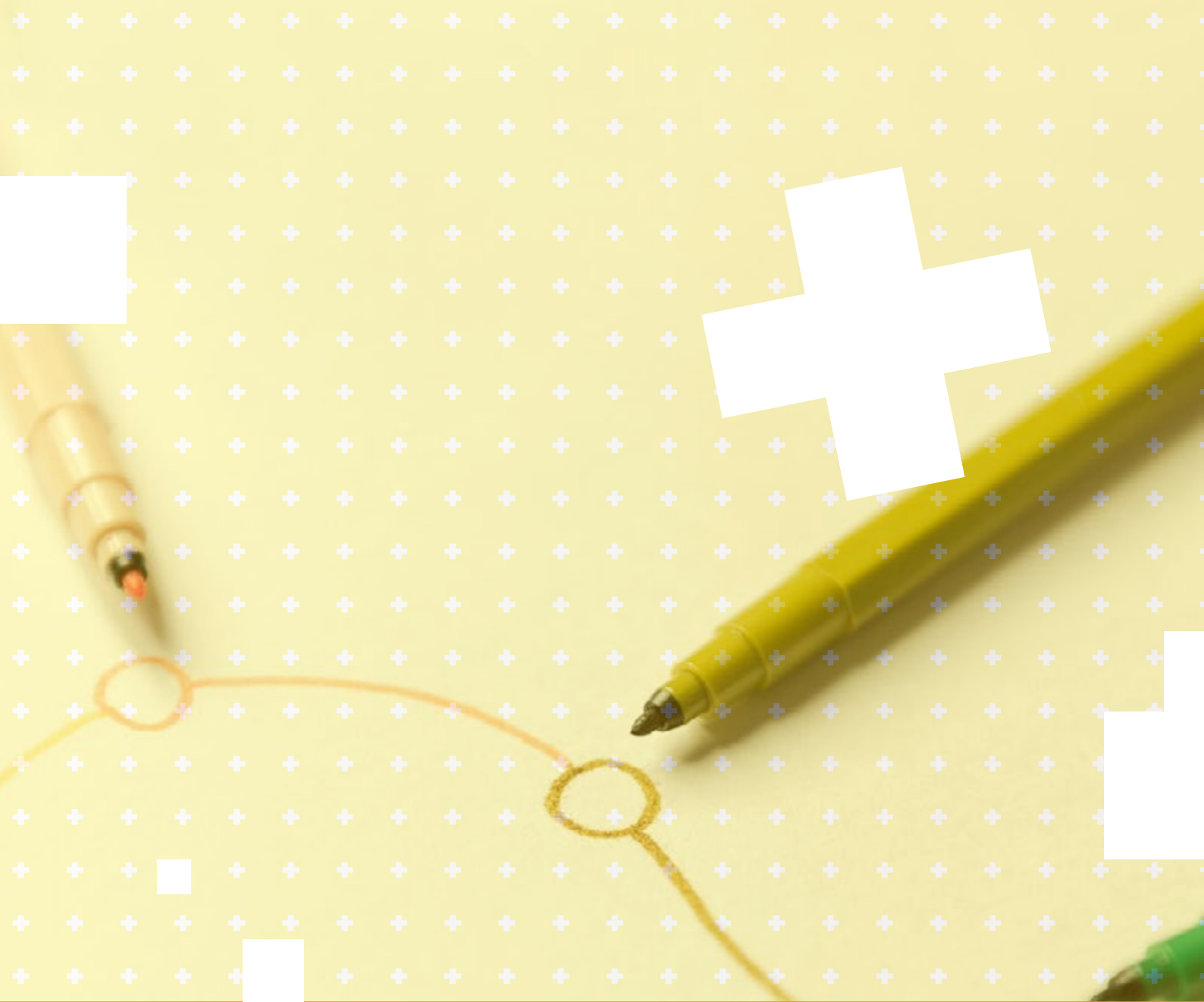
## 8.3 Cómo construir tu propio mapa de apoyos

Una guía es útil, pero lo que marca la diferencia es convertirla en agenda de trabajo. Por eso conviene elaborar un mapa propio de apoyos: qué entidades consultar, qué profesional jurídico o fiscal puede acompañarte, qué programas públicos conviene revisar, qué necesidades formativas tiene la persona sucesora y qué contactos son estratégicos para la nueva etapa.

Esta visión evita que la búsqueda de ayuda se produzca siempre a destiempo. El mejor apoyo institucional es el que se incorpora al proceso antes de que aparezca una urgencia.

### Ejercicio práctico 8. Mapa de recursos y contactos



Elemento a revisar	Sí	Pendiente
He identificado al menos tres recursos públicos o entidades empresariales útiles.		
Sé qué profesional jurídico-fiscal me acompañará si el proceso avanza.		
He anotado qué trámites laborales o de Seguridad Social podrían afectarme.		
Conozco necesidades de financiación, inversión o digitalización para la nueva etapa.		
Dispongo de un calendario de consultas y próximos pasos.		



---

## CAPÍTULO 9. HOJA DE RUTA FINAL Y RECOMENDACIONES

## Ruta interactiva del capítulo

 <p>Escanear</p>	<p><b>Simulador de cuota de autónomo</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Herramienta útil si el relevo implica nueva alta, reorganización o revisión de cotización.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>
 <p>Escanear</p>	<p><b>Portal de Transmisión de Empresas</b> <a href="#">Abrir recurso oficial</a></p>	<p>Recurso final para contrastar alternativas de venta, cesión o continuidad.</p> <p><b>Uso recomendado:</b> consúltalo al cerrar este capítulo y anota qué decisión, trámite o comprobación te ayuda a resolver.</p>

Consejo práctico: marca con una fecha los recursos ya revisados para convertir esta guía en tu cuaderno de trabajo del relevo.

El relevo generacional no es un punto final, sino una transición que combina continuidad, reorganización y visión de futuro. Cerrar bien esta etapa exige decidir, documentar, acompañar y revisar.

### 9.1 Claves de una continuidad sostenible

Las experiencias más sólidas comparten varios rasgos: se inician con antelación, se apoyan en un diagnóstico realista, asignan responsabilidades con claridad, cuidan la comunicación, revisan el impacto legal y fiscal y reservan tiempo para preparar a la persona sucesora.

A ello se suma una actitud de mejora continua. El relevo no concluye el día de la firma. Durante los meses siguientes conviene observar cómo evoluciona la actividad, qué resistencias aparecen, cómo responde la clientela y qué ajustes necesitan los nuevos responsables.

### 9.2 Recomendaciones finales para pasar a la acción

Primera: fija una fecha de inicio para el proceso, aunque todavía no tengas todas las respuestas. Segunda: ordena la información crítica del negocio y deja por escrito lo esencial. Tercera: compara de forma honesta los distintos modelos de relevo, sin quedarte solo con la opción más cercana emocionalmente.

Cuarta: busca asesoramiento antes de comprometerte con una solución jurídica o fiscal concreta. Quinta: prepara a la persona sucesora mediante un plan progresivo y verificable. Sexta: comunica con transparencia a quienes deban conocer la transición. Séptima: utiliza el relevo como ocasión para revisar organización, digitalización y propuesta de valor.

#### Compromiso de cierre

La mejor decisión no es la que evita hablar del relevo, sino la que permite que el negocio siga aportando valor más allá de la persona que lo puso en marcha.

## Ejercicio práctico 9. Plan de acción de los próximos 90 días

Acción	Responsable	Fecha	Estado
Ordenar documentación básica del negocio			
Reunión inicial sobre modelo de relevo			
Consulta jurídica y fiscal			
Definir formación del sucesor			
Revisar oportunidades de mejora e innovación			

# ANEXOS PRÁCTICOS

Los anexos siguientes se han diseñado para que la guía pueda utilizarse también como cuaderno de trabajo. Se pueden imprimir, completar a mano o adaptar a la realidad de cada negocio.

## Anexo 1. Lista global de comprobación para planificar el relevo

Utiliza esta lista como verificación general del proceso

Elemento a revisar	Sí	Pendiente
He definido qué quiero que ocurra con el negocio en los próximos años.		
He identificado a la persona o alternativa más viable para la continuidad.		
Conozco la situación económica real del negocio.		
He revisado implicaciones jurídicas, laborales y fiscales.		
He diseñado una estrategia de comunicación interna y externa.		
He previsto un periodo de acompañamiento o transición.		
He identificado mejoras necesarias para la nueva etapa.		

## Anexo 2. Plantilla de plan de sucesión

- ▶ Datos básicos del negocio y de la persona titular.
- ▶ Objetivo del relevo: continuidad familiar, relevo interno, transmisión externa u opción mixta.
- ▶ Diagnóstico inicial: situación económica, organizativa y comercial.
- ▶ Perfil de la persona sucesora y necesidades de formación.
- ▶ Calendario por fases, con hitos y responsables.
- ▶ Revisión legal, fiscal y laboral.
- ▶ Estrategia de comunicación con equipo, clientes y proveedores.
- ▶ Indicadores de seguimiento para los primeros doce meses.

## Anexo 3. Modelo de mensaje para comunicar el relevo

### Mensaje orientativo para equipo, clientes o proveedores

Nuestra empresa inicia una nueva etapa de continuidad planificada. [Nombre de la persona sucesora] asumirá progresivamente nuevas responsabilidades, manteniendo el compromiso con la calidad, la cercanía y la confianza que han caracterizado este proyecto. Durante los próximos meses trabajaremos de forma coordinada para asegurar una transición ordenada y estable.

## Anexo 4. Glosario básico

Término	Definición
Relevo generacional	Proceso de transmisión de la dirección, la propiedad o ambas dimensiones de un negocio.
Persona sucesora	Quien asume la continuidad del proyecto empresarial.
Protocolo familiar	Documento que ordena criterios y acuerdos relevantes en la empresa familiar.
Continuidad empresarial	Capacidad del negocio para seguir operando con estabilidad tras la transición.
Due diligence	Revisión previa de la situación legal, económica y operativa de un negocio.
Mentoring	Acompañamiento basado en la experiencia de una persona con mayor recorrido.

## Anexo 5. Casos prácticos breves

### Panadería de barrio

La titular inicia con tres años de antelación un relevo familiar. La transición combina formación en gestión, modernización de la imagen y acompañamiento durante el primer año.

### Taller mecánico

Sin sucesión familiar disponible, el propietario acuerda un relevo interno con un empleado de confianza y planifica la cesión progresiva de funciones y cartera de clientes.

### Comercio minorista

La persona titular prepara la transmisión externa revisando inventario, licencias y datos económicos para mejorar la valoración y facilitar la entrada de una nueva dirección.

## Anexo 6. Bienestar personal durante la transición

- ▶ Reserva tiempo para descansar, pensar y ordenar emociones.
- ▶ Evita concentrar todas las conversaciones difíciles en un mismo periodo.
- ▶ Busca apoyo externo si el proceso se bloquea por desgaste o conflicto.
- ▶ Recuerda que retirarse, acompañar o delegar no disminuye el valor del recorrido realizado.

# CIERRE

Gestionar el relevo generacional con visión, método y sensibilidad permite que el negocio conserve su valor y se prepare para una nueva etapa. Esa continuidad no depende de una única fórmula, sino de la capacidad para anticipar, dialogar, ordenar y acompañar. Cuando el proceso se aborda de este modo, el legado deja de ser una carga y se convierte en una oportunidad real de futuro.



## PARTE II. DESARROLLO AMPLIADO Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

Esta parte complementa los capítulos anteriores y profundiza en aquellas decisiones que, en la práctica, suelen resultar más complejas para autónomos, negocios familiares y microempresas. Puede utilizarse de manera lineal o consultarse por bloques, según la fase en la que se encuentre el proceso de relevo.

El objetivo es ofrecer más contexto, más ejemplos y más instrumentos de trabajo para que la planificación no se quede en una intención general. La continuidad empresarial depende de decisiones concretas: ordenar documentos, preparar a la persona sucesora, conversar a tiempo, anticipar riesgos, acordar reglas y revisar la viabilidad real del negocio.

En todos los casos conviene recordar que no existe una fórmula única. Un relevo bien gestionado no consiste en copiar modelos ajenos, sino en adaptar el proceso a la historia del negocio, a la relación entre las personas implicadas y a la capacidad real para sostener la transición.

# CAPÍTULO 10. HOJA DE RUTA DE 12 A 18 MESES PARA PREPARAR EL RELEVO

## 10.1 Empezar con una fotografía honesta del negocio

Muchas transiciones se bloquean porque se intenta hablar del relevo sin haber hecho antes un diagnóstico realista. La primera tarea no es jurídica ni emocional: es descriptiva. Conviene saber qué parte de la actividad depende exclusivamente de la persona titular, qué áreas están ordenadas, qué información falta y qué urgencias podrían aparecer si el cambio se adelantara por una circunstancia imprevista.

Esta fotografía inicial debe combinar datos objetivos y percepción cualitativa. No basta con revisar ventas o resultados. También hay que observar la concentración de clientes, el grado de dependencia de determinados proveedores, la estabilidad del equipo, el estado de la documentación, la antigüedad de los contratos, el nivel de digitalización y la reputación del negocio en su entorno.

En las microempresas suele ocurrir que el conocimiento clave se encuentra disperso: una parte en la memoria del titular, otra en correos antiguos, otra en conversaciones informales y otra en documentos no actualizados. Por eso, el diagnóstico inicial debe servir para identificar vacíos y convertir información tácita en información accesible.

Una buena práctica consiste en elaborar un informe breve de situación con cinco bloques: modelo de negocio, situación económico-financiera, organización y personas, aspectos jurídicos y oportunidades de mejora. Ese documento no necesita ser complejo; lo importante es que permita tomar decisiones con una base común.

## 10.2 Primer trimestre: ordenar lo imprescindible

Los primeros tres meses deberían dedicarse a ordenar el núcleo operativo del negocio. En esta fase conviene revisar licencias, contratos, documentación mercantil, certificados, claves de acceso, inventarios, pólizas de seguro, relaciones bancarias y procedimientos cotidianos. El objetivo no es tener una empresa perfecta, sino una empresa comprensible.

También es el momento de construir un mapa de funciones críticas: quién negocia con los principales clientes, quién conoce el calendario de pagos, quién se ocupa de las compras, quién controla la caja, quién toma decisiones sobre personal y quién resuelve incidencias técnicas. Si la respuesta a la mayoría de estas preguntas es siempre la misma persona, existe un riesgo claro de dependencia.

Ordenar lo imprescindible reduce la ansiedad de todas las partes. La persona saliente siente que el negocio deja de estar sostenido únicamente por su memoria. La persona sucesora, por su parte, percibe el proyecto como algo abordable y no como un conjunto de rutinas opacas imposibles de comprender desde fuera.

En esta etapa resulta útil fijar un pequeño calendario semanal. Una o dos sesiones de trabajo bien orientadas pueden producir más avance que meses de conversaciones vagas sobre el futuro. El relevo necesita método, no solo buena voluntad.

## 10.3 Segundo trimestre: preparar a la persona sucesora

Una vez ordenada la base mínima, el siguiente paso es reforzar la preparación de la persona sucesora. Conviene definir qué competencias ya domina y cuáles deberá desarrollar durante los próximos meses. En algunos casos el reto será técnico; en otros, comercial, financiero o de liderazgo.

La formación no debe limitarse a observar cómo trabaja la persona titular. Es preferible organizar la transferencia por áreas: clientes, proveedores, tesorería, operaciones, personal, comunicación, cumplimiento normativo y decisiones estratégicas. Esto permite medir avances y detectar lagunas con mayor claridad.

La autonomía debe crecer de forma gradual. Al principio, la persona sucesora puede participar en reuniones y decisiones como observadora activa. Más adelante, puede asumir tareas concretas con supervisión. Solo cuando haya suficiente base operativa y confianza mutua conviene transferir decisiones completas.

Preparar al sucesor o sucesora implica también trabajar la legitimidad interna. No basta con que conozca el negocio; debe ser reconocible para el equipo, para los clientes y para los proveedores como una figura capaz de dar continuidad. Esa legitimidad se construye con presencia, coherencia y tiempo.

## 10.4 Tercer trimestre: comunicar con criterio

La comunicación del relevo no debería producirse ni demasiado pronto ni demasiado tarde. Si se hace antes de contar con una mínima planificación, puede generar incertidumbre. Si se retrasa en exceso, se corre el riesgo de que la noticia llegue en un contexto de urgencia o rumor. Lo recomendable es diseñar una secuencia: primero personas directamente implicadas, después equipo interno y, finalmente, clientes, proveedores y entidades externas.

Cada audiencia necesita un mensaje distinto. La familia o los socios necesitan claridad sobre el proyecto, las funciones y el calendario. La plantilla necesita seguridad y coherencia. La clientela necesita confianza en la continuidad del servicio. Las entidades financieras y colaboradoras necesitan una señal de orden, solvencia y previsión.

Un error habitual consiste en comunicar desde la emoción del momento y no desde una hoja de ruta. La comunicación del relevo debe responder a tres preguntas: qué cambia, qué no cambia y cómo se va a acompañar la transición. Esa triple respuesta reduce resistencias y evita interpretaciones innecesarias.

En esta fase conviene prever también preguntas difíciles. ¿La persona saliente seguirá vinculada? ¿Cambiará la política comercial? ¿Habrá modificaciones en la plantilla? ¿Se mantendrán las condiciones habituales de servicio? Cuanto más preparadas estén estas respuestas, más sólida resultará la transición.

## 10.5 Cuarto trimestre: transferir sin precipitación

La transferencia final no debería entenderse como un día simbólico, sino como un periodo de consolidación. Incluso cuando existe una fecha formal de transmisión, la realidad operativa necesita acompañamiento, revisión y ajustes. Durante los primeros meses tras el cambio es recomendable mantener reuniones de seguimiento regulares para valorar incidencias y corregir desajustes.

En esta etapa es importante establecer qué asuntos siguen consultándose y cuáles pasan a ser competencia plena de la nueva dirección. Mantener la ambigüedad durante demasiado tiempo puede generar fricción. Pero cortar de forma brusca también puede ser perjudicial. Lo razonable es delimitar ámbitos, tiempos y forma de acompañamiento.

La transferencia sin precipitación protege el negocio y protege la relación entre generaciones. Permite que quien sale no sienta que desaparece de un día para otro y que quien entra no cargue con todo el peso desde el primer momento. La transición ordenada es más lenta, pero también más robusta.

Al cierre del primer año conviene realizar una evaluación global: qué ha funcionado, qué áreas siguen dependiendo del titular anterior, qué procesos deben formalizarse mejor y qué objetivos conviene fijar para la siguiente etapa.

### Ejercicio práctico 10. Calendario realista de transición

Dibuja una línea temporal de 12 a 18 meses y distribuye en ella cinco hitos: diagnóstico, orden documental, formación de la persona sucesora, comunicación interna y transferencia efectiva. Después asigna a cada hito una fecha, una persona responsable y una condición de éxito.

Añade una columna de riesgos para anotar qué podría retrasar cada fase y cómo lo compensarías. Este ejercicio convierte una intención abstracta en una hoja de ruta visible y revisable.

# CAPÍTULO 11. VALORACIÓN DEL NEGOCIO Y NEGOCIACIÓN DE LA TRANSMISIÓN

## 11.1 Qué da valor a un pequeño negocio

En los procesos de relevo, el valor del negocio no depende solo de la facturación. En los pequeños negocios suelen pesar mucho la recurrencia de la clientela, la reputación de marca en el entorno, la estabilidad del equipo, la ubicación, la calidad de los procesos y la posibilidad real de continuidad sin la presencia permanente del titular anterior.

También tiene valor todo aquello que reduce incertidumbre para la persona que entra: una contabilidad comprensible, contratos localizados, inventario ordenado, incidencias laborales resueltas, licencias vigentes, una base de clientes fidelizada y una operativa que no se derrumba en cuanto falta la persona fundadora.

Por el contrario, restan valor la dependencia extrema de una sola persona, la ausencia de información fiable, la mezcla entre cuentas personales y empresariales, los conflictos no resueltos, la falta de relevo en funciones críticas y la necesidad de inversiones urgentes no previstas.

## 11.2 Cómo preparar la información económico-financiera

Antes de hablar de precio conviene preparar una carpeta de información básica con cuentas anuales o registros contables, evolución de ventas, estructura de costes, deudas, compromisos de pago, inversiones recientes, contratos principales, inventario y estado de tesorería. La transparencia no debilita la negociación; la hace más seria.

En negocios pequeños es frecuente que existan ajustes pendientes o gastos difíciles de clasificar. Por eso resulta recomendable trabajar con una visión normalizada del negocio: separar gastos extraordinarios, distinguir entre retribución de la persona titular y rentabilidad real de la actividad, y explicar con claridad qué partidas son coyunturales y cuáles estructurales.

La persona sucesora necesita entender si el negocio es sostenible, qué necesidades de circulante tendrá, cuánto margen puede generar y qué riesgos financieros debe asumir. Cuanto más clara sea esa información, más fácil será alcanzar acuerdos razonables.

## 11.3 Modelos de negociación compatibles con la continuidad

No todos los relevos exigen una compraventa inmediata y completa. En muchos casos puede funcionar mejor un pago aplazado, una entrada progresiva en la propiedad, un periodo de acompañamiento remunerado o una combinación de precio fijo y variables ligadas a resultados. Lo importante es que la fórmula sea comprensible, viable y documentada.

Cuando el relevo es familiar, hablar de dinero suele resultar especialmente delicado. Sin embargo, evitar la conversación no elimina el problema. Conviene diferenciar claramente entre vínculo afectivo y sostenibilidad empresarial. El negocio necesita una lógica económica, aunque la operación tenga en cuenta la historia familiar o el deseo de continuidad.

En los relevos internos, la negociación debe equilibrar confianza y profesionalidad. La persona empleada o socia que asume el negocio necesita percibir justicia, pero también margen financiero para poder consolidar la nueva etapa. Un acuerdo excesivamente exigente puede comprometer el futuro del proyecto.

## 11.4 Errores frecuentes en la fijación del precio

Un error muy habitual es confundir valor sentimental con valor económico. El esfuerzo de toda una vida merece reconocimiento, pero no siempre se traduce automáticamente en el precio que el mercado o la propia viabilidad del negocio pueden sostener.

Otro error es fijar un precio sin considerar inversiones pendientes, dependencia comercial, necesidad de digitalización o desgaste del equipamiento. También resulta problemático plantear condiciones demasiado rígidas que impidan a la nueva dirección disponer de liquidez para operar.

La mejor negociación no es la que maximiza una cifra puntual, sino la que hace posible una continuidad estable. En un proceso de relevo, la permanencia del negocio, del empleo y de la clientela también forma parte del valor generado.

## 11.5 Qué conviene dejar por escrito

Además del precio y la forma de pago, conviene documentar el alcance de la transmisión, los activos incluidos, las garantías, el tratamiento de las deudas, el calendario de acompañamiento, las obligaciones de confidencialidad, la comunicación externa y cualquier condición relevante para la continuidad.

Si existe acompañamiento posterior de la persona saliente, deben definirse duración, funciones, límites y canales de relación. Cuando estos aspectos quedan difusos, la colaboración puede convertirse en una fuente de interferencias o malentendidos.

Todo acuerdo relevante debe formalizarse con el asesoramiento adecuado. La claridad documental protege a todas las partes y evita que el proceso dependa de interpretaciones posteriores.

### Ejercicio práctico 11. Preparación de una carpeta de negociación

Elabora una lista con los documentos, datos y explicaciones que la otra parte necesitaría para entender el negocio sin depender de conversaciones improvisadas. Señala qué información ya está disponible, qué información debe revisarse y qué temas requieren apoyo de asesoría.

Después redacta tres principios de negociación que quieras respetar durante el proceso, por ejemplo: transparencia, viabilidad para la continuidad y separación entre lo emocional y lo económico.

# CAPÍTULO 12. GESTIÓN LABORAL Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

## 12.1 Identificar puestos y funciones críticas

En la mayoría de microempresas, algunas funciones parecen sencillas hasta que dejan de estar cubiertas. Facturar, abrir y cerrar caja, planificar turnos, revisar pedidos, atender reclamaciones o coordinar proveedores son tareas que, cuando dependen de una sola persona, pueden generar un cuello de botella serio durante la transición.

Por ello conviene identificar funciones críticas y clasificarlas por nivel de dependencia: tareas que solo conoce una persona, tareas que puede hacer más de una persona con apoyo y tareas ya plenamente compartidas. Esta lectura permite priorizar la transferencia de conocimiento.

## 12.2 Convertir la experiencia en procedimientos útiles

La experiencia acumulada de la persona titular no puede trasladarse íntegramente a un documento, pero sí puede transformarse en instrucciones claras sobre aquello que se repite. Un pequeño manual operativo, un calendario de tareas recurrentes o una carpeta de incidencias frecuentes pueden ahorrar meses de aprendizaje y evitar errores evitables.

Documentar no significa burocratizar. Significa dejar huellas útiles: cómo se gestiona una devolución compleja, cómo se prepara una campaña clave, qué criterios se siguen al comprar, qué proveedores son estratégicos, cómo se resuelven las urgencias del día a día y qué indicadores conviene revisar semanalmente.

## 12.3 Transferencia del conocimiento relacional

Uno de los activos menos visibles del negocio es el conocimiento relacional: quién llama a quién, qué cliente necesita un trato específico, qué proveedor responde mejor en situaciones de urgencia, qué acuerdos implícitos sostienen la operativa y qué códigos de confianza se han construido con el tiempo.

Este conocimiento debe compartirse de forma gradual y ética. No se trata solo de pasar una agenda de contactos, sino de presentar a la nueva dirección, contextualizar relaciones y legitimar la continuidad frente a terceros. La transferencia relacional exige presencia, acompañamiento y coherencia.

## 12.4 Gestionar el impacto en la plantilla

La plantilla vive el relevo con expectativas distintas. Algunas personas sentirán alivio si el proceso aporta orden. Otras pueden temer cambios en funciones, horarios o estilo de liderazgo. Ignorar estas percepciones suele abrir espacio a rumores, resistencias y desgaste.

Conviene comunicar con honestidad lo que está decidido y lo que todavía está en proceso. También resulta útil ofrecer espacios breves de escucha para detectar dudas recurrentes. La estabilidad interna no depende de prometer que nada cambiará, sino de demostrar que el cambio se está conduciendo con método.

## 12.5 Diseñar un plan de acompañamiento de seis meses

Durante los primeros meses tras la transferencia, la nueva dirección necesita apoyo sin quedar subordinada. Un buen plan de acompañamiento delimita qué consultas se mantendrán, qué reuniones se celebrarán, con qué frecuencia y en qué casos intervendrá la persona saliente.

La regla básica es sencilla: acompañar para reforzar, no para reemplazar. Si la persona titular anterior responde a todo, corrige todo o decide todo, la nueva etapa no termina de consolidarse. El acompañamiento debe ser un puente temporal y no una doble dirección indefinida.

### Ejercicio práctico 12. Mapa de conocimiento crítico

Haz una tabla con cuatro columnas: tarea clave, persona que hoy la domina, nivel de documentación existente y grado de urgencia para transferirla. Puntúa cada tarea del 1 al 5. Empieza por las que combinan alta urgencia y baja documentación.

A continuación, fija tres acciones concretas para las próximas cuatro semanas: documentar, observar en directo o practicar con supervisión.

# CAPÍTULO 13. RELEVO GENERACIONAL SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO

## 13.1 Comercio minorista de proximidad

En el comercio de proximidad, la continuidad suele depender de la regularidad del servicio, la confianza de la clientela y la gestión fina del surtido. El relevo debe cuidar especialmente la transición visible ante el público. La persona sucesora necesita ser reconocida antes de asumir plenamente la dirección.

También conviene revisar horarios, acuerdos con proveedores, campañas estacionales, márgenes por categoría y nivel de digitalización del punto de venta. En muchos casos, pequeñas mejoras en inventario, presencia digital o fidelización pueden reforzar la viabilidad del relevo.

## 13.2 Hostelería y restauración

En hostelería, el relevo concentra retos operativos, laborales y reputacionales. La calidad del servicio, la regularidad de compras, el cumplimiento higiénico-sanitario, los turnos y la caja no admiten improvisación. Además, el cambio de liderazgo se percibe rápidamente por parte del equipo y de la clientela habitual.

Resulta especialmente importante ordenar escandallos, costes, licencias, protocolos de apertura y cierre, gestión de reservas, mantenimiento y selección de proveedores. Si la nueva etapa incorpora cambios de carta, imagen o posicionamiento, conviene introducirlos de forma progresiva para no romper con la base de negocio existente.

## 13.3 Servicios personales y profesionales

Peluquerías, centros de estética, despachos, talleres de reparación, academias o pequeños estudios profesionales comparten un factor de riesgo: la relación personal entre titular y cliente. En estos casos, el relevo requiere trabajar la transferencia de confianza casi tanto como la transferencia técnica.

La persona sucesora debe participar pronto en la atención, aprender los criterios de calidad del servicio y disponer de tiempo para construir su propio vínculo sin perder la identidad del negocio. En muchos servicios, conservar la agenda y la recurrencia depende de cómo se gestione ese contacto.

## 13.4 Talleres, oficios y actividades artesanas

En talleres, oficios y negocios artesanos, el conocimiento práctico y la reputación técnica tienen un peso central. A menudo existen procedimientos que no están escritos y decisiones que se toman por experiencia acumulada. Por eso, la transferencia debe incluir demostración, repetición y tiempos de práctica supervisada.

Además, conviene revisar equipamiento, mantenimiento, seguridad, aprovisionamiento y tiempos reales de producción. La continuidad de estos negocios no depende solo de encontrar a alguien dispuesto a seguir, sino de facilitar un aprendizaje lo bastante sólido como para sostener la calidad del trabajo.

## 13.5 Negocios ubicados en municipios pequeños o entornos rurales

En municipios pequeños, el negocio suele tener un valor que va más allá de su rentabilidad directa. Puede ser un servicio esencial para la comunidad y un punto de cohesión económica y social. El relevo, por tanto, tiene también una dimensión territorial.

En estos casos es especialmente útil analizar alianzas locales, apoyo institucional, necesidades de digitalización, diversificación de canales y posibilidades de combinar tradición con nuevos públicos. La continuidad puede requerir adaptar horarios, ampliar servicios o mejorar la visibilidad del negocio más allá del entorno inmediato.

## 13.6 Negocios con fuerte componente digital o mixto

Cuando la actividad combina presencialidad y canales digitales, el relevo debe contemplar activos específicos: dominios, plataformas de venta, perfiles en redes, bases de datos, herramientas de analítica, licencias de software y protocolos de ciberseguridad. Estos elementos también forman parte del negocio y deben documentarse y transferirse con seguridad.

La ventaja es que la digitalización, si está bien ordenada, puede facilitar la transición. Un negocio que mide, registra y automatiza ciertas tareas suele ser más fácil de comprender y de continuar que otro sostenido solo por la costumbre.

### Ejercicio práctico 13. Diagnóstico sectorial

Anota tres características de tu tipo de negocio que hacen el relevo especialmente delicado. Después identifica tres fortalezas que podrían facilitararlo. Por último, decide una mejora operativa o digital que aumentaría la continuidad en los próximos seis meses.

# CAPÍTULO 14. COMUNICACIÓN CON FAMILIA, SOCIOS, CLIENTES Y ENTIDADES COLABORADORAS

## 14.1 Comunicación con la familia y con las personas propietarias

Las conversaciones familiares sobre el relevo se enredan con facilidad cuando se mezclan expectativas personales, historia afectiva y decisiones empresariales. Por eso conviene separar espacios: una cosa es hablar de cuidado, reconocimiento y voluntad; otra, decidir funciones, plazos, retribución o propiedad.

Una reunión familiar útil necesita orden del día, turnos, acuerdos por escrito y, cuando sea necesario, apoyo externo. La familia no debe evitar las conversaciones difíciles; debe aprender a celebrarlas sin dañar la relación.

## 14.2 Comunicación con socios y personas clave del negocio

Cuando existen socios, encargados o personas con responsabilidad relevante, el relevo debe presentarse como un proceso de continuidad con reglas claras. Informar tarde a quienes sostienen el día a día puede generar desconfianza. Informar demasiado pronto, sin un marco mínimo, puede abrir incertidumbre.

La comunicación con estas personas debe aclarar calendario, roles, canales de decisión y expectativas de colaboración. También conviene delimitar aquello que todavía no está cerrado para no trasladar una falsa seguridad.

## 14.3 Comunicación con la clientela

La clientela necesita percibir continuidad, profesionalidad y presencia. En negocios de proximidad, la transición puede convertirse en una oportunidad para reforzar la marca, mostrar estabilidad y presentar la nueva etapa como una evolución cuidada, no como una ruptura.

Funciona bien una comunicación gradual: primero presentación directa a clientes clave, después mensajes visibles en el establecimiento o canales digitales y, finalmente, recordatorios breves que transmitan normalidad. El mensaje central debe ser que el negocio mantiene sus valores, su atención y su compromiso.

## 14.4 Comunicación con proveedores, entidades financieras y administración

Proveedores y entidades financieras necesitan certidumbre operativa. Conviene informarles cuando el proceso ya tenga una base suficiente: quién será la persona interlocutora, cómo se mantendrán los pagos, qué documentación se actualizará y qué continuidad se espera en la relación.

Una comunicación profesional con estas entidades ayuda a evitar bloqueos, refuerza la imagen de solvencia y facilita la actualización de contratos, firmas o permisos cuando corresponda.

## 14.5 Cómo gestionar resistencias y rumores

Toda transición genera conversaciones paralelas. La mejor manera de reducir rumores no es ocultar información, sino ofrecer mensajes coherentes y repetibles. Cuando varias personas reciben versiones distintas, la confianza se resiente.

Si aparece resistencia, conviene distinguir entre desacuerdo razonable y oposición destructiva. El desacuerdo merece escucha y aclaración. La oposición sostenida exige límites, decisiones y, en ocasiones, mediación.

### Ejercicio práctico 14. Mapa de interlocutores

Haz una lista de interlocutores relevantes para el relevo: familia, socios, plantilla, clientes clave, proveedores, banco, gestoría, asesoría y administración. Para cada uno, define qué mensaje necesita, cuándo debería recibirlo y quién debería comunicarlo.

Revisa si existe algún interlocutor especialmente sensible y prepara con antelación las preguntas que podría plantear.

# CAPÍTULO 15. RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

## 15.1 Cuando no hay una persona sucesora clara

No todos los negocios cuentan con relevo familiar, interno o externo disponible de inmediato. En esos casos, la peor opción es no hacer nada. Aunque no exista una persona sucesora definida, sí puede avanzarse en ordenar documentación, mejorar la autonomía del equipo, estabilizar la tesorería y preparar el negocio para distintas salidas posibles.

A veces, el objetivo realista no será mantener exactamente el mismo formato de negocio, sino facilitar un traspaso parcial, una alianza o una transformación del modelo. La planificación sigue siendo útil incluso cuando el futuro todavía no está decidido.

## 15.2 Incapacidad temporal, enfermedad o ausencia repentina

El relevo también debe contemplar escenarios no deseados. Una baja prolongada, un problema de salud o una ausencia inesperada pueden poner en evidencia la fragilidad organizativa del negocio. Por eso conviene disponer de un pequeño protocolo de contingencia con contactos clave, accesos, prioridades de tesorería, calendario de pagos y responsables temporales.

Tener preparado ese protocolo no significa esperar un problema, sino proteger la continuidad. En negocios pequeños, este tipo de previsión marca la diferencia entre una incidencia controlable y una crisis grave.

## 15.3 Conflictos familiares o societarios durante la transición

Si el proceso se atasca por desacuerdos sobre funciones, propiedad, calendario o retribución, conviene detener la escalada y volver a una base común de información y objetivos. A menudo los conflictos se agravan porque cada parte habla desde supuestos distintos o desde heridas acumuladas.

La mediación o el acompañamiento externo pueden resultar especialmente útiles cuando las conversaciones dejan de producir avances. No es un signo de fracaso, sino una herramienta para proteger tanto el negocio como la relación.

## 15.4 Pérdida de clientes o caída de ingresos en los primeros meses

Los primeros meses de una nueva etapa pueden venir acompañados de pequeñas pérdidas de clientela, reajustes de ritmo o errores operativos. Lo importante es que existan mecanismos de seguimiento para detectar rápido los cambios y responder con criterio.

Conviene revisar semanalmente ventas, incidencias, devoluciones, rotación, satisfacción del cliente y tensión de tesorería. La nueva dirección necesita indicadores sencillos que permitan priorizar decisiones sin caer en la improvisación.

## 15.5 Riesgo reputacional y coherencia del cambio

Cuando el relevo se comunica mal o se acompaña de cambios bruscos sin preparación, el negocio puede transmitir sensación de ruptura. Esto afecta especialmente a marcas de proximidad construidas sobre confianza, trato personal y continuidad.

Para evitarlo, es preferible introducir cambios por etapas, explicar el sentido de las decisiones y mantener visibles los elementos de continuidad que el público ya reconoce como propios del negocio.

### Ejercicio práctico 15. Mini plan de contingencia

Redacta una ficha de una página con: personas de contacto, accesos esenciales, pagos prioritarios de las próximas cuatro semanas, clientes críticos, proveedores estratégicos y decisiones que no deberían quedar bloqueadas en caso de ausencia temporal de la persona titular.

Guarda esa ficha en un lugar seguro y actualízala al menos cada seis meses.

# CAPÍTULO 16. PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE EL RELEVO GENERACIONAL

## ¿Cuándo conviene empezar a planificar?

Lo aconsejable es empezar cuando el negocio aún se encuentra estable y existe margen para decidir sin urgencias. En muchas microempresas, un horizonte de entre tres y cinco años permite preparar mejor la transición, aunque incluso con menos tiempo sigue siendo preferible actuar que esperar.

## ¿Es imprescindible que la persona sucesora sea familiar?

No. El relevo puede ser familiar, interno, externo o mixto. Lo decisivo es la idoneidad para dar continuidad al negocio y la capacidad real para sostener la nueva etapa.

## ¿Qué ocurre si nadie quiere continuar?

Sigue siendo útil planificar. Ordenar la empresa, documentar procesos y mejorar su comprensión facilita otras alternativas: traspaso a terceros, integración con otro negocio, cierre ordenado o transformación del modelo.

## ¿Cómo evitar que la conversación sobre el relevo genere conflicto?

Separando espacios, preparando la información con antelación, hablando con un objetivo claro y dejando constancia de los acuerdos. Cuando el nivel de tensión es alto, puede ser recomendable contar con mediación externa.

## ¿Tiene sentido formalizar por escrito un relevo entre familiares?

Sí. La confianza no sustituye a la claridad. Un acuerdo escrito protege la relación y reduce interpretaciones futuras sobre funciones, tiempos, propiedad o dinero.

## ¿La persona saliente debería desaparecer inmediatamente del negocio?

No siempre. En muchos casos es útil un periodo de acompañamiento acotado. Lo importante es definir su papel para que apoye la consolidación del nuevo liderazgo sin bloquearlo.

## ¿Qué hay que revisar antes de hablar de precio?

Información económico-financiera, deudas, licencias, contratos, inventario, dependencia de clientes, estado del equipamiento y necesidades de inversión. Sin esa base es difícil fijar una valoración sensata.

## ¿Cómo se gana legitimidad ante clientes y equipo?

Con presencia, coherencia y tiempo. La persona sucesora debe participar progresivamente en la operativa, asumir responsabilidades visibles y ser presentada de forma ordenada.

## ¿Qué papel juega la digitalización?

La digitalización facilita el relevo cuando ayuda a registrar, medir y compartir información. Un negocio con procesos mínimamente documentados y herramientas básicas de gestión suele ser más transferible.

## ¿Conviene cambiar muchas cosas al principio?

Normalmente no. Los primeros cambios deben priorizar la continuidad operativa y la confianza. Las transformaciones profundas funcionan mejor cuando la nueva etapa ya está estabilizada.

## ¿Qué pasa con la plantilla durante el relevo?

La plantilla necesita información suficiente, seguridad y canales de consulta. El relevo no debe vivirse como un rumor permanente, sino como un proceso ordenado.

## ¿Qué errores son especialmente frecuentes?

Esperar demasiado, no documentar, elegir solo por vínculo afectivo, no hablar de dinero, comunicar tarde y mantener indefinido el papel de la persona saliente.

## ¿Cómo se prepara un negocio para una posible venta a terceros?

Ordenando información, reduciendo dependencias, clarificando resultados, revisando contratos y presentando una operativa comprensible. Cuanto más entendible sea el negocio, más viable será la transmisión.

## ¿Es posible combinar legado e innovación?

Sí. De hecho, esa combinación es una de las claves del relevo bien hecho. Mantener identidad no significa inmovilidad; modernizar no exige romper con todo lo anterior.

## ¿Cada cuánto debería revisarse el plan de relevo?

Lo recomendable es establecer revisiones periódicas, por ejemplo trimestrales, para comprobar avances, incidencias y decisiones pendientes.

# ANEXOS AMPLIADOS

## Anexo 7. Cronograma orientativo de 18 meses

El siguiente esquema puede adaptarse a la realidad de cada negocio. No pretende imponer una secuencia rígida, sino ofrecer una referencia para distribuir el trabajo y evitar concentrar todas las decisiones en la fase final.

Periodo	Objetivo principal	Tareas destacadas	Resultado esperado
Meses 1-3	Diagnóstico y orden básico	Revisión documental, mapa de funciones críticas, estado financiero, identificación de riesgos	Visión clara de la situación de partida
Meses 4-6	Preparación de la persona sucesora	Formación por áreas, acompañamiento en reuniones, transferencia de información operativa	Primera autonomía funcional
Meses 7-9	Comunicación y legitimación	Presentación a plantilla, clientes clave y proveedores; definición del calendario	Confianza interna y externa reforzada
Meses 10-12	Transferencia operativa	Delegación de decisiones, revisión de incidencias, ajustes de procesos	Nueva dirección visible y activa
Meses 13-18	Consolidación y seguimiento	Evaluación, corrección de desajustes, delimitación del rol de la persona saliente	Relevo estabilizado

## Anexo 8. Cuadro de funciones críticas

Utiliza esta plantilla para identificar qué tareas no pueden quedar sin cobertura durante el relevo. Completa una fila por cada función crítica del negocio.

Función	Persona actual responsable	Nivel de riesgo	Plan de transferencia	Fecha objetivo

## Anexo 9. Guion para una reunión familiar o societaria

1. Objetivo de la reunión: aclarar el momento del negocio y las opciones de continuidad.
2. Información previa a compartir: situación económica resumida, necesidades del relevo, posibles opciones y calendario orientativo.
3. Preguntas clave: quién quiere implicarse, en qué condiciones, con qué tiempos y con qué expectativas.
4. Acuerdos mínimos a recoger por escrito: próximos pasos, responsables, dudas pendientes y necesidad de asesoramiento externo.
5. Cierre de la reunión: fecha de la siguiente sesión y documentación que cada parte se compromete a revisar.

## Anexo 10. Plantilla de valoración cualitativa del negocio

Además de los datos económicos, valora del 1 al 5 los siguientes aspectos: fidelidad de la clientela, dependencia del titular, calidad de la documentación, estabilidad del equipo, visibilidad de marca, nivel de digitalización, estado del equipamiento, orden jurídico-laboral y posibilidad de crecimiento.

Anota debajo de cada criterio una evidencia concreta. La puntuación aislada sirve de poco si no se acompaña de una explicación breve y verificable.

## Anexo 11. Guion para comunicar el relevo a la plantilla

Mensaje de apertura: explicar que el relevo forma parte de una transición planificada orientada a garantizar continuidad y estabilidad.

Mensajes que conviene trasladar: qué cambia, qué se mantiene, cuál será el calendario, quién asumirá cada responsabilidad y cómo se resolverán dudas durante el proceso.

Compromiso de seguimiento: habilitar un momento o canal para recoger preguntas recurrentes y compartir actualizaciones cuando existan decisiones confirmadas.

## Anexo 12. Guion para conversar con proveedores y entidades financieras

Presenta el proceso de relevo como una transición ordenada y no como una ruptura. Indica la persona de contacto principal, el calendario previsto, la documentación que se actualizará y el compromiso de continuidad en la relación comercial o financiera.

Prepara de antemano respuestas sobre firmas autorizadas, plazos de actualización, estabilidad de pagos y medidas adoptadas para asegurar la continuidad operativa.

## Anexo 13. Matriz de riesgos del relevo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medida preventiva o correctora
Dependencia de la persona titular	Alta	Alta	Documentar procesos y repartir funciones críticas
Conflicto entre partes implicadas	Media	Alta	Definir reglas, reuniones estructuradas y mediación si fuera necesaria
Caída de tesorería en la transición	Media	Alta	Planificar caja, revisar gastos y establecer seguimiento frecuente
Pérdida de clientes clave	Media	Alta	Comunicación proactiva y presencia visible de la nueva dirección
Falta de adaptación de la persona sucesora	Media	Media	Plan de formación y acompañamiento con hitos medibles

## Anexo 14. Cuestionario de madurez digital para la continuidad

- ▶ ¿La empresa utiliza alguna herramienta de facturación o gestión que no dependa solo del ordenador personal del titular?
- ▶ ¿Las claves y accesos están localizados y protegidos de forma segura?
- ▶ ¿Existe una copia actualizada de contratos, inventarios y documentación esencial en un sistema accesible?
- ▶ ¿La presencia digital del negocio (web, redes, reseñas, fichas de empresa) está ordenada y puede ser gestionada por otra persona?
- ▶ ¿Se revisan periódicamente indicadores básicos de ventas, clientes o incidencias?
- ▶ ¿Se han definido medidas mínimas de seguridad digital y respaldo de información?
- ▶ Interpretación orientativa: cuantas más respuestas afirmativas existan, más sencillo resultará transferir el negocio sin depender de la memoria o presencia continua de una sola persona.

## Anexo 15. Recursos y enlaces útiles por fases

Comprueba siempre la información vigente antes de tomar decisiones jurídicas, fiscales o laborales. Estos recursos pueden servir como punto de partida:

- ▶ [Información general para empresas y personas autónomas de la Comunidad de Madrid](https://www.comunidad.madrid/servicios/empresas) — <https://www.comunidad.madrid/servicios/empresas>
- ▶ [Cámara de España y red cameral](https://www.camara.es) — <https://www.camara.es>
- ▶ [Consejo General del Notariado](https://www.notariado.org) — <https://www.notariado.org>
- ▶ [Seguridad Social](https://www.seg-social.es) — <https://www.seg-social.es>
- ▶ [Portal Acelera pyme](https://www.acelerapyme.gob.es) — <https://www.acelerapyme.gob.es>

## Anexo 16. Itinerario de trabajo de 90 días

Semana 1 a 4: recopilar documentación básica, elaborar diagnóstico y crear un mapa de funciones críticas.

Semana 5 a 8: definir opciones de relevo, revisar viabilidad económica y establecer calendario provisional.

Semana 9 a 12: iniciar transferencia de conocimiento, preparar comunicación y fijar próximos acuerdos formales.

## Anexo 17. Casos prácticos ampliados

### Caso A. Comercio familiar con relevo entre hermanas

Una tienda de alimentación de barrio llevaba más de treinta años funcionando con fuerte arraigo vecinal. La titular quería retirarse, pero solo una de sus dos hijas deseaba continuar. El proceso se bloqueó inicialmente porque la conversación mezclaba expectativas familiares, reparto patrimonial y dudas sobre la rentabilidad real del negocio.

La solución comenzó con un diagnóstico económico simplificado y una conversación separada sobre propiedad y gestión. La hija que iba a continuar asumió primero compras, proveedores y relación con la clientela diaria. La madre mantuvo un papel de acompañamiento durante ocho meses. La hermana no vinculada a la gestión participó en la definición de un acuerdo patrimonial claro.

Aprendizaje principal: cuando se distinguen bien los planos emocional, patrimonial y operativo, el relevo familiar gana claridad y disminuye el conflicto.

### Caso B. Taller con relevo interno y pago aplazado

El propietario de un pequeño taller de reparación no tenía relevo familiar y encontró la mejor opción en un empleado con más de doce años de experiencia. El obstáculo principal era financiero: la persona interesada podía asumir la gestión, pero no un pago completo inmediato.

Se pactó una fórmula escalonada: una entrada inicial asumible, pagos vinculados a resultados y un periodo de acompañamiento en el que el antiguo titular seguía apoyando en relaciones con determinados proveedores. Durante la transición se documentaron procedimientos y se revisó el equipamiento más crítico.

Aprendizaje principal: un acuerdo económicamente realista protege mejor la continuidad que una operación teóricamente más rentable pero inviable para quien asume el negocio.

### Caso C. Centro de estética con clientela muy vinculada a la titular

El negocio funcionaba bien, pero gran parte de la clientela acudía específicamente por la confianza personal construida con la fundadora. El riesgo no estaba en la técnica, sino en la relación.

Durante seis meses se diseñó una transferencia visible: citas compartidas, presentación progresiva de la nueva responsable, comunicación positiva en redes y mantenimiento de la calidad del servicio. Solo después de consolidar esa presencia se formalizó el cambio completo.

Aprendizaje principal: en servicios personales, la transferencia de confianza exige tiempo y visibilidad, no solo formación técnica.

## Caso D. Negocio rural de proximidad con necesidad de modernización

Una actividad comercial ubicada en un municipio pequeño seguía siendo necesaria para la comunidad, pero acumulaba problemas de digitalización y escasa visibilidad fuera del entorno local. El relevo coincidió con la entrada de una nueva generación interesada en mantener la esencia del negocio, pero modernizando canales y oferta.

La transición combinó mantenimiento del servicio tradicional, presencia digital básica, mejora de horarios y alianzas locales. El acompañamiento institucional y la revisión del modelo de negocio fueron decisivos para reforzar la continuidad.

Aprendizaje principal: en entornos rurales, el relevo puede ser una oportunidad para preservar servicios esenciales y ganar competitividad al mismo tiempo.

## Anexo 18. Plan personal de legado y cierre responsable

El relevo no se limita a transmitir una actividad económica. También implica decidir qué valores, qué forma de hacer y qué huella quiere dejar la persona titular. Dedicar un momento a responder por escrito a estas preguntas: qué quiero que permanezca, qué me gustaría que mejorara, qué errores conviene no repetir y qué aprendizaje esencial deseo transmitir.

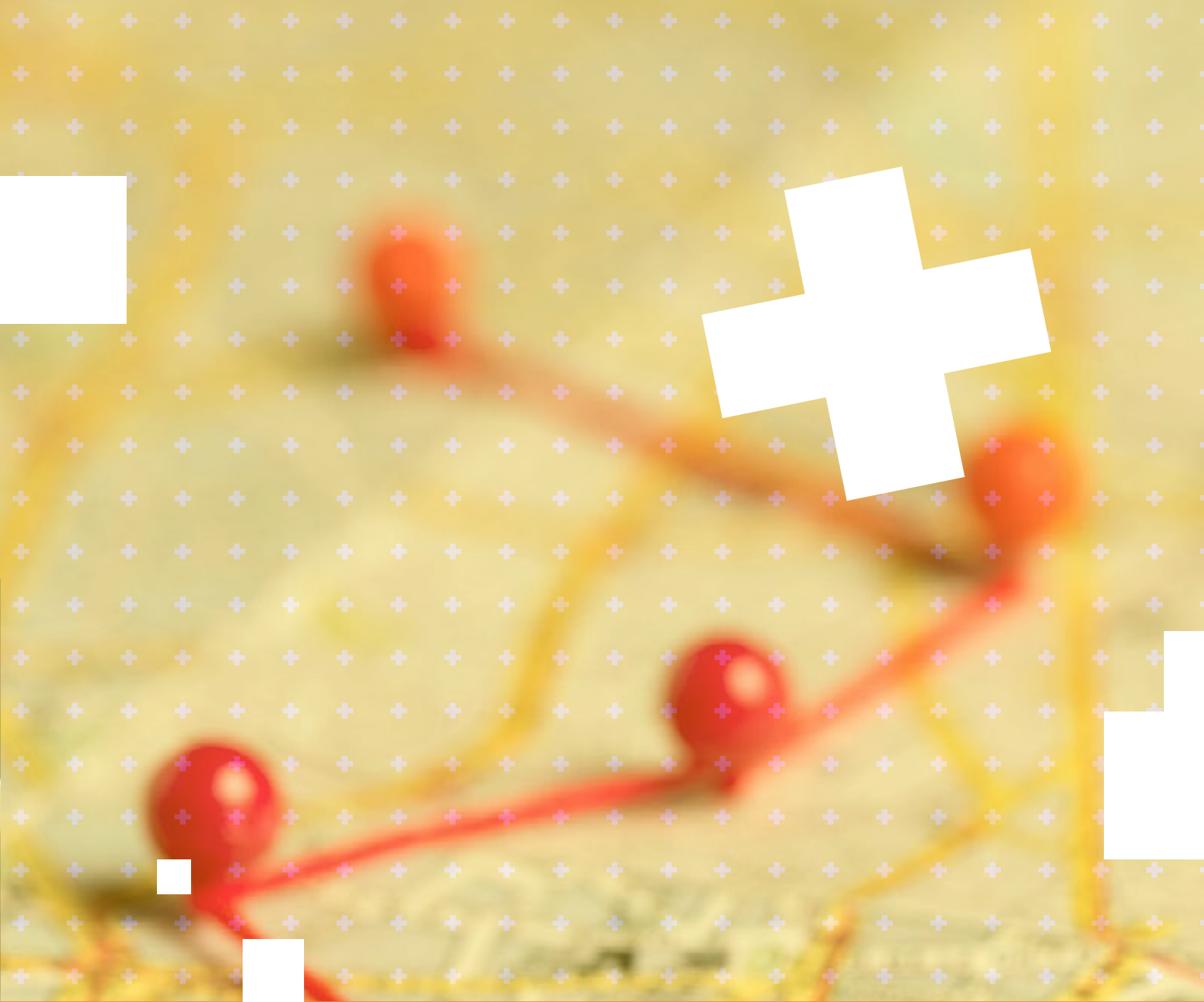
Redactar este pequeño plan personal ayuda a cerrar la etapa con mayor conciencia y a entregar el proyecto de una manera más ordenada, generosa y útil para quien continúa.

# CIERRE FINAL

Superar las 50 páginas no tendría sentido si el documento no aportara una herramienta más completa, más aplicable y más clara. Por eso esta versión ampliada refuerza la dimensión operativa del relevo generacional: qué revisar, cómo hablar, qué priorizar, cómo ordenar el negocio y cómo sostener la continuidad sin improvisación.

El relevo bien planificado no es únicamente una cuestión de sucesión. Es una estrategia de protección del valor construido, de conservación del empleo y de fortalecimiento del tejido económico local. Cuando se aborda con tiempo, criterio y apoyo adecuado, puede convertir un momento sensible en una oportunidad real de continuidad, modernización y confianza.





---

## CAPÍTULO 17. ITINERARIOS DE RELEVO SEGÚN EL PUNTO DE PARTIDA DEL NEGOCIO

## 17.1 Negocio estable que quiere planificar con tiempo

Cuando el negocio es estable, el principal riesgo es la falsa sensación de que aún no hace falta actuar. Precisamente en esta situación es cuando más valor tiene planificar. Existe margen para ordenar, conversar, formar y probar fórmulas de transición sin que todo esté condicionado por la urgencia.

En estos casos conviene aprovechar la estabilidad para documentar procesos, reducir dependencias, explorar opciones de continuidad y construir legitimidad progresiva de la persona sucesora. La ventaja competitiva de empezar a tiempo es que permite decidir con serenidad.

El itinerario recomendado para este perfil es gradual: diagnóstico, orden básico, transferencia por áreas, comunicación progresiva y acompañamiento pactado. No se trata de acelerar el cambio, sino de llegar mejor preparado al momento en que sea necesario formalizarlo.

## 17.2 Negocio cansado, con signos de desgaste o pérdida de rentabilidad

Hay negocios que no solo necesitan relevo; necesitan también una revisión profunda de su modelo. Cuando la persona titular está agotada, los márgenes se han deteriorado o la organización depende de rutinas muy antiguas, la sucesión debe plantearse de forma realista. Continuar exactamente igual puede no ser viable.

En esta situación conviene separar dos preguntas: quién podría dar continuidad y qué transformación mínima necesita el negocio para sostenerse. El relevo no debe ocultar los problemas existentes, pero tampoco resignarse a ellos. A veces la mejor forma de preservar el proyecto es simplificar, ajustar costes, redefinir oferta o digitalizar tareas clave antes de transferir.

El itinerario recomendado pasa por un diagnóstico económico más riguroso, una priorización de mejoras y una negociación muy clara sobre expectativas. Quien asume necesita saber qué hereda y qué cambios serán necesarios para consolidar la nueva etapa.

## 17.3 Negocio muy dependiente de la persona fundadora

En algunos casos, la empresa funciona porque la persona titular está en todas partes: vende, compra, decide, resuelve conflictos, conoce cada incidencia y mantiene la relación con los principales clientes. Este perfil de negocio es especialmente vulnerable ante cualquier transición.

El itinerario aquí debe comenzar por la despersonalización operativa. Antes incluso de fijar una fecha de relevo, conviene repartir funciones, crear rutinas de reporte, documentar decisiones recurrentes y aumentar la visibilidad de otras personas del equipo ante clientes y colaboradores.

La prioridad no es mover papeles de propiedad, sino hacer posible que el negocio respire sin una presencia única y constante. Solo entonces el relevo tendrá una base real de continuidad.

## 17.4 Negocio familiar con varias personas interesadas

Cuando existen varias personas familiares interesadas, el desafío no es solo elegir, sino definir bien cómo participará cada una. No todas tienen que ocupar el mismo rol, ni todas deben incorporarse a la gestión. En muchos negocios el conflicto aparece precisamente por no diferenciar propiedad, dirección, trabajo operativo y expectativas patrimoniales.

El itinerario recomendable incluye conversaciones estructuradas, criterios objetivos, reglas de entrada y salida, y acuerdos por escrito sobre funciones, retribución, toma de decisiones y mecanismos para resolver desacuerdos. Cuanto antes se ordene este marco, menor será la posibilidad de que el proceso erosione la relación familiar.

## 17.5 Negocio sin sucesión clara pero con valor transferible

Que hoy no exista una persona sucesora definida no significa que el negocio no pueda tener continuidad. Muchos proyectos conservan valor transferible si ordenan información, mejoran su presentación y clarifican su operativa. En estos casos, preparar el negocio es preparar opciones.

El itinerario recomendado consiste en concentrarse en la transferibilidad: contabilidad comprensible, inventario limpio, contratos localizados, procesos explicables, base de clientes definida y activos digitales ordenados. Un negocio bien preparado es más fácil de traspasar, de integrar o de transformar.

### Ejercicio práctico 17. Elige tu itinerario

Lee los cinco puntos de partida anteriores y marca cuál se parece más a la situación actual de tu negocio. Después responde por escrito a tres preguntas: qué ventaja tiene tu situación para afrontar el relevo, qué debilidad principal deberías corregir antes de avanzar y qué primer paso realista puedes dar durante este mes.

Este ejercicio evita comparaciones abstractas y ayuda a orientar el proceso desde la realidad concreta del negocio.

# ANEXO 19. LISTA DE COMPROBACIÓN AVANZADA PARA REVISAR CADA TRIMESTRE

Esta lista puede utilizarse como revisión trimestral del plan de relevo. Marca cada punto como completado, en curso o pendiente.

- ▶ La documentación básica del negocio está localizada y actualizada.
- ▶ Existe una persona identificada para asumir al menos parte de las funciones críticas.
- ▶ La cartera de clientes principales está mapeada y clasificada.
- ▶ La relación con proveedores estratégicos no depende solo de una persona.
- ▶ El calendario de pagos y compromisos financieros está revisado.
- ▶ La persona sucesora ha participado en decisiones o reuniones relevantes.
- ▶ Se han documentado incidencias frecuentes y procedimientos repetitivos.
- ▶ La comunicación con la plantilla mantiene coherencia y continuidad.
- ▶ Se han revisado riesgos jurídicos, laborales o fiscales pendientes.
- ▶ Existe un siguiente paso concreto fijado para el próximo trimestre.

# ANEXO 20. BANCO DE PREGUNTAS PARA TRABAJAR EL RELEVO CON ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

Las siguientes preguntas sirven para sesiones de asesoramiento, tutoría o trabajo interno. Pueden utilizarse en reuniones mensuales o en un proceso de acompañamiento más amplio.

1. ¿Qué parte del negocio perdería más valor si la persona titular dejara de estar presente durante dos semanas?
2. ¿Qué decisiones sigue tomando una sola persona sin compartir criterios ni información?
3. ¿Qué relaciones comerciales deben presentarse ya a la nueva dirección?
4. ¿Qué documentos o accesos generarían más problemas si hubiera una ausencia inesperada?
5. ¿Qué cambios mínimos mejorarían la continuidad sin alterar la esencia del negocio?
6. ¿Qué conversación estamos evitando y por qué?
7. ¿Qué necesita escuchar la plantilla para vivir esta transición con más seguridad?
8. ¿Qué apoyo externo sería más útil en esta fase: jurídico, fiscal, mediación, organización o financiación?
9. ¿Qué señales indicarían que la persona sucesora está lista para asumir un nuevo nivel de responsabilidad?
10. ¿Qué legado concreto quiere preservar la persona saliente y cómo puede transmitirse mejor?

# REFLEXIÓN DE CIERRE

El relevo generacional no debe medirse solo por la fecha de la transmisión, sino por la capacidad de la empresa para seguir funcionando con sentido, coherencia y posibilidades de futuro. Esa continuidad se construye antes del cambio formal, durante la transferencia y también en los meses posteriores, cuando se consolidan hábitos, roles y nuevas decisiones.

La mejor guía no sustituye al trabajo de cada negocio, pero sí puede convertir un reto difuso en un proceso más ordenado. Ese es el propósito de esta versión ampliada: ofrecer un material suficientemente extenso, útil y aplicable para que las personas autónomas, las microempresas y los pequeños negocios de la Comunidad de Madrid puedan preparar el relevo con mayor seguridad y con más herramientas reales de trabajo.



# ANEXO ADICIONAL. BANCO DE RECURSOS INTERACTIVOS Y CUADERNO DE SEGUIMIENTO

Este anexo reúne, en un solo bloque, los accesos más útiles para quienes necesitan avanzar paso a paso en un proceso de continuidad empresarial. Está pensado para ser utilizado como soporte de seguimiento: puedes imprimirlo, marcarlo o llevarlo a reuniones con tu asesoría.

La selección prioriza recursos públicos u oficiales relacionados con empresa familiar, transmisión de negocios, trabajo autónomo, fiscalidad básica, digitalización y apoyo a pymes.

## Mapa rápido de consulta por fases del relevo

Fase	Qué revisar	Recurso sugerido	Acción recomendada
Antes de decidir	Viabilidad y continuidad	Guías de empresa familiar e IPYME	Definir si el objetivo es continuar, vender, donar o profesionalizar
Planificación	Fechas, roles y documentos	CIRCE y guía de sucesión	Crear un cronograma y una carpeta documental única
Formalización	Fiscalidad, herencia, donación, contratos	Comunidad de Madrid, Notariado, Seguridad Social	Contrastar implicaciones con asesoría y notaría
Transición	Altas, cambios de titularidad, acompañamiento	Importass y guías prácticas	Registrar trámites y revisar responsabilidades de cada parte
Continuidad	Digitalización y crecimiento	Pyme Digital, Oficinas Acelera Pyme, Kit Digital	Convertir el relevo en una oportunidad de mejora del negocio

## Ficha 1. Guía del Ministerio sobre empresa familiar



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Marco general para comprender continuidad, gobierno y sucesión en negocios familiares.

**Enlace:** <https://ipyme.org/Publicaciones/Gu%C3%ADas%20para%20emprendedores%20y%20empresas/EmpresaFamiliar.pdf>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 2. Claves de continuidad generacional - Cámara Madrid



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Sesión divulgativa sobre continuidad generacional y preservación del legado empresarial.

**Enlace:** <https://www.camaramadrid.es/-/en-una-nueva-sesion-del-foro-empresa-familiar-se-ponen-de-manifiesto-las-claves-del-exito-para-la-continuidad-generacional-de-los-negocios>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 3. Portal de Transmisión de Empresas (CIRCE)



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Herramienta pública para explorar traspasos y fórmulas de continuidad empresarial.

**Enlace:** <https://transmisionempresas.circe.es/>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 4. Guía práctica sobre sucesión empresarial



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Documento de apoyo con preguntas frecuentes para ordenar la planificación de la sucesión.

**Enlace:** [https://ipyme.org/PUBLICACIONES\\_EMPRESAS/Otras%20gu%C3%ADas%20para%20empresas/Guia\\_Sucesion.pdf](https://ipyme.org/PUBLICACIONES_EMPRESAS/Otras%20gu%C3%ADas%20para%20empresas/Guia_Sucesion.pdf)

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 5. Guía para la transmisión de empresas



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Recurso útil para comparar venta, cesión, transmisión y fórmulas mixtas.

**Enlace:** [https://ipyme.org/PUBLICACIONES\\_EMPRESAS/Otras%20gu%C3%ADas%20para%20empresas/GuiaTransmisiones\\_VG\\_web.pdf](https://ipyme.org/PUBLICACIONES_EMPRESAS/Otras%20gu%C3%ADas%20para%20empresas/GuiaTransmisiones_VG_web.pdf)

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 6. Novedades fiscales en Madrid para el relevo



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Información institucional sobre deducciones y apoyo autonómico al relevo generacional.

**Enlace:** <https://www.comunidad.madrid/noticias/2026/01/21/comunidad-madrid-crea-nuevas-deducciones-fiscales-apoyar-relevo-generacional-empresas-familiares>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 7. Apoyo a la empresa familiar - Comunidad de Madrid



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Referencia útil para situar el marco autonómico reciente de continuidad empresarial.

**Enlace:** <https://www.comunidad.madrid/noticias/2026/03/25/diaz-ayuso-anuncia-aprobacion-nueva-ley-apoyo-empresa-familiar-beneficios-fiscales-ayudas-relevo-generacional>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 8. Portal del Notariado



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Punto de entrada para resolver dudas sobre donaciones, testamentos, herencias y sociedades.

**Enlace:** <https://www.notariado.org/portal>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 9. Trabajo autónomo - guía práctica



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Consulta operativa para revisar trámites, cambios de datos y obligaciones del relevo.

**Enlace:** <https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Colectivos/Trabajo%2BAutonomo/guia>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 10. Alta en trabajo autónomo



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Checklist institucional de alta o reorganización cuando cambia la persona titular.

**Enlace:** [https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Categorias/Altas%2C%2Bbajas%2By%2Bmodificaciones/Altas%2By%2Bafiliacion%2Bde%2Btrabajadores/Alta\\_trabajo\\_autonomo](https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Categorias/Altas%2C%2Bbajas%2By%2Bmodificaciones/Altas%2By%2Bafiliacion%2Bde%2Btrabajadores/Alta_trabajo_autonomo)

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 11. Pyme Digital - Cámara de España



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Programa de apoyo para web, comercio electrónico, posicionamiento y digitalización.

**Enlace:** <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/pyme-digital>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 12. Red de Oficinas Acelera Pyme



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Servicio de acompañamiento a pymes y autónomos en transformación digital.

**Enlace:** <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/red-de-oficinas-acelera-pyme>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 13. Importass



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Acceso a consultas, pagos, deudas, altas, bajas y modificaciones vinculadas al trabajo autónomo.

**Enlace:** <https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/inicio>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 14. Compatibilidad entre jubilación y actividad



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Consulta útil cuando el relevo convive temporalmente con la permanencia de la persona titular.

**Enlace:** <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/FAQ>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 15. Portal del Notariado - recursos divulgativos



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Materiales breves para aclarar cuestiones frecuentes de herencias, donaciones y testamento.

**Enlace:** <https://www.notariado.org/portal/te-lo-aclaremos>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 16. Simulador de cuota de autónomo



Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Herramienta útil si el relevo implica nueva alta, reorganización o revisión de cotización.

**Enlace:** <https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/tramites/simuladorRETAPublico>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_

## Ficha 17. Portal de Transmisión de Empresas



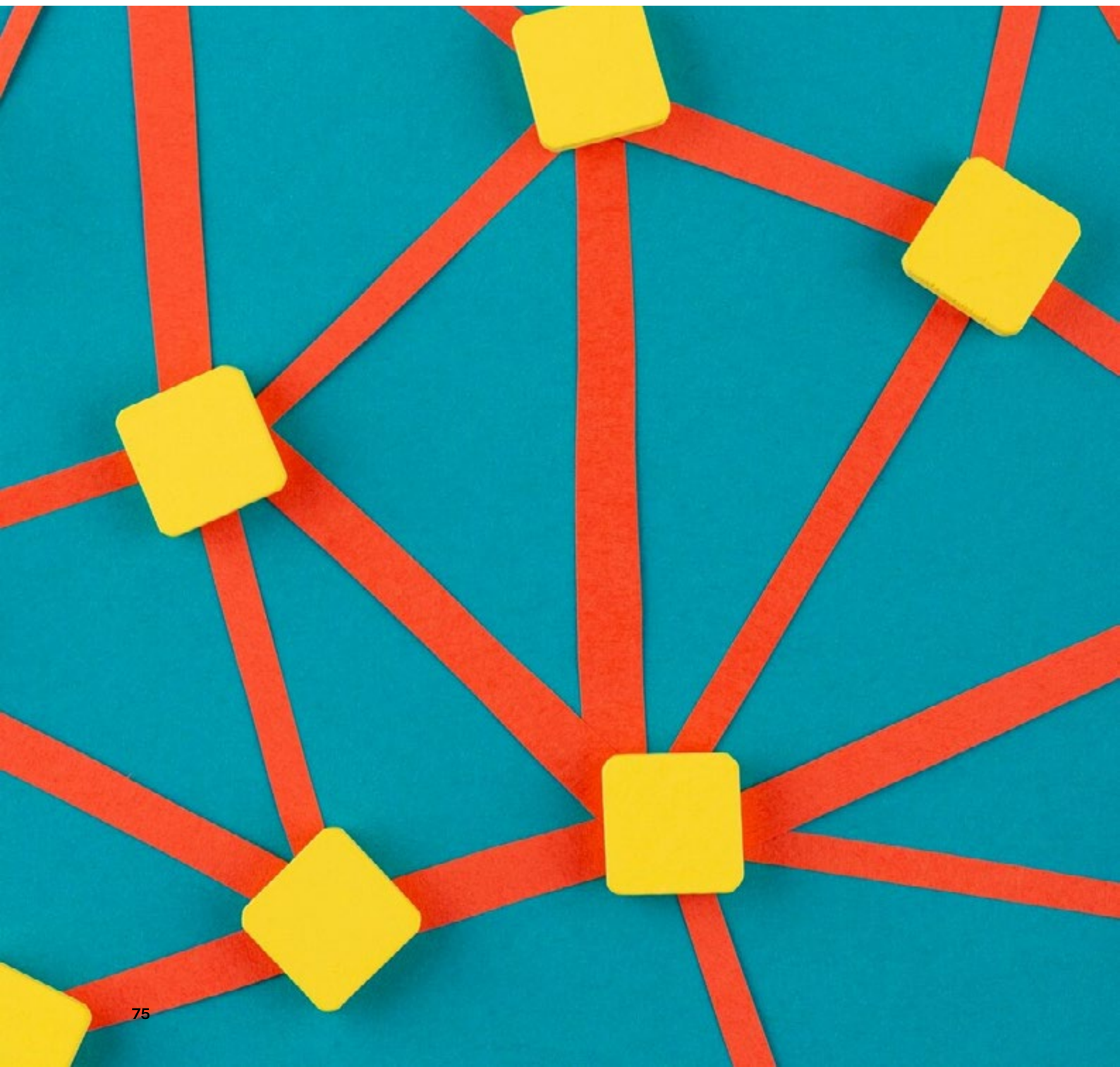
Escanea o abre el enlace

¿Para qué sirve? Recurso final para contrastar alternativas de venta, cesión o continuidad.

**Enlace:** <https://transmisionempresas.circe.es/>

**Cuándo consultarlo:** antes de tomar decisiones irreversibles, al preparar una reunión profesional o cuando quieras confirmar requisitos y pasos concretos.

**Anota aquí tu siguiente paso:** \_\_\_\_\_



## Plantilla de seguimiento mensual del relevo

Utiliza esta plantilla como herramienta de trabajo. Puedes completarla digitalmente o durante sesiones de asesoramiento.

Objetivo principal del mes:	
Documentación que debo recopilar:	
Conversaciones pendientes con familia, socios o equipo:	
Trámites o consultas profesionales que debo agendar:	
Decisiones que necesito cerrar antes del próximo mes:	

## Ficha de preparación de reunión con asesoría o notaría

Utiliza esta plantilla como herramienta de trabajo. Puedes completarla digitalmente o durante sesiones de asesoramiento.

Tema principal de la reunión:	
Documentos que llevaré:	
Preguntas fiscales clave:	
Preguntas jurídicas clave:	
Decisiones que no quiero dejar abiertas:	

## Registro de riesgos y señales de alerta

Utiliza esta plantilla como herramienta de trabajo. Puedes completarla digitalmente o durante sesiones de asesoramiento.

Riesgo detectado:	
Impacto en el negocio:	
Qué lo provoca:	
Acción preventiva propuesta:	
Responsable y fecha de revisión:	

## Plan de comunicación del relevo

Utiliza esta plantilla como herramienta de trabajo. Puedes completarla digitalmente o durante sesiones de asesoramiento.

A quién debo informar primero:	
Mensaje principal que quiero transmitir:	
Canal previsto:	
Fecha orientativa:	
Cómo comprobaré que la comunicación ha sido comprendida:	

## Cuaderno de decisiones estratégicas

Utiliza esta plantilla como herramienta de trabajo. Puedes completarla digitalmente o durante sesiones de asesoramiento.

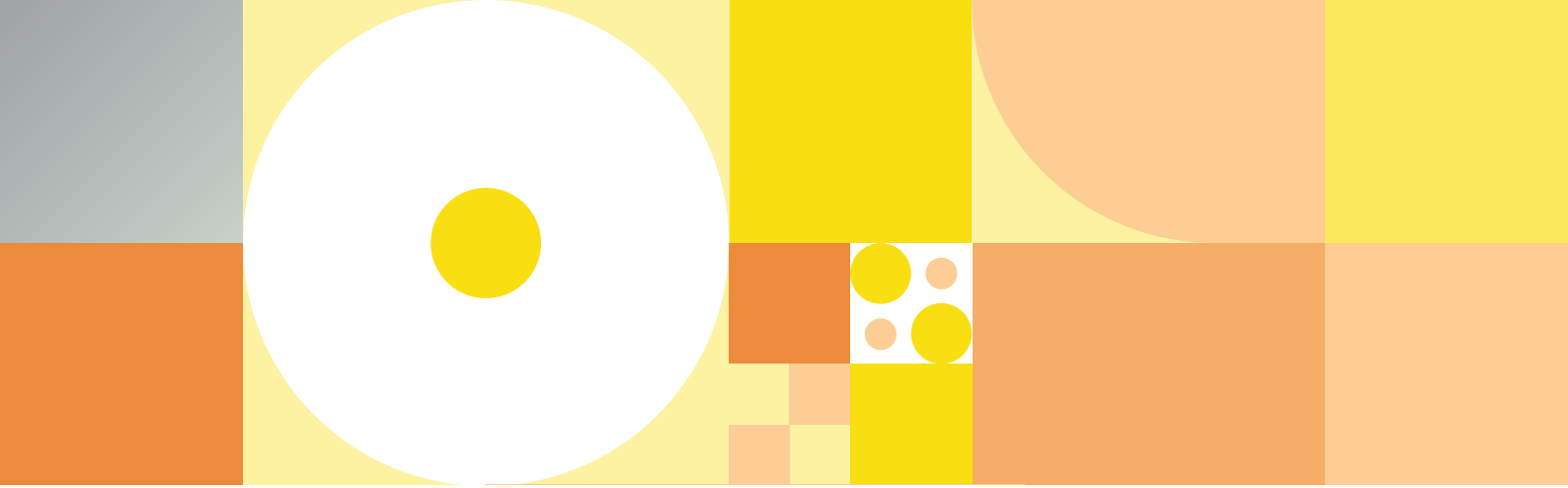
Decisión tomada:	
Motivo:	
Alternativas valoradas:	
Personas implicadas:	
Fecha de revisión o seguimiento:	

# CIERRE DE LA VERSIÓN INTERACTIVA

Esta edición amplía la función de la guía: deja de ser un material exclusivamente de lectura y pasa a ser también una herramienta de consulta, preparación y seguimiento. El objetivo es que cada persona autónoma, microempresa o pequeño negocio pueda avanzar con más claridad, mejor información y mayor capacidad de anticipación.

Recuerda que un buen relevo no depende solo de elegir a la persona adecuada o de resolver un trámite jurídico. También exige ordenar información, abrir conversaciones, revisar la fiscalidad, proteger el valor del negocio y decidir cómo se quiere preservar el legado mientras se impulsa la siguiente etapa.





**+ emprendimiento**  
**+ oportunidades**  
COMUNIDAD DE MADRID

