COMERCIO DE ALIMENTACIÓN DE MADRID
LA ÚNICA

Comunidad de Madrid







Guía digital

Sobre relevo generacional y la sucesión familiar







Este documento ha sido elaborado en el marco del CONVENIO de colaboración de 5 de marzo de 2026 entre la Comunidad de Madrid (Consejería de Economía, Hacienda y Empleo) y LA ÚNICA – Asociación Madrileña de Empresarios de Alimentación y Distribución. Su objetivo es ofrecer una herramienta práctica para apoyar la formación y profesionalización de las empresas del comercio minorista de alimentación. La guía busca contribuir a mejorar la gestión y adaptación de los establecimientos en materias como relevo generacional, seguridad e higiene, desperdicio alimentario, igualdad, contabilidad, facturación y obligaciones frente a las Administraciones Públicas, proporcionando información útil y aplicable a los profesionales y empresas asociadas.



Índice

1 El futuro del comercio de alimentación de proximidad

2 Situación actual de las empresas familiares del sector alimentario

3 Modernización y digitalización del comercio alimentario

4 Relación, captación y fidelización de la clientela

5 Conservación de la identidad, la experiencia y el saber hacer

6 Retos para asegurar la continuidad del negocio

7 La organización del establecimiento y distribución de responsabilidades

8 Incorporación de una nueva generación al establecimiento



9 Formación, liderazgo y transmisión de la experiencia

10 Preparación del relevo empresarial

11 Alternativas fiscales para transmitir la empresa

12 Recursos y ayudas para el comercio de alimentación

13 Experiencias prácticas de continuidad empresarial

14 Hoja de ruta para comenzar el relevo

1.El futuro del comercio de alimentación de proximidad

El comercio de alimentación de proximidad desempeña un papel fundamental en la vida económica y social de la Comunidad de Madrid. Las tiendas de alimentación, los comercios especializados, los autoservicios, los pequeños supermercados y las empresas familiares de distribución no solo facilitan el acceso cotidiano a productos esenciales, sino que también generan empleo, dinamizan los barrios y municipios y mantienen una relación directa y cercana con la ciudadanía.

Muchos de estos establecimientos cuentan con una larga trayectoria y han crecido gracias al esfuerzo de varias generaciones. Su continuidad se apoya en valores como la confianza, el conocimiento del producto, la atención personalizada, la experiencia acumulada y la relación estable con clientes y proveedores. Este conjunto de conocimientos, prácticas y relaciones constituye un patrimonio empresarial que no siempre aparece reflejado en documentos, pero que resulta imprescindible para el funcionamiento del negocio.

Sin embargo, el comercio de alimentación está atravesando un periodo de profunda transformación. Los cambios en los hábitos de consumo, el desarrollo de nuevos canales de venta, la digitalización, la competencia de grandes operadores, las exigencias normativas y la necesidad de mejorar la eficiencia obligan a los establecimientos a revisar su forma de trabajar. A estos retos se añade una cuestión especialmente importante: la falta de relevo generacional en numerosos negocios familiares.

En muchas empresas, la persona titular se aproxima a la jubilación sin haber decidido quién continuará al frente del establecimiento. En otras ocasiones, existe una posible persona sucesora, pero todavía no dispone de la formación, la experiencia o la autonomía necesarias. También pueden presentarse situaciones en las que ningún miembro de la familia quiera hacerse cargo del negocio, lo que obliga a estudiar alternativas como la transmisión a una persona trabajadora, la venta a terceros o la incorporación de nuevos socios.

El relevo generacional no debe entenderse únicamente como el momento en el que cambia la titularidad de una empresa. Se trata de un proceso más amplio que afecta a la organización, al equipo, a la clientela, a los proveedores y a la viabilidad económica del establecimiento. Implica transmitir responsabilidades, conocimientos, contactos y capacidad para tomar decisiones. También exige determinar qué elementos de la empresa deben conservarse y cuáles necesitan actualizarse para responder a las nuevas necesidades del mercado.



Una transición improvisada puede ocasionar pérdida de información, conflictos familiares, dudas entre las personas trabajadoras, deterioro de la relación con la clientela o dificultades económicas y fiscales.

Por el contrario, una sucesión planificada permite distribuir las responsabilidades de forma progresiva, formar a la persona que asumirá la dirección y comprobar si el negocio está preparado para continuar sin depender exclusivamente de quien lo ha dirigido hasta ese momento.

Preparar el futuro tampoco significa renunciar a la identidad del establecimiento. La renovación y la tradición pueden avanzar conjuntamente. Un comercio puede incorporar herramientas digitales, mejorar sus procesos internos o explorar nuevos canales de comunicación sin perder la cercanía, el conocimiento especializado y la atención personal que lo caracterizan. La finalidad de la modernización debe ser reforzar el negocio y facilitar su continuidad, no sustituir aquellos valores que lo hacen diferente.

En este contexto, la experiencia de las asociaciones empresariales resulta especialmente valiosa. **La Única, como Asociación Madrileña de Empresarios de Alimentación y Distribución**, representa y defiende los intereses del comercio de alimentación de proximidad de la Comunidad de Madrid. Su conocimiento del sector y su relación con empresas de características diversas permiten identificar necesidades comunes y acercar a los establecimientos información, asesoramiento y recursos útiles.

Esta guía pretende acompañar a las empresas familiares del sector en la preparación de su continuidad. A lo largo de sus capítulos se analizan los principales retos del relevo, la organización interna, la incorporación de nuevas generaciones, la transmisión del conocimiento, la modernización del establecimiento y las alternativas fiscales para transmitir la empresa. También se incluyen herramientas prácticas para realizar un autodiagnóstico, distribuir funciones, documentar procedimientos y establecer un calendario de transición.

No existe una única fórmula válida para todas las empresas. Cada establecimiento presenta una realidad diferente según su tamaño, estructura familiar, situación económica, especialización, equipo y perspectivas de futuro. Por este motivo, las decisiones deben adoptarse después de analizar las circunstancias concretas del negocio y, cuando sea necesario, con el apoyo de profesionales especializados.

El primer paso consiste en hablar del futuro con suficiente antelación. Preguntarse quién puede continuar, qué conocimientos deben transmitirse, qué aspectos necesitan mejorarse y qué alternativas existen permite afrontar el proceso con mayor seguridad. Planificar el relevo no significa adelantar el cierre de una etapa, sino crear las condiciones necesarias para que el comercio siga funcionando, generando empleo y prestando servicio a su entorno.

Garantizar la continuidad del comercio de alimentación de proximidad es una responsabilidad empresarial, pero también una oportunidad. Cada negocio que consigue transmitir su experiencia y adaptarse a una nueva etapa contribuye a conservar la actividad económica, la vida comercial y la identidad de los barrios y municipios de la Comunidad de Madrid.

2.Situación actual de las empresas familiares del sector alimentario

Muchos establecimientos han surgido a partir de pequeños proyectos empresariales que, con el paso del tiempo, se han consolidado gracias al esfuerzo continuado de sus titulares, al conocimiento del mercado y a la confianza de la clientela.

En estos negocios, la familia suele desempeñar un papel esencial. Es frecuente que diferentes miembros participen en la atención al público, las compras, la recepción de mercancías, la administración, la gestión del personal o la toma de decisiones. Esta implicación aporta cercanía, compromiso y capacidad de adaptación, pero también puede provocar que las funciones y responsabilidades no estén claramente delimitadas.

La empresa familiar combina dos realidades que están estrechamente relacionadas: la familia y el negocio. Las decisiones empresariales pueden verse condicionadas por vínculos personales, expectativas familiares o formas de trabajo mantenidas durante muchos años.





Por este motivo, preparar la continuidad requiere analizar tanto la situación económica y organizativa de la empresa como las circunstancias y aspiraciones de las personas implicadas.

- **Características del comercio de alimentación de proximidad**

El comercio de alimentación de proximidad incluye una gran variedad de empresas: tiendas de alimentación general, establecimientos especializados, autoservicios, pequeños supermercados, cooperativas de detallistas, empresas mayoristas y otros negocios relacionados con la distribución alimentaria.

Aunque presentan características diferentes, muchas de estas empresas comparten algunos rasgos:

  - Una relación directa y habitual con la clientela.
  - Un conocimiento profundo de los productos y proveedores.
  - Una fuerte vinculación con el barrio o municipio.
  - La participación activa de la persona titular en la actividad diaria.
  - Equipos pequeños y estructuras organizativas sencillas.
  - Una elevada capacidad para atender necesidades concretas de los consumidores.
  - La concentración de muchas decisiones y conocimientos en pocas personas.

Estas características constituyen una ventaja competitiva, especialmente frente a modelos de venta más impersonales. La atención cercana permite conocer las preferencias de la clientela, recomendar productos, resolver dudas y adaptar el surtido a las necesidades de cada zona.

Sin embargo, la dependencia de la persona titular también puede convertirse en una dificultad. Cuando una única persona mantiene las relaciones con los proveedores, controla las compras, organiza al equipo y toma todas las decisiones, la empresa puede encontrar problemas para funcionar con normalidad durante una ausencia prolongada o cuando llegue el momento de transmitir el negocio.

- **Transformaciones del sector alimentario**

Durante los últimos años, el comercio de alimentación ha tenido que responder a importantes cambios. Los consumidores demandan mayor comodidad, rapidez, información sobre los productos y diferentes formas de realizar sus compras. También valoran aspectos como la calidad, el origen, la sostenibilidad, la seguridad alimentaria y la atención personalizada.

Al mismo tiempo, han aparecido nuevos canales de comunicación y venta. Las redes sociales, los servicios de mensajería, las páginas web, los pedidos por internet y los sistemas digitales de gestión ofrecen oportunidades para mejorar la relación con la clientela y organizar el negocio. No obstante, su incorporación debe realizarse de acuerdo con las necesidades, recursos y características de cada establecimiento.

La modernización no consiste necesariamente en realizar grandes inversiones. En ocasiones, pequeñas mejoras pueden producir resultados importantes: actualizar la imagen del establecimiento, ordenar la información de los productos, digitalizar determinados registros, mejorar la gestión del inventario, revisar los horarios o establecer procedimientos claros para atender pedidos y reclamaciones.

Las empresas familiares deben decidir qué cambios son realmente útiles y cuáles pueden aplicarse sin perder su identidad. La experiencia acumulada por las generaciones anteriores continúa siendo valiosa, pero necesita combinarse con nuevas competencias comerciales, organizativas y digitales.

- **Debilidades y riesgos frecuentes**

Las empresas familiares también pueden presentar dificultades que afectan a su continuidad. Una de las más habituales es la falta de separación entre los asuntos familiares y empresariales. Las conversaciones sobre el futuro del negocio pueden aplazarse para evitar conflictos o porque se considera que todavía no ha llegado el momento de tomar decisiones.

Otro riesgo frecuente es la ausencia de documentación. Parte del conocimiento puede conservarse únicamente en la memoria de la persona titular: condiciones negociadas con proveedores, criterios para seleccionar productos, procedimientos administrativos, organización de campañas o formas de resolver determinadas incidencias.



También pueden aparecer otros problemas:

- Falta de una persona interesada o preparada para asumir la dirección.
- Reparto poco claro de las responsabilidades.
- Resistencia a delegar tareas y capacidad de decisión.
- Confusión entre la propiedad de la empresa y la dirección del negocio.
- Escasa formación en gestión empresarial o herramientas digitales.
- Necesidad de realizar inversiones para modernizar el establecimiento.
- Desconocimiento de las consecuencias legales y fiscales de la transmisión.
- Diferentes expectativas entre los miembros de la familia.
- Dependencia excesiva de la experiencia y los contactos de la persona titular.

Identificar estas dificultades no significa que el relevo sea inviable. Su detección temprana permite establecer medidas para corregirlas y preparar una transición más segura.

- **Diagnóstico inicial de la empresa**

Antes de diseñar un plan de relevo, conviene realizar una primera valoración de la situación del establecimiento.Este diagnóstico debe responder, al menos, a las siguientes preguntas:

  - ¿La empresa es económicamente viable?
  - ¿Existe una persona interesada en continuar el negocio?
  - ¿Cuenta con la formación y la experiencia necesarias?
  - ¿Están claramente definidas las funciones de cada persona?
  - ¿Los principales procedimientos se encuentran documentados?
  - ¿Puede el establecimiento funcionar sin la presencia permanente de su titular?
  - ¿Qué aspectos necesitan modernizarse?
  - ¿Qué inversiones serían necesarias?
  - ¿Se conoce el valor aproximado de la empresa?
  - ¿Se han estudiado las consecuencias fiscales y legales de la transmisión?
  - ¿La familia comparte una visión común sobre el futuro del negocio?

Las respuestas permitirán detectar los puntos fuertes y las áreas que requieren atención. Este análisis debe ser realista y basarse, siempre que sea posible, en información económica, comercial y organizativa.

La continuidad de una empresa familiar no depende únicamente de encontrar a alguien que quiera hacerse cargo de ella. Es necesario transmitir un negocio ordenado, viable y preparado para afrontar una nueva etapa. Conocer su situación actual constituye, por tanto, el punto de partida para identificar los principales retos y tomar decisiones con suficiente antelación.



3.Modernización y digitalización del comercio alimentario

Hoy en día, la competitividad de una empresa familiar también está relacionada con su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, mejorar su gestión interna y responder a las nuevas formas de consumo.

Muchas empresas familiares sienten cierto temor cuando escuchan palabras como inteligencia artificial o automatización. Sin embargo, la modernización no implica realizar grandes inversiones ni cambiar completamente la forma de trabajar. En la mayoría de los casos, consiste en incorporar pequeñas mejoras que facilitan el trabajo diario y permiten dedicar más tiempo a aquello que realmente aporta valor: ofrecer buenos productos y atender mejor a los clientes.

La modernización consiste precisamente en aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología para fortalecer el negocio, no para sustituir aquello que lo diferencia de la competencia.

Las empresas que mejor están afrontando el relevo generacional son aquellas capaces de combinar la experiencia y conocimiento acumulado de varias generaciones con nuevas herramientas de gestión y comunicación.

Todavía existen pequeños negocios que continúan realizando gran parte de sus tareas administrativas de forma manual: anotaciones en papel, control del almacén mediante libretas, pedidos telefónicos o cálculos económicos realizados sin herramientas específicas.

Aunque estos sistemas pueden haber funcionado durante años, suelen consumir mucho tiempo y aumentan el riesgo de cometer errores.

La incorporación de programas de gestión permite mejorar aspectos como:

- Control de ventas.
- Gestión del almacén.
- Inventario.
- Control de costes.
- Facturación.
- Compras a proveedores.
- Gestión documental.
- Seguimiento de pedidos.

Además de ahorrar tiempo, estas herramientas proporcionan información muy útil para la toma de decisiones. Por ejemplo, permiten conocer qué productos son los más vendidos, cuáles generan mayor rentabilidad o qué productos necesitan reponerse antes de que se agoten.

Actualmente, la página web constituye la carta de presentación de cualquier empresa. Muchos consumidores buscan información en internet antes de decidir dónde realizar una compra.

Una página web sencilla, bien organizada y actualizada transmite confianza y mejora la imagen profesional del negocio. Si además permite realizar pedidos online, la experiencia del cliente mejora considerablemente.

Las redes sociales se han convertido en uno de los principales canales de comunicación para las pequeñas empresas. Instagram, Facebook o TikTok permiten enseñar aquello que hace especial a un comercio.

Este tipo de publicaciones acercan el negocio a los consumidores y generan una relación mucho más cercana. Las personas conectan mucho más con las historias que con la publicidad.

Mostrar cómo se trabaja cada día, quién está detrás o cómo se preparan determinados productos ayuda a reforzar la confianza y la imagen de marca.

La digitalización permite obtener información que antes resultaba muy difícil de analizar. Permiten saber qué productos se venden menos y conocer la evolución mensual de la facturación.

Disponer de estos datos facilita la planificación de compras, la organización del almacén y el diseño de campañas comerciales mucho más eficaces.

Las decisiones dejan de basarse únicamente en la intuición y pasan a apoyarse en información objetiva.

En los últimos años han aparecido herramientas de inteligencia artificial que también pueden resultar útiles para pequeñas empresas. Estas herramientas pueden ayudar a redactar publicaciones para redes sociales, responder consultas frecuentes de la clientela o analizar las opiniones recibidas. Su utilización permite ahorrar tiempo y aumentar la productividad, especialmente en empresas con recursos humanos limitados.



La digitalización solo tendrá éxito si las personas que trabajan en la empresa saben utilizar las nuevas herramientas. Por ello, resulta recomendable invertir en formación.

No es necesario que todo el equipo se convierta en experto en tecnología, pero sí conviene que conozca aspectos básicos relacionados con:

- Programas de gestión.
- Redes sociales.
- Protección de datos.
- Seguridad informática.
- Comercio electrónico.
- Atención digital al cliente.

La incorporación de nuevas generaciones suele facilitar este proceso, ya que normalmente poseen una mayor familiaridad con las herramientas tecnológicas y pueden impulsar la transformación digital del negocio.

La modernización no depende únicamente de la tecnología. También implica revisar la forma en que se organiza la empresa. Por ejemplo: definir claramente las funciones de cada persona, establecer los procesos internos, organizar reuniones periódicas...

En muchas ocasiones, pequeñas mejoras organizativas generan resultados tan importantes como la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. La modernización y la digitalización son procesos imprescindibles para asegurar el futuro de la empresa familiar. No se trata de transformar radicalmente la forma de trabajar, sino de incorporar herramientas que permitan mejorar la organización, aumentar la eficiencia y responder a las nuevas demandas del mercado.

Reto

Se recomienda identificar un problema concreto —por ejemplo, pedidos duplicados, falta de control de existencias o exceso de tiempo dedicado a tareas administrativas—, anotar la situación inicial, probar una mejora y revisar el resultado.

4. Relación, captación y fidelización de la clientela

La clientela constituye uno de los principales activos del comercio de alimentación de proximidad. La confianza, el trato personalizado, el conocimiento del producto y la capacidad para responder a necesidades concretas permiten a estos establecimientos diferenciarse de otros modelos de distribución.

En muchos negocios familiares, la relación con la clientela se ha construido durante años e incluso durante varias generaciones. La persona titular conoce los gustos, los hábitos de compra y las circunstancias de sus clientes habituales. Esta información facilita la atención y contribuye a crear vínculos que van más allá de una operación comercial puntual.

Sin embargo, la fidelidad no se transmite automáticamente cuando cambia la dirección del negocio. Una parte importante del relevo consiste en presentar a la nueva generación, facilitar su relación con la clientela y garantizar que se mantengan los valores asociados al establecimiento. Al mismo tiempo, la incorporación de nuevas personas puede ayudar a actualizar los canales de comunicación, atraer a otros perfiles de consumidores y adaptar la oferta.



a. El valor de la atención personalizada

El comercio de alimentación de proximidad compite mediante elementos que no dependen exclusivamente del precio. La calidad del servicio, la cercanía y la confianza pueden resultar decisivas para que una persona elija un establecimiento y vuelva a comprar en él.

Una atención de calidad implica:

- Recibir y despedir cordialmente a cada persona.
- Escuchar sus necesidades antes de realizar una recomendación.
- Conocer las características de los productos.
- Informar de manera clara y responsable.
- Atender encargos y peticiones especiales.
- Resolver dudas, incidencias y reclamaciones con agilidad.
- Mantener una actitud profesional incluso en momentos de mucha actividad.
- Recordar las preferencias de la clientela habitual sin invadir su privacidad.

La cercanía debe ir acompañada de profesionalidad. Conocer a la clientela no significa actuar sin procedimientos, sino utilizar esa experiencia para ofrecer una atención coherente y de calidad.

Durante el relevo generacional es conveniente observar y documentar la forma en que se atiende al público. La nueva persona responsable debe conocer qué esperan los clientes, qué situaciones se producen con mayor frecuencia y cómo se han resuelto tradicionalmente.



b. Conocer a la clientela actual

Antes de poner en marcha acciones para captar nuevos clientes, la empresa necesita conocer quién compra actualmente y por qué lo hace. No es necesario desarrollar un estudio complejo. La observación diaria, los datos de venta y las conversaciones con la clientela pueden aportar información muy valiosa.

El establecimiento puede analizar:

- Los productos con mayor demanda.
- Los días y horarios de mayor afluencia.
- La frecuencia de compra.
- El importe medio de las operaciones.
- Los productos que suelen comprarse conjuntamente.
- Las consultas y peticiones más habituales.
- Los motivos de satisfacción e insatisfacción.
- La evolución de las ventas por temporadas.
- Los encargos que no pueden atenderse.
- Los productos que generan más devoluciones o incidencias.

También es útil distinguir diferentes perfiles de clientela: personas residentes en la zona, familias, población mayor, trabajadores del entorno, consumidores que buscan productos especializados o personas que realizan compras ocasionales.

De esta forma comprenderemos mejor las necesidades de la clientela. La información permitirá ajustar el surtido, los horarios, la comunicación y los servicios del establecimiento.



c. Transmitir la relación con la clientela

En muchos comercios familiares, la relación con los clientes se encuentra muy vinculada a la persona fundadora. Cuando esta reduce su presencia, algunas personas pueden sentir incertidumbre sobre los cambios que se producirán.

Por este motivo, la incorporación de la nueva generación debe realizarse de manera progresiva. Algunas actuaciones que facilitan este proceso son:

- Presentar personalmente a quien asumirá nuevas responsabilidades.
- Permitir que ambas generaciones compartan la atención durante un periodo.
- Explicar con claridad qué aspectos del establecimiento se mantendrán.
- Comunicar los cambios con antelación cuando afecten a horarios, servicios o productos.
- Mantener durante la transición los estándares de calidad y atención.
- Recoger las opiniones de la clientela sobre las nuevas medidas.
- Evitar mensajes contradictorios entre la dirección anterior y la nueva.

La persona que deja la dirección debe permitir que su sucesora construya su propia relación con la clientela. Si continúa interviniendo constantemente o rectificando sus decisiones delante del público, puede debilitar su autoridad.

Por su parte, la nueva responsable debe respetar la historia del establecimiento y evitar introducir demasiados cambios de forma simultánea. La confianza se mantiene demostrando conocimiento, compromiso y capacidad para resolver las necesidades diarias.



d. Captación de nuevos clientes

La continuidad del negocio requiere conservar a la clientela habitual y atraer a nuevas personas. Los cambios demográficos, la movilidad y la evolución de los hábitos de consumo pueden reducir progresivamente la base de clientes si el establecimiento no desarrolla acciones de captación.

Antes de iniciar una campaña, conviene responder a tres preguntas:

1. ¿A qué tipo de cliente se quiere atraer?
2. ¿Qué necesidad puede resolver el establecimiento?
3. ¿Por qué debería elegir este comercio y no otro?

La propuesta de valor debe ser concreta y creíble. Puede basarse en la proximidad, la selección de productos, el asesoramiento, la rapidez, los encargos, la especialización, la calidad o la atención personalizada.

Entre las acciones de captación que puede valorar un comercio de alimentación se encuentran:

- Mejorar la visibilidad y el aspecto exterior del establecimiento.
- Mantener escaparates y expositores ordenados y actualizados.
- Facilitar información clara sobre horarios y servicios.
- Dar a conocer productos nuevos o especializados.
- Preparar campañas vinculadas a temporadas y celebraciones.
- Colaborar con otros comercios y entidades del entorno.
- Participar en actividades del barrio o municipio.
- Utilizar redes sociales y servicios de mensajería con una planificación previa.
- Facilitar encargos y reservas mediante canales sencillos.
- Actualizar la información del establecimiento en buscadores y mapas digitales.
- Solicitar reseñas de forma respetuosa a clientes satisfechos.

No es necesario utilizar todos los canales. Cada negocio debe elegir aquellos que pueda mantener de manera constante. Abrir perfiles que después permanecen desactualizados puede transmitir una imagen de abandono.

e. Fidelización y generación de confianza

La fidelización consiste en conseguir que una persona quiera volver a comprar y recomendar el establecimiento. No debe confundirse únicamente con la aplicación de descuentos. La clientela puede permanecer vinculada a un comercio porque encuentra un servicio fiable, una selección adecuada, una buena atención o una respuesta rápida cuando surge un problema.

Algunas medidas que contribuyen a la fidelización son:

- Mantener una calidad constante.
- Cumplir los compromisos y plazos acordados.
- Evitar cambios frecuentes e injustificados en las condiciones.
- Informar sobre la disponibilidad de productos.
- Atender las incidencias sin culpabilizar al cliente.
- Agradecer las sugerencias y comunicar las mejoras realizadas.
- Personalizar las recomendaciones cuando sea posible.
- Ofrecer sistemas sencillos de reserva o encargo.
- Reconocer la confianza de las personas habituales.
- Mantener el establecimiento limpio, accesible y ordenado.

Los programas de fidelización pueden resultar útiles, pero deben ser fáciles de entender y gestionar. Una tarjeta de cliente, un sistema de puntos o una comunicación periódica solo tiene sentido si aporta un beneficio real y puede mantenerse correctamente.

Cualquier tratamiento de datos personales deberá realizarse respetando la normativa aplicable. La empresa debe informar a las personas interesadas y contar con una base válida para enviar comunicaciones comerciales. Disponer del número de teléfono de un cliente para gestionar un encargo no implica que pueda utilizarse automáticamente para enviar publicidad.

f. Comunicación presencial y digital

La comunicación del establecimiento debe ser coherente en todos sus canales. Los horarios, los servicios, los precios y las promociones publicados en internet deben coincidir con la información disponible en el local.

La comunicación presencial continúa siendo esencial, pero puede complementarse con medios digitales. Cada canal cumple una función diferente:

- El establecimiento físico permite ofrecer atención directa y asesoramiento.
- El teléfono facilita consultas y encargos rápidos.
- La mensajería permite confirmar pedidos o comunicar su disponibilidad.
- Las redes sociales ayudan a mostrar productos, novedades y actividades.
- La ficha del negocio en buscadores permite localizarlo y consultar los horarios.
- El correo electrónico puede emplearse para comunicaciones más amplias o profesionales.
- La página web reúne información estable sobre el negocio y sus servicios.

Antes de utilizar un canal, deben definirse la persona responsable, la frecuencia de revisión y el tipo de consultas que se atenderán. La clientela debe saber cuánto tiempo puede tardar en recibir una respuesta.

Durante el relevo también es necesario transferir el acceso a las cuentas digitales. Los perfiles, contraseñas, dominios, correos corporativos y bases de datos deben pertenecer a la empresa y encontrarse correctamente documentados.



g. Gestión de incidencias y reclamaciones

Una incidencia bien gestionada puede reforzar la confianza. El objetivo no es evitar cualquier queja, sino disponer de un procedimiento que permita escuchar, comprobar lo sucedido y ofrecer una respuesta proporcionada.

El establecimiento puede seguir estos pasos:

1. Escuchar a la persona sin interrumpirla.
2. Recoger los datos necesarios para comprender la situación.
3. Mostrar comprensión, sin admitir responsabilidades antes de comprobar los hechos.
4. Revisar la operación, el producto o el servicio.
5. Explicar claramente la solución posible.
6. Registrar la incidencia si puede repetirse.
7. Comprobar posteriormente si la solución fue adecuada.
8. Introducir mejoras cuando se detecte un problema en el procedimiento.

Las incidencias recurrentes deben analizarse conjuntamente. Pueden revelar fallos en la conservación, el etiquetado, la comunicación, la preparación de pedidos o la coordinación del equipo.

La nueva generación debe conocer cómo se han resuelto tradicionalmente estas situaciones, pero también disponer de autonomía para mejorar el procedimiento.



h. Medición de resultados

Las acciones comerciales deben evaluarse para comprobar si producen los resultados esperados. No es necesario utilizar indicadores complejos. El establecimiento puede revisar periódicamente:

- Número aproximado de clientes nuevos.
- Frecuencia de repetición de compra.
- Importe medio de las operaciones.
- Evolución de las ventas.
- Número de encargos y reservas.
- Productos con mayor y menor rotación.
- Consultas recibidas por canales digitales.
- Opiniones y reseñas.
- Incidencias y reclamaciones.
- Resultados de campañas concretas.

Estos datos deben interpretarse teniendo en cuenta la temporada, la situación del entorno y los cambios introducidos. Una acción no debe mantenerse únicamente porque siempre se ha realizado. Si no genera resultados, conviene revisarla o sustituirla.



i. Plan comercial durante el relevo

Durante la transición, la dirección saliente y la nueva generación pueden elaborar conjuntamente un plan comercial sencillo. Este documento debe incluir:

- Principales perfiles de clientela.
- Productos y servicios más valorados.
- Fortalezas diferenciales del establecimiento.
- Objetivos de captación y fidelización.
- Acciones previstas.
- Canales que se utilizarán.
- Persona responsable de cada actuación.
- Presupuesto disponible.
- Fechas de realización.
- Indicadores para evaluar los resultados.

El plan debe ser realista. Es preferible desarrollar pocas acciones bien organizadas que iniciar numerosas iniciativas sin continuidad.

La relación con la clientela debe formar parte del plan de relevo. La continuidad del establecimiento dependerá tanto de la transmisión de la propiedad y el conocimiento como de la capacidad de conservar la confianza conseguida durante años. La nueva generación deberá mantener esa relación y, al mismo tiempo, construir nuevas formas de conexión con los consumidores.

Un comercio que escucha, cumple sus compromisos y adapta sus servicios tiene más posibilidades de seguir siendo relevante. La fidelización de la clientela habitual y la captación de nuevos públicos permiten que el relevo generacional no sea únicamente un cambio de dirección, sino el comienzo de una nueva etapa empresarial.

Ficha para registro práctico de acciones comerciales

Objetivo:

_____

_____

Público al que se dirige:

_____

_____

Necesidad detectada:

_____

_____

Acción propuesta:

_____

_____

Canal de comunicación:

_____

_____

Persona responsable:

_____

_____

Fecha de inicio y finalización:

_____

_____

Presupuesto previsto:

_____

_____

Indicador para medir el resultado:

_____

_____

Resultado obtenido y mejoras:

_____

_____





5.Conservación de la identidad, la experiencia y el saber hacer

La continuidad de una empresa familiar va mucho más allá de garantizar que el negocio siga abierto tras la jubilación o retirada de sus propietarios. Significa preservar la experiencia comercial acumulada, conservar un conocimiento especializado y mantener vivo un tejido comercial y social de los barrios y municipios que forma parte de la identidad cultural de nuestro país. Cada comercio representa años de experiencia, esfuerzo y dedicación que difícilmente pueden sustituirse si no existe una adecuada transmisión entre generaciones.

Precisamente por ello, la continuidad del negocio debe comenzar mucho antes del momento en que se produce la sucesión empresarial. Esperar a la jubilación para transmitir estos conocimientos supone asumir un riesgo innecesario. La formación de la futura persona sucesora debe realizarse de manera gradual, permitiéndole participar en todas las áreas y adquirir experiencia tanto en el funcionamiento diario del establecimiento como en la gestión empresarial.

A continuación, se recogen las principales medidas para favorecer la continuidad:

a) Documentar el conocimiento interno. En numerosos establecimientos todavía existen procesos que únicamente conocen los propietarios o determinados trabajadores con muchos años de experiencia. Aunque esta situación ha sido habitual durante décadas, representa un importante riesgo para la continuidad del negocio.

Elaborar manuales internos, documentar procedimientos de trabajo o establecer protocolos de trabajo permite conservar el conocimiento y facilita la formación de nuevos profesionales. No se trata de sustituir la experiencia práctica, sino de complementarla con herramientas que ayuden a preservar el saber acumulado durante generaciones.

b) Identificar aquellas tareas que dependen exclusivamente de una única persona. En muchas empresas familiares es habitual que determinadas funciones, como la gestión de proveedores, las relaciones con clientes estratégicos o el control económico del negocio, recaigan sobre la persona fundadora. Esta dependencia puede generar importantes dificultades cuando llega el momento del relevo.

Por ello, resulta recomendable distribuir progresivamente las responsabilidades entre distintos miembros del equipo y favorecer que el conocimiento se comparta de forma habitual. Una empresa preparada para el futuro es aquella en la que los procesos están organizados y no dependen exclusivamente de una única persona.

c) La adaptación a los nuevos hábitos de consumo. Conservar la identidad y la experiencia comercial no significa permanecer anclado en el pasado. La tradición constituye un valor diferencial, pero debe convivir con la capacidad de responder a las nuevas necesidades del mercado.

Los consumidores actuales muestran un creciente interés por productos frescos, opciones saludables, propuestas adaptadas a intolerancias alimentarias o formatos más sostenibles.

Las empresas de proximidad tienen una excelente oportunidad para responder a estas demandas sin renunciar a la calidad que las caracteriza.

La innovación también puede aplicarse a la presentación de los productos, el diseño del establecimiento, la comunicación con los clientes o la incorporación de nuevos servicios. Muchos establecimientos han ampliado su actividad mediante encargos personalizados, venta online, servicio a domicilio o colaboraciones con empresas y eventos. Estas iniciativas permiten diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer la estabilidad del negocio.

d) La digitalización. Disponer de una página web actualizada, utilizar las redes sociales para mostrar el trabajo diario del comercio o facilitar la realización de pedidos por internet ya no constituye un elemento opcional, sino una herramienta que ayuda a mantener la competitividad.

Las nuevas generaciones suelen aportar una visión más cercana al entorno digital y pueden liderar esta transformación sin alterar la esencia del negocio. De hecho, muchas empresas familiares han conseguido ampliar significativamente su mercado gracias a la combinación de la experiencia comercial y nuevas tecnologías.

e) Mantener la confianza de los clientes durante el proceso de relevo generacional. Los consumidores habituales suelen establecer una relación muy cercana con la empresa familiar y, en muchas ocasiones, conocen personalmente a quienes llevan años al frente del negocio.

Cuando se produce un cambio de dirección, resulta conveniente comunicarlo de manera natural y transmitir un mensaje de continuidad. Presentar a la nueva generación, explicar que se mantendrán los estándares de calidad y reforzar la imagen de estabilidad ayuda a conservar la confianza de los clientes y evita posibles incertidumbres.

Del mismo modo, también es importante cuidar las relaciones con proveedores y colaboradores. Muchas empresas de proximidad mantienen vínculos comerciales construidos durante décadas, basados en la confianza mutua y el conocimiento personal.

Involucrar a estos colaboradores en el proceso de transición facilita que las relaciones comerciales continúen desarrollándose con normalidad.

f) Rentabilidad económica. Mantener un comercio abierto implica mucho más que ofrecer buenos productos. Es necesario controlar costes, analizar márgenes de beneficio, planificar inversiones y adaptar la oferta a la demanda del mercado.

En este sentido, la profesionalización de la gestión resulta imprescindible. Incorporar herramientas de control financiero, programas de gestión, análisis de ventas o sistemas de planificación permite tomar decisiones fundamentadas y garantizar la viabilidad del negocio a largo plazo.

g) La formación continua. Tanto la generación saliente como quienes asumirán la dirección deben mantenerse actualizados sobre nuevas técnicas de trabajo, normativa alimentaria, tendencias del mercado, gestión empresarial o herramientas digitales. La formación no finaliza cuando se domina la experiencia comercial; debe entenderse como un proceso permanente que acompaña la evolución de la empresa.

Las asociaciones profesionales, las escuelas especializadas y los programas de formación para pequeñas empresas ofrecen numerosas oportunidades para mejorar competencias y compartir experiencias con otros profesionales del sector.



h) Transmitir los valores de la empresa familiar. El respeto por el trabajo bien hecho, la cercanía con el cliente, la responsabilidad, el compromiso con la calidad o la honestidad comercial constituyen elementos que forman parte del patrimonio intangible de muchos comercios.

Estos valores son, en muchas ocasiones, el motivo por el que los clientes siguen confiando en el negocio generación tras generación. Mantenerlos vivos resulta tan importante como conservar una forma de atención, un criterio de selección de productos o un procedimiento de trabajo.

En definitiva, asegurar la continuidad de un establecimiento significa encontrar el equilibrio entre conservar aquello que hace único al negocio y adaptarlo a las nuevas realidades del mercado. Cuando la experiencia de quienes han construido la empresa se combina con la ilusión, la preparación y la capacidad de innovación de las nuevas generaciones, el relevo generacional deja de ser un riesgo para convertirse en una oportunidad de crecimiento.

6.Retos para asegurar la continuidad del negocio

El relevo generacional representa una oportunidad para renovar la empresa, incorporar nuevas competencias y asegurar su continuidad. Sin embargo, también puede generar dificultades relacionadas con la familia, la organización, la situación económica y la evolución del mercado.

Cada comercio presenta unas circunstancias diferentes. Algunas empresas cuentan con una persona sucesora claramente identificada, mientras que otras todavía no saben quién continuará la actividad. También existen establecimientos que disponen de una clientela estable y buenos resultados, pero necesitan mejorar su organización o adaptar sus instalaciones antes de iniciar la transmisión.

Identificar los obstáculos con suficiente antelación permite tomar decisiones más realistas. El objetivo no consiste en eliminar todos los riesgos, sino en conocerlos, establecer prioridades y preparar medidas para reducir su impacto.



a) Retrasar la conversación sobre el futuro. Uno de los principales problemas del relevo es la falta de anticipación. Las conversaciones sobre la jubilación, la propiedad o el reparto de responsabilidades suelen aplazarse porque pueden resultar incómodas o generar desacuerdos.

En algunas familias se da por hecho que una hija, un hijo u otro familiar continuará el negocio, aunque nunca se haya hablado claramente sobre ello. En otras, la persona titular evita concretar una fecha porque teme perder su función dentro de la empresa.

La conversación debe comenzar antes de que la transmisión resulte urgente. No es necesario decidirlo todo en una única reunión. Puede establecerse un calendario para analizar progresivamente las diferentes cuestiones.

b) Ausencia de una persona sucesora. No todas las empresas familiares cuentan con alguien interesado en asumir la dirección. Los descendientes pueden haber elegido otras profesiones, residir en otra localidad o considerar que el negocio no encaja con sus expectativas.

La familia debe respetar estas decisiones. Obligar a una persona a continuar puede generar desmotivación y poner en riesgo tanto las relaciones familiares como la viabilidad de la empresa.

Cuando no existe una sucesión familiar, pueden valorarse otras alternativas: la transmisión a una persona trabajadora, la incorporación de una persona socia o la venta del negocio a terceros.

La ausencia de relevo familiar no significa necesariamente el final del negocio. Lo importante es estudiar las opciones con tiempo y preparar una empresa organizada y atractiva para una posible transmisión.

c) Preparación insuficiente de la nueva generación: El parentesco no garantiza que una persona esté preparada para dirigir la empresa. La sucesión debe basarse en la capacidad, la formación, el compromiso y el conocimiento del negocio.

La persona sucesora tendrá que adquirir las competencias necesarias. La preparación debe ser progresiva. Conviene comenzar con tareas operativas y aumentar las responsabilidades a medida que la persona demuestra autonomía.

También debe establecerse cómo se evaluará su evolución. Haber trabajado durante años en el establecimiento no significa necesariamente conocer todas las áreas de gestión.

d) Dificultad para delegar: La persona fundadora puede tener problemas para ceder funciones después de haber tomado las principales decisiones durante muchos años. Puede revisar constantemente el trabajo de su sucesora, intervenir ante cualquier dificultad o recuperar tareas que ya había delegado.

Esta situación genera confusión y limita el aprendizaje. Para que la transición avance, es necesario diferenciar entre acompañar y controlar.

La generación saliente debe aceptar que algunas tareas se realizarán de manera diferente. Mientras se respeten los objetivos, los valores del negocio y las obligaciones aplicables, no es imprescindible reproducir exactamente la forma anterior de trabajar.

e)Confusión entre propiedad, dirección y trabajo. En una empresa familiar pueden coincidir tres posiciones diferentes: personas propietarias, personas que participan en la dirección y familiares que trabajan en el establecimiento. No todos los propietarios tienen que intervenir en la gestión y no todos los familiares que trabajan en el negocio tienen por qué ser propietarios.

Cuando estas posiciones no están claramente definidas, pueden surgir conflictos sobre salarios, horarios, reparto de beneficios o capacidad para tomar decisiones.

Es recomendable establecer por escrito las funciones de cada uno. Estas cuestiones deben abordarse con criterios profesionales y no únicamente familiares.

f)Viabilidad económica del establecimiento: No todos los negocios deben transmitirse en las mismas condiciones. Antes de iniciar el relevo, es imprescindible analizar si la empresa puede mantener su actividad y generar ingresos suficientes.

La persona sucesora necesita conocer la situación real. Ocultar dificultades para no desanimarla puede conducir a decisiones equivocadas.

Si se detectan problemas, debe elaborarse un plan de mejora. Este puede incluir la revisión del surtido, la renegociación de contratos, una reorganización de horarios o la eliminación de actividades poco rentables.

g) Necesidad de inversión: El relevo puede poner de manifiesto que el establecimiento necesita actualizar determinados elementos: equipos de frío, mobiliario, sistemas de cobro, accesibilidad, eficiencia energética, gestión de inventario o herramientas digitales.

No todas las mejoras deben realizarse simultáneamente. El plan de transición debe establecer prioridades y evitar que el negocio asuma una carga financiera que no pueda sostener.

h)Resistencia al cambio: La incorporación de una nueva generación suele traer propuestas para modificar la organización, los productos o los canales de comunicación. Estas ideas pueden generar preocupación en la generación anterior o en el equipo.

Para reducirla, es recomendable explicar la finalidad de cada medida, escuchar las objeciones y realizar pruebas limitadas antes de extender los cambios.

La modernización debe responder a una necesidad real. No se trata de incorporar herramientas únicamente por resultar novedosas, sino de mejorar la gestión, el servicio o la viabilidad.

i)Conflictos familiares: Las decisiones empresariales pueden mezclarse con problemas personales o desacuerdos familiares anteriores. Las diferencias sobre la propiedad, la dirección o el reparto de beneficios pueden afectar al funcionamiento diario.

No siempre será posible alcanzar un acuerdo completo. Lo importante es disponer de un procedimiento que permita gestionar las diferencias sin paralizar la empresa.

j) Incertidumbre del equipo: Las personas trabajadoras pueden preguntarse si conservarán sus puestos, quién les dará instrucciones o qué cambios se producirán. La ausencia de información puede generar rumores y pérdida de motivación.

La información debe facilitarse de manera gradual y respetando la confidencialidad de las decisiones que todavía no sean definitivas.

El equipo también puede aportar conocimientos importantes. Las personas trabajadoras conocen los procedimientos, las demandas de la clientela y los problemas cotidianos. Incluirlas en determinadas fases mejora el diagnóstico y facilita la implantación de los cambios.

k)Cambios en la clientela y en el mercado: La continuidad del establecimiento dependerá de su capacidad para seguir siendo relevante. Los hábitos de compra pueden cambiar y aparecer nuevas necesidades, competidores o canales de venta.

La empresa debe conservar sus fortalezas y revisar periódicamente si su oferta continúa respondiendo a las necesidades del entorno.

l) Riesgos normativos y operativos: El comercio alimentario debe cumplir diferentes obligaciones relacionadas con la actividad comercial, el empleo, la fiscalidad, la protección de datos, la seguridad y la higiene alimentaria.

La revisión debe realizarse con apoyo profesional cuando sea necesario. Una transmisión empresarial no debería formalizarse sin conocer las obligaciones pendientes.

Asegurar la continuidad requiere combinar prudencia y capacidad de decisión. Detectar una dificultad no significa que el relevo haya fracasado, sino que existe una cuestión que debe gestionarse.

Una vez identificados los principales retos, el siguiente paso consiste en organizar el establecimiento, delimitar las responsabilidades y aclarar quién tomará cada decisión durante las diferentes fases de la transición.

MAPA DE RIESGOS DEL RELEVO

Esta ficha permite identificar y priorizar las dificultades.

Riesgo identificado:

_____

_____

- Área afectada: Familiar / Económica / Organizativa / Comercial / Legal / Operativa
- Probabilidad: Alta / Media / Baja
- Impacto: Alto / Medio / Bajo

Señales o evidencias:

_____

_____

Medidas preventivas:

_____

_____

Actuación si se produce:

_____

_____

Persona responsable:

_____

_____

Fecha prevista:

_____

_____

Estado: Pendiente / En curso / Resuelto

Los riesgos con una probabilidad alta y un impacto elevado deben abordarse primero. El mapa deberá revisarse periódicamente, ya que las circunstancias pueden cambiar durante la transición.

7.La organización del establecimiento y distribución de responsabilidades



Cuando se habla de organización interna, algunas pequeñas empresas piensan inmediatamente en organigramas complejos o procedimientos propios de grandes compañías. Nada más lejos de la realidad.

Una buena organización consiste simplemente en que todas las personas sepan:

- **Qué responsabilidades tienen.**

Es completamente normal que padres, hijos, hermanos o parejas trabajen juntos en el mismo negocio. Sin embargo, dentro de la empresa cada persona debe conocer cuál es su función y cuáles son sus responsabilidades. Las decisiones no deberían tomarse en función del parentesco, sino atendiendo a criterios profesionales.

Esta forma de trabajar favorece un ambiente mucho más profesional y reduce la aparición de conflictos internos.



- **De quién depende cada decisión.**

En muchas empresas familiares todas las decisiones pasan por una única persona. Aunque este sistema puede parecer eficaz, genera una enorme dependencia.

Si el propietario se ausenta durante unos días, enferma o decide jubilarse, el funcionamiento del negocio puede verse seriamente afectado. Por ello, conviene distribuir progresivamente las responsabilidades.

- **Qué tareas deben realizar.**

Uno de los errores más habituales en pequeñas empresas consiste en pensar que "todos hacen un poco de todo".

Aunque esta flexibilidad puede resultar útil en determinados momentos, cuando se mantiene de forma permanente suele provocar desorganización. Cada persona debería conocer con claridad cuáles son sus funciones.

Esto no significa que una persona no pueda colaborar en otras tareas cuando sea necesario, pero sí ayuda a evitar duplicidades y confusiones.

Un buen reparto de funciones permite que cada persona desarrolle aquellas tareas donde realmente aporta más valor.

- **Cómo actuar ante situaciones habituales.**

Muchas tareas se realizan diariamente siguiendo costumbres adquiridas durante años. Sin embargo, cuando estas personas dejan la empresa, quienes se incorporan pueden encontrar dificultades para mantener el mismo nivel de calidad.

Una solución sencilla consiste en documentar los principales procedimientos internos a través de manuales escritos o en vídeo.

En muchas pequeñas empresas familiares apenas existen reuniones formales. Las decisiones suelen tomarse sobre la marcha mientras se desarrolla la actividad diaria.

Aunque este sistema puede funcionar durante un tiempo, conforme aumenta la complejidad del negocio resulta conveniente establecer espacios específicos para planificar y coordinar el trabajo.

- **A quién deben dirigirse cuando surge un problema.**

Es normal que en cualquier comercio aparezcan diferencias de opinión. En las empresas familiares estas situaciones pueden resultar todavía más delicadas porque las relaciones personales continúan fuera del entorno laboral.

Por ello, conviene abordar los desacuerdos cuanto antes. Resolver los conflictos a tiempo evita que pequeños desacuerdos terminen afectando al funcionamiento del negocio.

Cuanto más claras estén estas cuestiones, más sencillo resultará el funcionamiento diario de la empresa. Además, una organización bien definida evita malentendidos, mejora la coordinación y facilita la incorporación de nuevos trabajadores o familiares.

Profesionalizar la organización no significa convertir un pequeño comercio en una gran multinacional. Significa trabajar de forma más ordenada y eficiente.

Los clientes seguirán valorando la cercanía, el trato personalizado y la calidad del producto. Sin embargo, una organización interna sólida permitirá ofrecer ese mismo servicio con mayor estabilidad y facilitará que la empresa continúe creciendo sin perder su identidad.

La profesionalización también transmite confianza a trabajadores, proveedores y entidades financieras, ya que demuestra que el negocio dispone de una estructura preparada para afrontar el futuro.

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de reparto de funciones en un establecimiento:

Área	Generación saliente	Nueva generación
Operativa	Supervisión y formación	Organización diaria
Compras	Proveedores estratégicos	Pedidos habituales y control de stock
Administración	Seguimiento económico	Facturación y programas de gestión
Marketing	Aportación de experiencia	Redes sociales, web y campañas digitales
Atención al cliente	Clientes históricos	Captación de nuevos clientes
Dirección	Mentor y apoyo	Dirección operativa y toma de decisiones

Este reparto no es un modelo único, pero muestra cómo ambas generaciones pueden colaborar durante un periodo de transición, aprovechando las fortalezas de cada una.

Una buena organización interna es uno de los pilares sobre los que se construye el éxito del relevo generacional. Definir responsabilidades, compartir el conocimiento, documentar los procesos y fomentar una comunicación fluida permite que la empresa funcione de manera más eficiente y reduzca su dependencia de una sola persona.

Ficha de funciones

Completa una ficha por puesto y actualízala cuando sea necesario

Puesto y persona responsable:

_____

_____

Objetivo del puesto:

_____

_____

Persona de referencia y sustitución:

_____

_____

Función o tarea	Frecuencia	Resultado esperado

Decisiones que puede adoptar sin autorización:

_____

_____

Límites económicos u operativos:

_____

_____

Decisiones que requieren aprobación y quién aprueba:

_____

_____

Personas con las que debe coordinarse:

_____

_____

Indicadores o evidencias de buen desempeño:

_____

_____

Formación pendiente y fecha de finalización:

_____

_____

Fecha de transferencia y próxima revisión:

_____

_____

Acuerdo de la persona saliente y de quien asume el puesto:

_____

_____



8.Incorporación de una nueva generación al establecimiento

Una vez definidas las funciones y responsabilidades del establecimiento, es necesario determinar cómo se incorporará la nueva generación al negocio. La entrada de la persona sucesora debe realizarse de forma progresiva, con objetivos claros y responsabilidades adaptadas a su preparación y experiencia.

Para que este proceso tenga éxito es necesario que ambas generaciones entiendan que se trata de un periodo de aprendizaje mutuo. La experiencia de quienes han dirigido el negocio durante décadas y la visión renovadora de quienes se incorporan deben complementarse, no competir entre sí.

Durante muchos años era habitual que los hijos continuaran automáticamente con la actividad de sus padres. Hoy la situación es diferente. Las nuevas generaciones cuentan con una mayor oferta educativa, más oportunidades laborales y expectativas profesionales distintas.

Trabajar en el negocio familiar únicamente por compromiso o por presión suele generar problemas a medio y largo plazo. Dirigir una empresa requiere implicación, ilusión y voluntad de asumir responsabilidades. Si estas condiciones no existen, probablemente la continuidad del negocio encontrará mayores dificultades.

Una vez tomada la decisión de incorporarse, es recomendable que la nueva generación conozca todas las áreas del negocio antes de asumir responsabilidades de dirección.

En muchas ocasiones, quien entra en la empresa comienza trabajando únicamente en la colocación de productos o en la atención al público. Sin embargo, dirigir un comercio implica mucho más.

Es importante comprender cómo funciona el conjunto de la empresa: Organización el establecimiento, la gestión de compras, el control del almacén, la relación con proveedores, la atención al cliente, la gestión económica, la planificación de campañas, el marketing y comunicación, los recursos humanos, el cumplimiento de la normativa sanitaria...

Conocer cada una de estas áreas permite tomar decisiones más acertadas cuando llegue el momento de asumir la dirección.

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que una buena formación universitaria es suficiente para gestionar una empresa. La formación en administración, marketing o gestión empresarial aporta un enorme valor, pero nunca puede sustituir el conocimiento práctico de la experiencia comercial.

Cuando los trabajadores perciben que quien dirige el negocio lo conoce y entiende las dificultades del trabajo diario, resulta mucho más sencillo generar respeto y liderazgo.

La experiencia demuestra que las empresas familiares más sólidas son aquellas capaces de combinar tradición e innovación.

Por ejemplo, mantener un producto tradicional no impide venderlo a través de una tienda online; del mismo modo, ofrecer un trato cercano al cliente no impide utilizar redes sociales para dar a conocer el negocio.

La incorporación de nuevas ideas debe realizarse siempre respetando la identidad de la empresa y analizando si realmente aportan valor.

Como se ha señalado a lo largo de esta guía, asumir la dirección de una empresa no debería producirse de un día para otro. Lo más recomendable es establecer un proceso gradual en el que las responsabilidades aumenten conforme crecen la experiencia y la confianza. En el capítulo 10 se incluye un ejemplo de plazos para el relevo generacional.

La incorporación de nuevas generaciones suele generar dudas, expectativas e incluso pequeños conflictos que forman parte de cualquier proceso de cambio.

Por ello, resulta recomendable mantener reuniones periódicas donde puedan tratarse cuestiones relacionadas con: Objetivos de la empresa, reparto de responsabilidades, nuevos proyectos, dificultades encontradas, necesidades de formación, propuestas de mejora...

Estas reuniones ayudan a resolver problemas antes de que se conviertan en conflictos importantes y favorecen una relación mucho más profesional entre los miembros de la familia.

En definitiva, incorporar a las nuevas generaciones no significa sustituir una forma de trabajar por otra, sino sumar conocimientos, experiencia y nuevas perspectivas para construir una empresa más fuerte y preparada para el futuro. Cuando la tradición y la innovación avanzan de la mano, el relevo generacional deja de ser un desafío para convertirse en el motor que garantiza la continuidad y el crecimiento de la empresa.

La incorporación constituye el inicio del proceso de aprendizaje. Para que la persona sucesora pueda asumir la dirección con autonomía, será necesario establecer un plan de formación y organizar la transmisión de los conocimientos acumulados por la generación anterior.

9.Formación, liderazgo y transmisión de la experiencia

La incorporación de la nueva generación debe ir acompañada de un proceso de formación planificado. Conocer el establecimiento desde la perspectiva de la clientela o haber colaborado ocasionalmente en el negocio no garantiza que la persona sucesora esté preparada para asumir su dirección. Será necesario transmitirle los conocimientos comerciales, organizativos y técnicos que permitan gestionar el establecimiento con autonomía.

La formación, el liderazgo y la transmisión del conocimiento son tres elementos inseparables. Una empresa puede disponer de una persona sucesora motivada y con formación académica, pero si no recibe el conocimiento práctico del negocio o no desarrolla habilidades para dirigir equipos, difícilmente podrá garantizar la continuidad del negocio.

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que **transmitir el conocimiento** significa simplemente enseñar a organizar los productos. La formación debe ser mucho más amplia.

Además del aprendizaje técnico, la nueva generación necesita comprender aspectos como: la organización del trabajo, la relación con proveedores, la atención al cliente, la gestión económica, la resolución de incidencias, la toma de decisiones...

La mejor forma de conseguirlo es permitir que la futura persona responsable participe progresivamente en todas las áreas del negocio. La formación más eficaz sigue siendo el aprendizaje práctico.

Por este motivo, el proceso de incorporación al negocio debe contemplar periodos de aprendizaje conjunto en los que ambas generaciones trabajen codo con codo.

Existe la idea de que una persona deja de formarse cuando domina el oficio. Sin embargo, el entorno empresarial cambia constantemente y obliga a actualizar conocimientos de forma continua.

Hoy en día, dirigir un establecimiento requiere competencias que hace veinte años apenas tenían relevancia, como el marketing digital, la sostenibilidad o la inteligencia artificial aplicada al negocio.

La formación continua permite que la empresa evolucione sin perder su esencia. Además, transmite al equipo una cultura de mejora permanente que favorece la innovación y la adaptación al mercado.

Uno de los cambios más importantes que experimenta una persona cuando pasa de trabajar en la tienda a dirigir la empresa consiste en aprender a liderar personas.

Con frecuencia se confunden liderazgo y autoridad. Dirigir un equipo no significa dar órdenes continuamente. Un buen líder consigue que las personas trabajen con motivación porque entienden el objetivo común y sienten que forman parte del proyecto.

En las empresas familiares este aspecto resulta todavía más importante, ya que suelen convivir trabajadores con muchos años de antigüedad junto a nuevas incorporaciones y familiares de distintas generaciones.

El liderazgo debe basarse en el respeto mutuo, la confianza y la coherencia.

No existe un único modelo de liderazgo, pero sí una serie de características que suelen estar presentes en las personas que consiguen dirigir equipos con éxito.

Entre ellas destacan:

- Escuchar antes de decidir.
- Comunicar con claridad.
- Actuar con honestidad.
- Dar ejemplo mediante el trabajo diario.
- Reconocer el esfuerzo de los demás.
- Resolver conflictos de forma objetiva.
- Mantener la calmaen situaciones difíciles.
- Favorecer la participación del equipo.
- Asumir responsabilidades cuando aparecen errores.

Estas habilidades pueden ser parte del carácter de una persona o desarrollarse mediante formación y experiencia.

En una empresa familiar, el comportamiento de quienes dirigen el negocio influye directamente en la cultura de la organización.

Si los responsables muestran compromiso, puntualidad, respeto por los clientes y preocupación por la calidad, estos valores terminan extendiéndose al resto del equipo.

Por el contrario, si las normas solo se exigen a los trabajadores mientras la dirección actúa de forma diferente, resulta muy difícil construir un ambiente de confianza.

El ejemplo continúa siendo la herramienta de liderazgo más eficaz.

El conocimiento de los procesos debe dejar de depender de una sola persona. Para lograrlo, la formación debe convertirse en una práctica habitual.

Una vez definidas las tres prioridades del autodiagnóstico, deben asignarse plazos concretos para que su ejecución sea programada y verificable.

La plantilla de proceso ayuda a conservar el conocimiento y permiten comprobar si otra persona puede reproducirlo.

La forma de usarlas es que la persona experta demuestra la tarea y explica cada paso a quien observa; después, la persona que aprende la realiza con supervisión. Por último, repite el trabajo de forma autónoma y ambas revisan el resultado. Esta secuencia debe aplicarse también a compras, atención de encargos y gestión del negocio.

Plantilla de proceso

Utiliza esta ficha para recepción de productos, preparación de encargos, apertura, cierre, limpieza u otras operaciones. Si hay requisitos técnicos, identifica el procedimiento aprobado que debe seguirse.

Nombre del proceso, código y versión:

Objetivo y cuándo se aplica:

Responsable y sustitución:

Materiales, información o permisos necesarios:

_____

_____

Paso	Qué se hace	Quién lo hace	Control o registro
1			
2			
3			
4			
5			

Resultado esperado y criterio de finalización:

_____

_____

Incidencias habituales y a quién avisar:

_____

_____

Documentos relacionados y ubicación:

_____

_____

Precauciones y referencias técnicas aplicables:

_____

_____

Persona que valida y fecha de revisión:

_____

_____





10.Preparación del relevo empresarial

Como se ha visto en los apartados anteriores, una sucesión bien planificada facilita la continuidad del negocio y reduce su impacto en la familia, el equipo y la clientela.

La planificación no consiste únicamente en decidir quién heredará la empresa. Significa preparar a la persona que asumirá la dirección, organizar el proceso de transición y establecer un calendario que permita realizar el cambio de forma progresiva y ordenada.

Pasos a seguir:

- **Hablar de la sucesión**

Uno de los mayores errores que cometen muchas familias empresarias es evitar la conversación sobre la sucesión. Se trata de un tema que, en ocasiones, genera incomodidad porque se relaciona con la jubilación, la edad o incluso con situaciones personales delicadas.

Sin embargo, cuanto antes se hable del futuro, más opciones existirán para planificarlo correctamente.

Algunas preguntas que conviene plantearse son:

- ¿Quién quiere continuar con el negocio?
- ¿Quién está realmente preparado?
- ¿Qué espera cada miembro de la familia?
- ¿Qué ocurrirá si ningún hijo desea hacerse cargo de la empresa?
- ¿Existe un plan alternativo?

No siempre todas las respuestas serán inmediatas, pero iniciar este diálogo permite tomar decisiones con serenidad y sin prisas.

- **Elegir la persona sucesora adecuada**

A veces se piensa que la persona sucesora debe ser necesariamente el hijo mayor o el familiar más cercano.

La realidad empresarial demuestra que la mejor persona sucesora es quien reúne tres condiciones fundamentales:

- Tiene interés real por continuar el negocio.
- Está dispuesto a asumir responsabilidades.
- Posee o está dispuesto a adquirir la formación necesaria.

El parentesco nunca debería ser el único criterio para elegir a quien dirigirá la empresa.

En ocasiones, uno de los miembros de la familia trabaja desde hace años en el comercio mientras otro desarrolla su carrera profesional en un sector completamente distinto. También puede ocurrir que ninguno quiera continuar la actividad.

Todas estas situaciones son perfectamente normales y deben analizarse sin presiones ni imposiciones.

La continuidad del negocio solo tendrá éxito cuando la persona que asuma la dirección lo haga por convicción y no por obligación.

- **Formar antes de delegar**

Un aspecto que suele generar dificultades es pensar que la persona sucesora aprenderá cuando llegue el momento. La formación debe comenzar varios años antes del relevo definitivo.

Durante ese periodo la futura persona responsable debería conocer todas las áreas de la empresa:

- Atención al cliente.
- Compras.
- Gestión de proveedores.
- Control de costes.
- Gestión económica.
- Recursos humanos.
- Marketing.

Con frecuencia ocurre que los hijos conocen perfectamente la organización del día a día, pero nunca han negociado con proveedores, solicitado financiación bancaria o preparado un presupuesto anual.

Cuando llega el momento de dirigir la empresa aparecen inseguridades completamente normales que podrían haberse evitado mediante una formación progresiva.

- **Delegar poco a poco**

Uno de los cambios más difíciles para la generación saliente consiste en dejar de controlar todas las decisiones. Después de treinta o cuarenta años dirigiendo el negocio resulta lógico pensar que nadie lo hará igual.

Sin embargo, la confianza también necesita entrenarse. Una buena estrategia consiste en delegar responsabilidades de forma gradual.

Por ejemplo:

Primer año

- Organización de pedidos.
- Gestión de redes sociales.
- Relación con determinados proveedores.
- Control del almacén.

Segundo año

- Elaboración de presupuestos.
- Contratación de personal temporal.
- Gestión de compras.
- Organización de campañas.

Tercer año

- Dirección del equipo.
- Decisiones económicas.
- Planificación anual.
- Representación de la empresa.

Este sistema permite que ambas generaciones trabajen conjuntamente durante un tiempo, reduciendo el riesgo de errores y favoreciendo un aprendizaje mucho más sólido.

- **Documentar todo aquello que solo sabe una persona**

Ya lo hemos visto en un apartado anterior, pero es un problema tan común que conviene volver a resaltarlo.

Hay información que únicamente conoce la persona fundadora. Toda esta información debería quedar registrada. No se trata de desconfiar de la memoria, sino de proteger el conocimiento de la empresa.

Un sencillo manual interno puede evitar muchos problemas futuros.

- **Establecer un calendario de sucesión**

Un ejemplo podría ser el siguiente:

Tiempo	Objetivo
5 años antes	Identificar la persona sucesora y comenzar su formación.
4 años antes	Participar en todas las áreas del negocio.
3 años antes	Asumir responsabilidades de gestión.
2 años antes	Liderar proyectos concretos.
1 año antes	Dirigir el negocio con supervisión.
Fecha del relevo	Cambio oficial de dirección.
Primer año tras el relevo	Acompañamiento puntual de la persona fundadora.

Este tipo de planificación transmite seguridad tanto a la familia como al equipo de trabajadores.

- **Preparar también a los trabajadores**

Muchas veces toda la atención se centra en la familia, olvidando que el resto del equipo también vive el proceso de sucesión.

Los empleados pueden hacerse muchas preguntas, por eso es recomendable comunicar el proceso con transparencia. No es necesario compartir todos los detalles familiares, pero sí transmitir tranquilidad y explicar cómo se desarrollará la transición.

Cuando los trabajadores participan en el proceso suelen adaptarse mucho mejor al cambio.

- **Informar a clientes y proveedores**

Las relaciones comerciales también necesitan continuidad. Muchos clientes llevan décadas comprando en el mismo establecimiento y conocen personalmente a la familia. Presentar poco a poco a la nueva generación ayuda a generar confianza.

Lo mismo ocurre con los proveedores. Conviene que la futura persona responsable participe en reuniones, negocie pedidos y construya sus propias relaciones antes del relevo definitivo.

Así, cuando llegue el momento del cambio, la transición será prácticamente natural.

- **Contar con asesoramiento profesional**

Aunque se trate de una empresa familiar, existen cuestiones que conviene dejar en manos de especialistas.

Entre ellas destacan:

- La planificación fiscal.
- La elaboración de testamentos.
- Los pactos entre socios.
- La valoración de la empresa.
- La transmisión de participaciones.
- Los aspectos laborales.
- Los contratos de compraventa o donación.

Una pequeña inversión en asesoramiento puede evitar conflictos muy costosos en el futuro.



Planificar el relevo generacional no significa preparar el final de una etapa, sino asegurar el comienzo de una nueva. Las empresas familiares que dedican tiempo a organizar la transición suelen afrontar el cambio con mucha más tranquilidad y reducen considerablemente el riesgo de conflictos internos.

El mejor momento para empezar no es cuando llega la jubilación, sino hoy, porque cuanto antes se planifique el relevo, mayores serán las posibilidades de continuidad.

RECURSOS PARA TRABAJAR DE MANERA INDIVIDUALIZADA EL RELEVO GENERACIONAL

Autodiagnóstico del relevo

Vamos a elaborar una ficha para poder hacer ese seguimiento del relevo generacional de una manera trimestral. Marque Sí, En parte o No y anote una evidencia. Es una herramienta de conversación, no una valoración jurídica ni una escala validada. Lo rellenaremos cada tres meses para realizar la evaluación de nuestro proceso.

Empresa y fecha: .....

Personas participantes:

1. La familia ha hablado de sus expectativas y de la fecha de retirada.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
2. Existe una persona interesada o una alternativa de continuidad.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
3. Se conocen los márgenes, las deudas y las inversiones pendientes.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
4. Se han definido las competencias que necesita la futura dirección.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
5. Las decisiones y sus límites están asignados por escrito.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
6. Las recetas y los procesos esenciales están documentados.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
7. Hay sustituciones y accesos autorizados para las tareas críticas.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
8. La transmisión se ha revisado con asesoramiento fiscal y jurídico.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
9. Existe un calendario con responsables y fechas de revisión.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No
10. El equipo conoce las etapas y a quién dirigirse.
☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencias disponibles o pendientes:

_____

_____

_____

¿Cómo interpretar el resultado?

Cada respuesta negativa requiere una actuación que tenemos que anotar y desarrollar.

Cada respuesta “en parte” necesita concretar qué falta y terminarlo.

Si no hay alternativa de continuidad, viabilidad económica o revisión fiscal, priorice estas cuestiones antes de fijar la transmisión.

Deben anotarse tres prioridades y asignarse una persona responsable para desarrollarlas antes de la siguiente revisión trimestral:

_____

_____

_____

Calendario de transición

Una vez que hemos decidido esas tres prioridades en el autodiagnóstico tenemos que ponerles una temporalidad concreta, así su realización será de una manera programada y efectiva.

Empresa: _____

Fecha prevista del relevo y de la próxima revisión: _____

Fase y resultado esperado	Responsable	Inicio y fin	Evidencia* y estado*
Diagnóstico y acuerdo familiar			
Formación y práctica supervisada			
Documentación de recetas y procesos			
Valoración y revisión fiscal y jurídica			
Delegación y comunicación al equipo			
Formalización de la transmisión			
Seguimiento posterior			

*Estados sugeridos: Pendiente, en curso, bloqueado o completado.

*Una evidencia puede ser una ficha validada, una reunión documentada o un informe del asesor.

Presupuesto y recursos necesarios:

_____

_____

_____

Dependencias o decisiones que bloquean el avance:

_____

_____

_____

Plan alternativo si se retrasa el relevo:

_____

_____

_____

Acuerdos de la última revisión:

_____

_____

_____

*Estados sugeridos: Pendiente, en curso, bloqueado o completado.

*Una evidencia puede ser una ficha validada, una reunión documentada o un informe del asesor.

11.Alternativas fiscales para transmitir la empresa

Cuando una empresa familiar afronta un relevo generacional, una de las cuestiones que más dudas suele generar es la fiscalidad. Es habitual preguntarse cuánto costará transmitir el negocio, qué impuestos pueden intervenir o cuál es la fórmula más adecuada para realizar el traspaso a la siguiente generación.

Estas preguntas deberían abordarse con suficiente antelación. La fiscalidad no es una cuestión que deba analizarse únicamente en el momento de firmar una herencia, una donación o una compraventa, sino que debe formar parte de la planificación general del relevo.

Cada empresa y cada familia presentan circunstancias diferentes. La forma jurídica del negocio, la existencia de inmuebles, el parentesco entre las personas implicadas, el valor de la empresa, la edad y situación del titular o la manera en que vaya a producirse la transmisión pueden modificar considerablemente sus consecuencias fiscales.

¿Qué impuestos pueden intervenir?

Dependiendo de cómo se produzca la transmisión, pueden aparecer diferentes impuestos.

Entre los principales se encuentran:

- Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD), especialmente relevante cuando la empresa se transmite mediante herencia o donación.
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), que puede afectar a la persona que transmite determinados bienes o participaciones.
- Impuesto sobre Sociedades, cuando quien realiza determinadas operaciones es una sociedad.
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), cuya aplicación dependerá de las características concretas de la operación.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), en determinados supuestos.
- Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, conocido habitualmente como plusvalía municipal, cuando la operación afecta a determinados terrenos urbanos.

Esto no significa que todos estos impuestos aparezcan en cualquier proceso de relevo. Precisamente por ello es necesario estudiar cada operación de forma individual.

¿Cómo puede transmitirse una empresa?

Las tres alternativas más habituales son la herencia, la donación en vida y la compraventa.

A. Herencia

La transmisión se produce como consecuencia del fallecimiento del titular.

En este caso, los herederos o beneficiarios deben analizar la tributación correspondiente en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

La herencia puede permitir mantener el negocio dentro de la familia, pero cuando no existe una planificación previa puede obligar a adoptar decisiones empresariales, patrimoniales y personales en un momento especialmente complejo.

Por ello, preparar la sucesión no significa adelantar el fallecimiento del empresario, sino dejar organizada la continuidad de la empresa en caso de que llegue a producirse.

B. Donación en vida

La donación permite transmitir gratuitamente la empresa, determinados activos o participaciones mientras el titular continúa con vida.

Puede resultar especialmente interesante cuando se desea realizar una transición progresiva y acompañar a la siguiente generación durante el proceso.

Sin embargo, es importante analizar la fiscalidad de las dos partes: quien recibe y quien dona.

La persona que recibe la empresa o las participaciones deberá analizar su tributación en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Al mismo tiempo, la operación puede tener consecuencias en el IRPF del donante, salvo que resulte aplicable alguno de los regímenes previstos legalmente.

Por ello, una donación que resulte muy favorable desde la perspectiva del receptor no tiene por qué producir el mismo efecto fiscal para quien transmite.

C. Compraventa

La empresa también puede transmitirse mediante una compraventa.

Esta operación puede realizarse entre familiares, con trabajadores de la propia empresa o con terceros ajenos a la familia.

En estos casos deberán analizarse, entre otras cuestiones: quién realiza la venta; qué se transmite exactamente; si se venden activos, una unidad de negocio o participaciones sociales; el precio de la operación; su forma de pago; las posibles ganancias obtenidas por el vendedor; y la tributación indirecta que corresponda.

Cuando se transmite un conjunto de elementos capaz de funcionar como una unidad económica autónoma, la normativa del IVA establece un régimen específico que debe analizarse antes de determinar la tributación de la operación.

Vía	Quién tributa y por qué	Qué revisar antes
Herencia	Principalmente la persona que hereda mediante el ISD.	Testamento, valoración, reparto entre herederos, liquidez disponible, continuidad empresarial y requisitos para aplicar beneficios fiscales.
Donación	La persona que recibe puede tributar por ISD y la persona que dona debe analizar sus posibles consecuencias en IRPF.	Coste fiscal de ambas partes, parentesco, requisitos legales, mantenimiento de la actividad o de las participaciones y documentación de la operación.
Compraventa	Puede existir tributación para vendedor y comprador dependiendo de la operación.	Valoración, precio, financiación, forma de pago, activos o participaciones transmitidas, contratos, inmuebles y continuidad de la actividad.

Esta tabla tiene carácter orientativo. La tributación concreta deberá estudiarse individualmente.

Especial referencia a la Comunidad de Madrid

En la Comunidad de Madrid existen beneficios fiscales destinados a facilitar la continuidad de las empresas familiares.

La **Ley 3/2026, de 30 de junio, de Apoyo a la Empresa Familiar**, introdujo nuevas reducciones propias en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Desde el 1 de julio de 2026, determinadas adquisiciones por herencia o donación de empresas individuales, negocios profesionales y participaciones en entidades pueden beneficiarse de una reducción del 99 % de su valor en la base imponible, siempre que se cumplan los requisitos establecidos legalmente.

Entre las cuestiones que pueden resultar relevantes se encuentran: la relación entre transmitente y adquirente; las características de la empresa o de las participaciones; el porcentaje de participación; el ejercicio efectivo de la actividad; y el mantenimiento de los bienes, participaciones o actividad durante el periodo exigido.

La aplicación de estos beneficios no es automática. Antes de realizar la transmisión deben comprobarse todos los requisitos y documentar adecuadamente la operación.

Además, las reducciones fiscales y sus condiciones pueden modificarse con el tiempo, por lo que es recomendable consultar siempre la normativa vigente y las fuentes oficiales de la Comunidad de Madrid.

¿Cuánto vale realmente la empresa?

Una cuestión fundamental antes de planificar el relevo consiste en determinar el valor del negocio.

El valor de una empresa no se limita al precio de su maquinaria, mobiliario o local.

Por ejemplo, en un establecimiento pueden existir elementos de gran valor que no siempre aparecen a simple vista: la marca comercial; la reputación; la cartera de clientes; los acuerdos y relaciones con proveedores; el conocimiento acumulado; los procesos; el posicionamiento comercial; los canales de venta; y la capacidad del negocio para generar ingresos.

Conocer un valor razonable de la empresa facilita la planificación fiscal, la negociación entre familiares y la toma de decisiones sobre el futuro del negocio.



El testamento como herramienta de planificación

Aunque muchas personas prefieren posponer esta cuestión, disponer de un testamento actualizado puede facilitar considerablemente un proceso sucesorio.

El testamento permite ordenar determinadas decisiones patrimoniales y reducir posibles conflictos entre los herederos.

En una empresa familiar puede resultar especialmente importante porque el objetivo no consiste únicamente en repartir bienes.

También es necesario preguntarse:

¿Qué ocurriría con la empresa si mañana faltara la persona que actualmente toma las principales decisiones?

Por ello, conviene revisar periódicamente el testamento y coordinarlo con el resto de instrumentos jurídicos y empresariales utilizados por la familia.

La fiscalidad forma parte de una decisión más amplia

La planificación fiscal no debería tener como único objetivo pagar menos impuestos.

Su finalidad debe ser facilitar una transmisión ordenada, proteger el patrimonio familiar, conservar la actividad económica y permitir que la siguiente generación pueda asumir progresivamente sus responsabilidades.
Una alternativa fiscalmente ventajosa puede no ser la mejor desde el punto de vista empresarial, familiar o financiero.

El asesoramiento especializado de profesionales del ámbito fiscal, jurídico y mercantil permite estudiar conjuntamente estos elementos y elegir la fórmula más adecuada para cada empresa.

Importante: la información fiscal incluida en esta guía tiene carácter general y divulgativo. Antes de realizar una transmisión empresarial deben comprobarse la normativa vigente y las circunstancias particulares de cada caso.

12.Recursos y ayudas para el comercio de alimentación



Las administraciones públicas, las organizaciones empresariales y distintas entidades privadas ponen a disposición de las pequeñas y medianas empresas numerosos recursos que pueden facilitar la modernización del negocio y favorecer su continuidad. Sin embargo, muchas empresas familiares desconocen su existencia o consideran, erróneamente, que estas ayudas están dirigidas únicamente a grandes compañías.

Conocer estos recursos puede marcar una diferencia importante a la hora de afrontar inversiones, formar a las nuevas generaciones o mejorar la competitividad del negocio.

- **Asociaciones empresariales del sector**

Las asociaciones profesionales desempeñan un papel muy importante en el desarrollo de las empresas de proximidad.

Además de representar los intereses del sector, suelen ofrecer diferentes servicios: información sobre cambios normativos, asesoramiento empresarial, jornadas técnicas e información sobre ayudas y subvenciones.



Participar activamente en estas organizaciones permite compartir experiencias con otros empresarios y conocer buenas prácticas aplicadas en negocios similares.

La Única, Asociación Madrileña de Empresarios de Alimentación y Distribución, constituye un punto de apoyo para los comercios de alimentación de proximidad. La asociación ofrece representación institucional, información sectorial y servicios especializados relacionados con la gestión empresarial, las obligaciones laborales y fiscales, la normativa comercial y la higiene alimentaria.

LA ÚNICA · Servicios e información sectorial

- **Cámara de comercio de Madrid**

La Cámara de Comercio de Madrid ofrece una amplia variedad de servicios destinados a pequeñas empresas y autónomos. Entre los recursos más habituales se encuentran: asesoramiento para emprendedores, programas de digitalización, innovación, de competitividad.

Cámara de Madrid · Servicios empresariales

Muchas de estas actuaciones están cofinanciadas por fondos europeos y resultan especialmente interesantes para pequeñas empresas familiares.

- **Programas de formación**

La formación constituye una de las mejores inversiones que puede realizar cualquier empresa. Actualmente existen numerosos programas dirigidos tanto a propietarios como a trabajadores.

Las materias más demandadas suelen ser gestión empresarial, marketing digital, comercio electrónico, seguridad alimentaria, manipulación de alimentos, recursos humanos, fiscalidad, atención al cliente, prevención de riesgos laborales y digitalización.

La actualización permanente de conocimientos favorece la adaptación a los cambios del mercado y mejora la competitividad de la empresa.

FUNDAE informa sobre la formación programada por las empresas y su bonificación en cuotas a la Seguridad Social. Es un mecanismo específico para formar a la plantilla.

FUNDAE · Formación para empresas

- **Ayudas para la digitalización**

La transformación digital constituye una prioridad para muchas administraciones públicas. Por este motivo, periódicamente se publican convocatorias destinadas a facilitar la incorporación de nuevas tecnologías. Pueden consultarse ayudas para el diseño de páginas web, la adquisición de equipamiento tecnológico o la mejora de la ciberseguridad.

La Comunidad de Madrid publica periódicamente convocatorias para pymes comerciales y artesanas, sujetas a plazo, requisitos y disponibilidad presupuestaria.

Comunidad de Madrid · Ficha oficial de ayudas a pymes comerciales y artesanas

- **Subvenciones para modernización e inversión**

La Comunidad de Madrid publica convocatorias destinadas a que las empresas mejoren sus instalaciones o adquieran nuevo equipamiento. Estas ayudas están sujetas a convocatoria, plazo, requisitos y disponibilidad presupuestaria.

Estas actuaciones no solo mejoran la productividad, sino que también aumentan la competitividad de la empresa.

El buscador de la Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa permite localizar ayudas e incentivos por territorio y finalidad. Filtre por Comunidad de Madrid y por la inversión prevista, y abra el texto oficial de cada convocatoria.

Portal IPYME · Buscadorde ayudas e incentivos

El Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones y Ayudas Públicas permite consultar convocatorias de distintas administraciones. Busque también el ayuntamiento donde está el establecimiento.

BDNS · Consulta de convocatorias

- **Apertura de nuevos canales de venta o crecimiento**

Además de la financiación bancaria tradicional, existen entidades públicas que facilitan el acceso al crédito para pequeñas empresas mediante líneas específicas de financiación.

Antes de asumir cualquier compromiso económico conviene elaborar un plan de viabilidad que permita analizar la capacidad real de la empresa para afrontar la inversión.

- **Apoyo al emprendimiento de las nuevas generaciones**

Las personas que se incorporan a la empresa familiar también pueden acceder, en determinados casos, a programas específicos dirigidos a jóvenes empresarios o nuevos emprendedores.

Participar en este tipo de iniciativas permite adquirir conocimientos complementarios que resultan muy útiles durante los primeros años de gestión.

- **Asesoramiento especializado**

Uno de los recursos más valiosos para cualquier empresa familiar consiste en contar con profesionales especializados. Entre estos profesionales se encuentran las asesorías fiscales, los despachos jurídicos mercantiles, los servicios de prevención de riesgos laborales y los especialistas en sucesión empresarial. Su asesoramiento permite responder a necesidades concretas del negocio.

El asesoramiento profesional permite anticiparse a los problemas y adoptar decisiones con mayor seguridad.

- **Programas europeos**

La Unión Europea impulsa periódicamente programas destinados a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas familiares pueden beneficiarse indirectamente de estos fondos mediante diferentes convocatorias públicas que gestionan los organismos nacionales o autonómicos.

- **Recursos digitales gratuitos**

Además de las ayudas económicas, existen numerosos recursos gratuitos que pueden resultar muy útiles para pequeñas empresas: seminarios web, cursos online, manuales, plantillas para planificación empresarial...

Estos recursos permiten mejorar la gestión sin necesidad de realizar grandes inversiones.

No obstante, el recurso más importante sigue siendo la capacidad de anticiparse. Las empresas que se mantienen informadas, buscan apoyo cuando lo necesitan y aprovechan las oportunidades disponibles están mejor preparadas para adaptarse a los cambios y asegurar que el esfuerzo de varias generaciones continúe dando sus frutos durante muchos años más.



13.Experiencias prácticas de continuidad empresarial

Los procesos de relevo no se desarrollan de la misma manera en todas las empresas. El tamaño del establecimiento, su situación económica, la estructura familiar, la existencia o no de una persona sucesora y las características de la clientela condicionan las decisiones que deben adoptarse.

Los siguientes casos son ejemplos ficticios basados en situaciones habituales del comercio de alimentación de proximidad. Su finalidad es mostrar cómo pueden aplicarse las herramientas presentadas en esta guía. No ofrecen soluciones universales, pero permiten identificar problemas, alternativas y actuaciones que pueden trasladarse a cada empresa.

- **Incorporación progresiva de una hija al negocio familiar**

Una tienda de alimentación familiar llevaba más de treinta años funcionando en el mismo barrio. Su propietario realizaba personalmente los pedidos, negociaba con los proveedores, organizaba los turnos y resolvía las incidencias. Su hija colaboraba algunos fines de semana, pero trabajaba habitualmente en otra empresa.

Cuando el propietario comenzó a plantearse la jubilación, dio por hecho que su hija continuaría con el establecimiento. Sin embargo, nunca habían hablado claramente sobre las condiciones de la incorporación, la fecha del relevo ni las responsabilidades que asumiría.

Problema detectado

La hija estaba interesada en continuar, pero no conocía suficientemente la gestión económica, el control de existencias ni la relación con los proveedores. Además, el propietario tenía dificultades para delegar y revisaba continuamente las decisiones que ella tomaba.

Decisión adoptada

La familia acordó realizar una incorporación progresiva durante dieciocho meses. La hija redujo inicialmente su jornada en la otra empresa y comenzó a trabajar varios días a la semana en el establecimiento. El proceso se dividió en diferentes fases:

1. Conocimiento de los productos y atención a la clientela.
2. Recepción y control de mercancías.
3. Gestión del inventario y realización de pedidos.
4. Relación con proveedores.
5. Organización del equipo.
6. Gestión administrativa y económica.
7. Asunción gradual de la dirección.

También establecieron reuniones quincenales para revisar los avances y resolver dudas.

Resultado

La hija adquirió experiencia sin tener que asumir inmediatamente todas las responsabilidades. El propietario pudo comprobar su evolución y comenzó a reducir su presencia en el establecimiento.

La clientela y los proveedores fueron informados progresivamente, lo que permitió que identificaran a la nueva responsable como interlocutora habitual.

Aprendizaje

La incorporación familiar no debe basarse únicamente en la confianza. Necesita objetivos, formación, responsabilidades progresivas y fechas concretas. El calendario de transición del capítulo 10 permite organizar este proceso y comprobar su avance.

- **Continuidad a través de una persona trabajadora**

Un establecimiento especializado en productos de alimentación contaba con una clientela estable y buenos resultados. Sus propietarios querían jubilarse, pero sus hijos habían desarrollado sus carreras profesionales en otros sectores y no deseaban hacerse cargo del negocio.

En la empresa trabajaba desde hacía doce años una persona que conocía los productos, a la clientela y el funcionamiento diario. Aunque nunca había participado directamente en las decisiones económicas, estaba interesada en continuar la actividad.

Problema detectado

Los propietarios habían asociado siempre el relevo con la continuidad familiar. Al comprobar que sus hijos no querían incorporarse, comenzaron a pensar que el cierre era la única alternativa.

La persona trabajadora tenía experiencia operativa, pero necesitaba formación en gestión, financiación y dirección empresarial.

Decisión adoptada

Los propietarios mantuvieron varias reuniones con la trabajadora para conocer sus expectativas y analizar la viabilidad de la transmisión. Posteriormente, solicitaron asesoramiento jurídico, fiscal y financiero.

Se elaboró un plan que incluía:

- Valoración del negocio.
- Inventario de instalaciones, existencias y contratos.
- Formación en gestión económica.
- Participación progresiva en las compras y negociaciones.
- Presentación formal ante proveedores.
- Estudio de las alternativas de financiación.
- Comparación de las consecuencias de la compraventa y otras fórmulas de transmisión.

Resultado

La operación pudo prepararse con suficiente antelación. La nueva titular conocía el establecimiento y contaba con la confianza de la clientela, lo que redujo la incertidumbre durante el cambio.

Los antiguos propietarios permanecieron durante un periodo limitado como apoyo, con funciones y fechas claramente establecidas.

Aprendizaje

El relevo no tiene que producirse necesariamente dentro de la familia. Una persona trabajadora con experiencia, compromiso y preparación puede constituir una alternativa viable. No obstante, debe analizarse su capacidad para asumir la dirección y disponer de los recursos necesarios.

- **Conflictos provocados por funciones poco definidas**

Dos hermanos trabajaban en el comercio de alimentación de sus padres. Ambos participaban en la atención, las compras y la organización del personal, pero nunca se habían definido formalmente sus responsabilidades.

Cuando sus padres redujeron su presencia, comenzaron a aparecer problemas. Los dos realizaban pedidos, contactaban con los mismos proveedores y daban instrucciones diferentes al equipo. También discrepaban sobre la necesidad de incorporar nuevos productos y herramientas digitales.

Problema detectado

La empresa no disponía de una estructura clara. Las decisiones se tomaban en conversaciones informales y las personas trabajadoras no sabían a quién debían consultar.

El conflicto no estaba relacionado únicamente con diferencias personales, sino también con la ausencia de responsabilidades definidas.

Decisión adoptada

La familia realizó una reunión específica para analizar las competencias y preferencias de cada hermano. Acordaron el siguiente reparto:

- Uno asumiría compras, almacén, proveedores y control de existencias.
- El otro se responsabilizaría de atención, comunicación, administración y acciones comerciales.
- Las decisiones económicas importantes se tomarían conjuntamente.
- Se celebraría una reunión semanal de coordinación.
- Las instrucciones al equipo se registrarían en un documento común.

También cumplimentaron la ficha de funciones del capítulo 7 para cada puesto.

Resultado

La distribución de responsabilidades redujo las duplicidades y las instrucciones contradictorias. Cada hermano pudo especializarse en un área, manteniendo espacios de coordinación para las decisiones compartidas.

Aprendizaje

Trabajar en familia no elimina la necesidad de establecer una organización profesional. Definir funciones, autoridad y mecanismos de coordinación ayuda a prevenir conflictos y mejora el funcionamiento del equipo.

- **Pérdida de confianza de la clientela durante el relevo**

Una tienda de alimentación llevaba muchos años dirigida por la misma persona. La clientela habitual estaba acostumbrada a sus recomendaciones y a que conociera personalmente sus preferencias.

Cuando su hijo asumió la dirección, modificó rápidamente la distribución, eliminó algunos productos tradicionales e incorporó otros nuevos. También cambió los horarios y comenzó a utilizar canales digitales para los encargos.

Aunque las modificaciones buscaban mejorar el establecimiento, parte de la clientela interpretó que el comercio estaba perdiendo su identidad.

Problema detectado

Los cambios se introdujeron sin explicar sus motivos y sin consultar a la clientela. La generación saliente dejó de acudir al establecimiento de forma repentina y la nueva dirección todavía no había construido una relación propia con los clientes habituales.

Decisión adoptada

La empresa decidió frenar temporalmente las modificaciones y realizar varias actuaciones:

- Recuperar algunos productos especialmente valorados.
- Informar de los cambios previstos.
- Mantener alternativas presenciales y telefónicas para los encargos.
- Presentar formalmente al nuevo responsable.
- Recoger sugerencias mediante conversaciones y un breve cuestionario.
- Introducir las novedades mediante pruebas limitadas.
- Comunicar qué elementos de la identidad del comercio se conservarían.

Resultado

La clientela comprendió mejor el propósito de los cambios y comenzó a relacionarse directamente con el nuevo responsable. Algunas de las novedades fueron bien recibidas, mientras que otras se descartaron al comprobar que no respondían a una necesidad real.

Aprendizaje

La fidelidad de la clientela no se transmite automáticamente. La nueva generación debe construir su propia relación y comunicar los cambios con claridad. Modernizar no significa eliminar aquello que la clientela considera valioso.

- **Conocimiento concentrado en la persona titular**

En un pequeño comercio especializado, la persona fundadora era la única que conocía las condiciones acordadas con los proveedores, las cantidades que debían pedirse en cada temporada y la forma de resolver determinadas incidencias.

Cuando tuvo que ausentarse varias semanas, el equipo encontró dificultades para mantener el surtido y realizar los pedidos. Algunos productos se agotaron, mientras que otros se compraron en cantidades excesivas.

Problema detectado

La empresa no disponía de un listado actualizado de proveedores ni de procedimientos documentados. Una parte importante de la información se encontraba en el teléfono personal y en la memoria de la persona titular.

Decisión adoptada

La empresa elaboró un inventario del saber hacer utilizando la herramienta del capítulo 5. Posteriormente, comenzó a documentar:

- Proveedores principales y alternativos.
- Datos de contacto.
- Condiciones de compra.
- Frecuencia de los pedidos.
- Productos estacionales.
- Cantidades orientativas.
- Procedimiento de recepción.
- Incidencias frecuentes.
- Calendario de campañas.
- Contraseñas y accesos de la empresa.

La información se guardó en un sistema accesible únicamente para las personas autorizadas.

Resultado

El equipo pudo realizar las tareas habituales con mayor autonomía. La persona titular dejó de ser imprescindible para resolver todas las dudas y pudo dedicar más tiempo a preparar el relevo.

Aprendizaje

El conocimiento que no se comparte constituye un riesgo. Documentar los procedimientos permite conservar la experiencia y facilita la formación de las personas que asumirán nuevas responsabilidades.

- **Digitalización gradual del establecimiento**

La nueva generación de una empresa familiar propuso implantar simultáneamente una tienda en línea, un nuevo programa de gestión, redes sociales, reparto a domicilio y un sistema de fidelización.

La generación anterior consideraba que los cambios eran excesivos y temía que la inversión comprometiera la estabilidad del negocio.

Problema detectado

Las propuestas no estaban priorizadas y no se había analizado el coste, la carga de trabajo ni la utilidad de cada herramienta. La discusión se planteaba como una elección entre mantener la tradición o modernizar completamente la empresa.

Decisión adoptada

La familia acordó evaluar las necesidades reales y comenzar con dos medidas:

1. Implantar un sistema sencillo de control de existencias.
2. Actualizar la información del establecimiento en los canales digitales.

Después se estableció un periodo de prueba para recibir encargos mediante un canal específico. Antes de añadir nuevas herramientas, se revisarían los resultados, el tiempo empleado y la respuesta de la clientela.

Resultado

El control de existencias redujo errores y mejoró la planificación de los pedidos. El canal de encargos tuvo buena aceptación, pero se limitaron los horarios de atención para evitar interrupciones constantes.

La empresa decidió aplazar la tienda en línea hasta disponer de recursos suficientes para mantenerla correctamente.

Aprendizaje

La digitalización debe responder a necesidades concretas y desarrollarse de manera gradual. Probar, medir y corregir permite modernizar el establecimiento sin asumir inversiones o cargas de trabajo innecesarias.

- **Transmisión de un negocio con dificultades económicas**

Una familia quería transmitir su autoservicio a la siguiente generación. El establecimiento mantenía un nivel aceptable de ventas, pero sus márgenes se habían reducido y necesitaba renovar parte del equipamiento. La familia evitaba hablar de las deudas y confiaba en que la nueva responsable pudiera mejorar los resultados una vez asumiera la dirección.

Problema detectado

La persona sucesora no conocía la situación económica completa. Tampoco se habían calculado las inversiones necesarias ni las consecuencias fiscales de la transmisión.

Decisión adoptada

Antes de formalizar la operación, se realizó un análisis de:

- Ventas y márgenes.
- Gastos fijos y variables.
- Deudas pendientes.
- Estado de las instalaciones.
- Productos con baja rotación.
- Necesidad de financiación.
- Capacidad para retribuir a la nueva dirección.
- Alternativas jurídicas y fiscales.

La empresa revisó el surtido, renegoció algunos contratos y estableció un plan de inversión por fases. También consultó los recursos y convocatorias señalados en el capítulo 12, sin incorporar ninguna ayuda al presupuesto hasta que estuviera concedida.

Resultado

La familia comprobó que el negocio podía continuar, pero necesitaba un periodo previo de reorganización. La transmisión se aplazó varios meses para mejorar la situación y permitir que la sucesora tomara una decisión con información suficiente.

Aprendizaje

El relevo no debe utilizarse para trasladar problemas sin explicar. La persona sucesora necesita conocer la situación económica real y valorar si puede asumirla. La transparencia protege tanto a la empresa como a las relaciones familiares.

- **Aplicación de los casos a la propia empresa**

Para aprovechar estos ejemplos, puede seleccionarse el caso más parecido a la situación de la empresa y responder a las siguientes preguntas.

Caso seleccionado:
_____
_____

¿Qué elementos coinciden con nuestra situación?:
_____
_____

¿Qué diferencias existen?:
_____
_____

Principal riesgo identificado:
_____
_____

Herramienta de la guía que podemos utilizar:

_____

_____

Primera actuación que realizaremos:

_____

_____

Persona responsable:

_____

_____

Fecha prevista:

_____

_____

Resultado que esperamos conseguir:

_____

_____

Los casos anteriores muestran que los problemas relacionados con el relevo pueden abordarse mediante actuaciones concretas. El calendario de transición, las fichas de funciones, el inventario del conocimiento, el plan de formación, la revisión fiscal y el registro de oportunidades ayudan a transformar las decisiones generales en tareas verificables.

Cada empresa deberá adaptar estas herramientas a su tamaño, actividad y estructura. El relevo no se completa con la firma de una transmisión, sino cuando la nueva dirección puede gestionar el establecimiento con autonomía, mantener la confianza de la clientela y asegurar su viabilidad.

Las experiencias analizadas sirven como preparación para el último capítulo, en el que se reúnen las principales actuaciones que deben ponerse en marcha para comenzar el proceso de relevo.

14.Hoja de ruta para comenzar el relevo

El relevo generacional representa uno de los momentos más decisivos en la vida de cualquier empresa familiar.

A lo largo de esta guía hemos comprobado que la continuidad empresarial no depende de una única decisión ni de un único momento. Es el resultado de un proceso que comienza mucho antes de la jubilación de la persona fundadora y que requiere planificación, diálogo, formación y una visión compartida de futuro.

También hemos visto que la incorporación de las nuevas generaciones no implica sustituir la tradición por la innovación. El verdadero reto consiste en conseguir que ambas convivan. La digitalización, las nuevas herramientas de gestión y los cambios en los hábitos de consumo ofrecen oportunidades que no deben desaprovecharse.

Otro aspecto especialmente relevante es la importancia de las personas. Ninguna maquinaria, ninguna tecnología y ninguna estrategia comercial puede sustituir el compromiso, la pasión y el conocimiento de quienes forman parte de la empresa. Los trabajadores, la familia, los proveedores y los clientes constituyen el verdadero motor de estos negocios. Cuidar esas relaciones y fomentar una comunicación abierta facilita que el proceso de sucesión se desarrolle con mayor naturalidad.

A lo largo de esta guía también se ha puesto de manifiesto que el relevo generacional no siempre consisteen que un hijo o una hija continúe con la empresa. Cada familia tiene una realidad distinta y todas las opciones deben valorarse con serenidad. En algunos casos, la continuidad llegará de la mano de otro familiar; en otros, de un trabajador con años de experiencia o incluso de una transmisión a terceros. Lo realmente importante es que la decisión responda a una planificación responsable y garantice la viabilidad del negocio.

Del mismo modo, conviene recordar que ninguna empresa tiene por qué afrontar este proceso en solitario. Existen asociaciones profesionales, organismos públicos, asesores especializados y programas de apoyo que pueden acompañar a la empresa durante las distintas fases del relevo. Solicitar ayuda cuando resulta necesario no es un signo de debilidad, sino una muestra de responsabilidad y compromiso con el futuro del negocio.

Como cierre de esta guía, pueden resumirse una serie de recomendaciones prácticas que servirán de orientación para cualquier empresa familiar que esté comenzando a preparar su relevo generacional:

1) **No esperar al último momento para iniciar la planificación.** Cuanto antes comience el proceso, más opciones existirán para tomar decisiones con tranquilidad y reducir riesgos.

2) **Hablar del futuro con naturalidad**. La comunicación entre los miembros de la familia evita malentendidos y permite conocer las expectativas de cada persona.

3) **Elegir la persona sucesora por su preparación y compromiso**, no únicamente por su parentesco o por criterios de edad.

4) **Transmitir el conocimiento de forma progresiva**. Los procedimientos, la experiencia y la cultura de la empresa deben compartirse antes de que sea demasiado tarde.

5) **Documentar los procesos internos**. Una empresa organizada depende menos de las personas y está mejor preparada para afrontar cualquier cambio.

6) **Profesionalizar la gestión**. Definir funciones, establecer procedimientos y utilizar herramientas de gestión mejora la eficiencia y facilita el relevo.

7) **Apostar por la formación continua.** Tanto quienes dejan la dirección como quienes la asumen deben mantenerse actualizados en materias técnicas, empresariales y digitales.

8) **Incorporar la innovación con sentido.** Modernizar no significa perder la esencia, sino utilizar nuevas herramientas para fortalecer el negocio.

9) **Escuchar a la clientela y adaptarse a sus necesidades**. La tradición sigue siendo un gran valor, pero debe responder a un mercado en constante evolución.

10) **Buscar apoyo cuando sea necesario.** Contar con asesoramiento especializado puede evitar errores y facilitar la toma de decisiones.

Para comenzar el proceso, el establecimiento puede seguir esta hoja de ruta:

1. Completar el diagnóstico inicial de la empresa.
2. Reunir a las personas implicadas y hablar sobre el futuro del negocio.
3. Identificar quién podría asumir su continuidad.
4. Analizar la viabilidad económica del establecimiento.
5. Definir las funciones y responsabilidades.
6. Elaborar un inventario de los conocimientos que deben transmitirse.
7. Preparar a la nueva generación mediante formación y práctica.
8. Establecer un calendario de transición.
9. Comparar las alternativas jurídicas y fiscales.
10. Consultar los recursos y ayudas disponibles.
11. Informar progresivamente al equipo, los proveedores y la clientela.
12. Revisar periódicamente los avances y modificar el plan cuando sea necesario.

La continuidad del comercio de alimentación de proximidad depende de la capacidad para combinar experiencia y renovación. Planificar el relevo permite proteger el empleo, conservar el conocimiento acumulado y mantener la confianza de la clientela. Cada establecimiento que consigue prepararse para una nueva generación contribuye también a conservar la actividad comercial y la vida de los barrios y municipios de la Comunidad de Madrid.

El relevo generacional debe entenderse, por tanto, como una oportunidad para construir una empresa más fuerte, mejor organizada y preparada para afrontar los desafíos del futuro. La experiencia de quienes han dedicado su vida al negocio y la ilusión de quienes se incorporan constituyen la mejor garantía para seguir creciendo.


COMERCIO DE
ALIMENTACIÓN
DE MADRID
LA ÚNICA
Comunidad
de Madrid