



PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»

INNOVAR, EMPRENDER, COOPERAR

Acción divulgativa para encuentros,
seminarios y talleres

Marzo 2025



Financiado por
la Unión Europea



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»

Marzo 2025

Elabora y edita REDEFINIR



Financiado por
la Unión Europea



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Resumen Ejecutivo

Este documento propone una nueva forma de abordar la continuidad empresarial: el **relevo social**, un enfoque que va más allá de la sucesión generacional tradicional y plantea que las empresas viables, en riesgo de cierre por motivos no económicos, puedan ser transmitidas a personas trabajadoras, colectivos o entidades del entorno con compromiso social y territorial.

Partiendo del contexto actual —con miles de PYMES y personas autónomas próximas a la jubilación y sin relevo previsto y también de empresas en dificultades— se expone la importancia de actuar de forma preventiva, articulando políticas públicas que faciliten la transmisión de estas actividades hacia modelos empresariales colectivos, inclusivos y sostenibles.

El informe desarrolla los siguientes ejes:

- La centralidad de las PYMES y el trabajo autónomo en el tejido económico y social.
- El relevo social como forma específica de emprendimiento con impacto.
- La transformación empresarial como oportunidad en procesos de sucesión.
- La relevancia de definir misión, visión y valores con compromiso territorial.
- La aplicación del análisis DAFO para evaluar empresas en relevo.
- La necesidad de acompañar los procesos de transmisión empresarial.
- Las fórmulas jurídicas más adecuadas para el relevo social.
- El papel de la cooperación entre empresas y agentes del territorio.
- La cadena de valor como estructura a proteger y regenerar.
- La conexión entre relevo social, responsabilidad empresarial y ODS.
- Propuestas para que las administraciones integren este enfoque en sus estrategias.

El documento se dirige principalmente a **administraciones públicas** y agentes implicados en el fomento del emprendimiento, la economía social y el desarrollo local. Ofrece una visión técnica y práctica para impulsar el relevo social como política pública de nueva generación, capaz de preservar empleo, dinamizar economías locales y construir un modelo empresarial con sentido social.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. PYME, Trabajo Autónomo, Empleo y Desarrollo Económico y Social	5
3. Emprendimiento	7
4. Transformación Empresarial	9
5. Misión, Visión y Valores.....	11
6. Análisis DAFO	13
7. Transmisión de Empresas	15
8. Fórmulas Jurídicas Empresariales	17
9. Cooperación entre PYMES y Autónomos/as	19
10. Cadena de Valor	21
11. Responsabilidad Social en la Empresa y Agenda 2030	23
12. Importancia del Relevó Social	25
13. Conclusiones	27

1. Introducción

CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL RELEVO SOCIAL EN LA EMPRESA

El tejido empresarial de nuestro país, compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYMES) y personas trabajadoras autónomas, atraviesa un momento crucial. Cada año, miles de empresas con actividad viable y valor social desaparecen debido a la falta de planificación en su continuidad. Esta situación no solo compromete empleos y estructuras productivas, sino que debilita los ecosistemas locales y agrava fenómenos como el despoblamiento o la pérdida de actividad económica en determinados territorios.

Tradicionalmente, se ha abordado esta problemática desde el concepto de *relevo generacional*, enfocado en la sucesión familiar. Sin embargo, en el contexto actual, resulta necesario ampliar esta visión e incorporar el enfoque de *relevo social*. Este concepto reconoce el valor colectivo y territorial de las empresas, y plantea su continuidad no únicamente desde el traspaso familiar, sino desde fórmulas diversas que permiten preservar su función económica y social a través de la transmisión a nuevas personas o colectivos vinculados al entorno.

El relevo social apuesta por garantizar que las empresas con viabilidad no desaparezcan, facilitando su transmisión a trabajadoras, cooperativas, entidades de la economía social u otros actores comprometidos con su arraigo territorial, el empleo estable y la sostenibilidad. Supone, por tanto, una herramienta estratégica para las administraciones públicas en su objetivo de fortalecer el desarrollo local, la cohesión social y la resiliencia económica.

OBJETIVO Y ALCANCE DEL INFORME

Este informe tiene como finalidad ofrecer un análisis integral sobre la continuidad empresarial desde una perspectiva técnica y propositiva. A lo largo del documento se abordarán los factores clave vinculados al emprendimiento, las fórmulas jurídicas, la transformación empresarial, el análisis estratégico, la cooperación interempresarial o la responsabilidad social, siempre integrando el enfoque del relevo social como hilo conductor.

2. PYME, Trabajo Autónomo, Empleo y Desarrollo Económico y Social

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), junto con el trabajo autónomo, constituyen la base del tejido productivo y del empleo en el Estado. Su protagonismo en la generación de actividad económica, cohesión territorial y dinamización de comunidades locales es incuestionable. No obstante, su vulnerabilidad estructural, la elevada edad media de las personas titulares, y la falta de planificación para su continuidad empresarial, suponen riesgos significativos para la sostenibilidad del modelo económico y para el mantenimiento de los servicios de proximidad en los territorios.

En este contexto, el enfoque del *relevo social* cobra una relevancia estratégica. Este plantea la necesidad de articular mecanismos para garantizar la continuidad de las PYMES y los negocios autónomos con potencial de viabilidad, evitando su cierre por causas no económicas. Se trata de reconocer el papel de estas unidades económicas como agentes sociales y comunitarios, y de facilitar su transmisión a otras personas, equipos o entidades comprometidas con su permanencia en el territorio.

1. Generación de empleo y sostenibilidad económica

Las PYMES y el trabajo autónomo representan más del 95% del total de empresas activas y son responsables de una parte significativa del empleo estable. En muchos municipios rurales o zonas en declive demográfico, estas entidades son el principal motor de ocupación y actividad económica. Su pérdida, por falta de relevo, tiene un impacto directo en el aumento del desempleo, la pérdida de servicios esenciales y el debilitamiento del tejido económico local.

Aplicar una perspectiva de relevo social permite identificar estas situaciones de riesgo y activar soluciones colectivas que preserven tanto los puestos de trabajo como los activos tangibles e intangibles asociados a las empresas.

2. Adaptabilidad y resiliencia

El modelo PYME y el trabajo autónomo destacan por su flexibilidad organizativa y su capacidad de respuesta ante contextos adversos. Estas características han sido especialmente visibles en periodos de crisis económica o en situaciones de cambio estructural. El relevo social se alinea con esta capacidad adaptativa, proponiendo alternativas de continuidad empresarial que se ajustan a nuevas realidades sociales, organizativas y de gobernanza.

3. Impulso a las economías locales

El mantenimiento del tejido empresarial local es un factor decisivo para el desarrollo territorial equilibrado. Las PYMES no solo crean empleo directo, sino que impulsan un ecosistema de relaciones económicas, sociales y culturales. Su desaparición, en ausencia de mecanismos de relevo, debilita estas dinámicas y genera vacíos difíciles de recuperar. El relevo social permite conservar este valor acumulado mediante procesos de transmisión que implican a las propias comunidades.

4. Diversidad e inclusión laboral

El modelo PYME es también un espacio privilegiado para la inclusión sociolaboral de colectivos diversos: jóvenes, mujeres, personas migrantes, mayores de 45 años, o personas con discapacidad. La continuidad de estas estructuras, especialmente en sectores de proximidad, permite mantener entornos laborales accesibles y humanos. Incorporar el relevo social a las políticas públicas permite reforzar esta dimensión inclusiva, incorporando criterios de equidad y cohesión social en los procesos de transmisión empresarial.

5. Sostenibilidad y Agenda 2030

Las pequeñas estructuras empresariales suelen tener una relación más estrecha con su entorno y muestran una mayor sensibilidad hacia la sostenibilidad ambiental y social. Apoyar su continuidad desde el relevo social permite avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los relacionados con el trabajo decente (ODS 8), la reducción de desigualdades (ODS 10), la sostenibilidad de comunidades (ODS 11) y la producción responsable (ODS 12).

3. Emprendimiento

IMPULSAR INICIATIVAS ECONÓMICAS CON ARRAIGO SOCIAL Y TERRITORIAL

El emprendimiento constituye una herramienta clave para la dinamización económica, la innovación y la generación de empleo. Sin embargo, en el contexto actual de relevo empresarial, el emprendimiento debe concebirse no solo como la creación de nuevas actividades, sino también como una estrategia para la **recuperación, reconversión o continuidad de empresas existentes** con impacto en el entorno.

Desde esta perspectiva, el *relevo social* se presenta como una vía prioritaria de emprendimiento: una opción en la que personas o colectivos asumen la titularidad de actividades económicas preexistentes, generando valor añadido desde criterios de utilidad social, sostenibilidad, participación y equidad.

1. Emprendimiento individual y colectivo

El emprendimiento puede tomar formas diversas, desde proyectos impulsados por una sola persona hasta iniciativas colectivas que se apoyan en el trabajo en común y la gestión democrática.

- **El emprendimiento individual** ofrece autonomía y capacidad de decisión directa, pero también presenta mayor vulnerabilidad ante riesgos financieros o falta de apoyo técnico.
- **El emprendimiento colectivo**, por su parte, permite compartir recursos, responsabilidades y capacidades, facilitando procesos más sostenibles y resilientes en el tiempo. Esta forma es especialmente adecuada en contextos de relevo social, donde la asunción colectiva de la empresa (por personas trabajadoras o comunidades) garantiza continuidad, implicación y redistribución de beneficios.

Las fórmulas jurídicas propias de la economía social, como las cooperativas o las sociedades laborales, constituyen el marco natural para este tipo de emprendimiento con enfoque social.

2. Relevo social como forma de emprendimiento

Frente a la idea clásica de emprender "desde cero", el relevo social propone:

- Identificar empresas viables que están en riesgo de cierre por motivos no económicos (jubilación, falta de relevo familiar, desinterés de la propiedad...).
- Valorar su potencial como oportunidad para emprender desde una lógica de continuidad.
- Acompañar su traspaso a nuevas personas emprendedoras (individuales o colectivas), asegurando el mantenimiento de la actividad, del empleo y del vínculo con el territorio.

Este tipo de emprendimiento reduce las barreras iniciales (como la falta de clientela, infraestructura o conocimiento del mercado), y promueve una lógica de sostenibilidad a largo plazo.

3. Elementos clave del emprendimiento con impacto social

Para que el emprendimiento —y en particular el vinculado al relevo social— tenga un impacto positivo y duradero, es necesario trabajar sobre tres ejes fundamentales:

- **Viabilidad económica y técnica del proyecto**, con modelos de negocio sostenibles y adaptados al contexto actual.

- **Capacidades emprendedoras:** tanto personales (iniciativa, resiliencia, creatividad), como colectivas (trabajo en equipo, comunicación, gestión democrática).
- **Compromiso con el entorno:** integrar la actividad en la comunidad, generar empleo de calidad y contribuir al desarrollo local.

Además, es clave el acompañamiento institucional en las fases de análisis, planificación, constitución y consolidación, con servicios de apoyo técnico, acceso a financiación y herramientas formativas adaptadas a las particularidades de este tipo de procesos.

4. El emprendimiento como política pública en clave de relevo social

El fomento del emprendimiento no debe limitarse a la creación de nuevas empresas, sino que puede actuar también como **herramienta de preservación y transformación del tejido económico** existente. Las políticas públicas deben reconocer el relevo social como una forma legítima y prioritaria de emprendimiento, e impulsar medidas que faciliten:

- La identificación de empresas susceptibles de ser transmitidas.
- La mediación entre personas cedentes y emprendedoras.
- La creación de instrumentos jurídicos, fiscales y financieros que agilicen los procesos de transmisión.
- La visibilidad de referentes y experiencias de éxito que inspiren a nuevos proyectos.

4. Transformación Empresarial

ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA CON ARRAIGO SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO

La transformación empresarial es un proceso clave para la supervivencia y evolución de las actividades económicas en un contexto de cambio constante. Supone revisar de forma estructural los modelos de negocio, las formas de gestión, los procesos organizativos y los valores que sostienen la actividad económica.

En el marco del *relevo social*, la transformación empresarial adquiere una dimensión aún más relevante: no solo se trata de innovar o modernizar, sino de **preservar empresas viables desde una lógica colectiva, inclusiva y comprometida con el territorio**. Es, por tanto, una transformación con sentido social, orientada a garantizar continuidad, arraigo y utilidad común.

1. Claves de la transformación empresarial

Los procesos de transformación pueden originarse por factores diversos:

- Cambios en la propiedad o en la estructura de la empresa (como ocurre en los procesos de relevo).
- Nuevas condiciones del mercado, evolución tecnológica o crisis sectoriales.
- Revisión estratégica del modelo empresarial para hacerlo más resiliente y sostenible.

La transformación puede implicar:

- Reorganización interna: adaptación de la estructura, roles o procesos.
- Revisión del modelo de negocio: nuevos públicos, canales o productos.
- Cambios en la forma jurídica o en la gobernanza: especialmente relevante en los casos de relevo hacia fórmulas colectivas (como cooperativas de trabajo o sociedades laborales).
- Reconfiguración del propósito de la empresa: reforzando su compromiso con el desarrollo local, la equidad o el impacto ambiental.

2. Relevo social como oportunidad de transformación

Lejos de suponer una mera continuidad, el relevo social es una **palanca para renovar y revitalizar la empresa**. Las personas o colectivos que asumen la titularidad aportan nuevos enfoques, energía y valores que pueden traducirse en cambios positivos para la actividad.

La transformación empresarial en procesos de relevo social permite:

- Consolidar el arraigo territorial y reforzar el vínculo con la comunidad.
- Promover modelos de gestión participativa y horizontal.
- Introducir criterios de sostenibilidad, innovación y economía circular.
- Diversificar la oferta de productos o servicios sin perder la esencia del negocio.

De este modo, se garantiza una continuidad activa, no solo administrativa, que multiplica el valor económico y social de la empresa transmitida.

3. El papel de las administraciones públicas

Las administraciones pueden cumplir un papel estratégico en el acompañamiento de estas transformaciones. Algunas líneas de actuación posibles son:

- Programas de apoyo técnico y económico para procesos de transmisión y transformación.
- Financiación específica para la reconversión hacia fórmulas de economía social.
- Medidas de flexibilización normativa o fiscal para facilitar el tránsito entre modelos empresariales.
- Servicios de asesoramiento multidisciplinar (jurídico, contable, organizativo, etc.) durante las fases de relevo.

Asimismo, es importante generar un **entorno institucional que legitime y valore** estos procesos, visibilizando el relevo social como una forma avanzada de emprendimiento y transformación empresarial.

4. Transformación con valores

La transformación empresarial vinculada al relevo social se alinea con una economía más democrática, inclusiva y sostenible. Implica no solo adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, sino **transformarse para permanecer**, asegurando la función económica y social de la empresa en beneficio del conjunto de la comunidad.

5. Misión, Visión y Valores

Fundamentos estratégicos para empresas con propósito social y continuidad colectiva

Los elementos fundacionales de una empresa —su misión, visión y valores— definen su identidad, orientan sus decisiones y determinan su contribución al entorno. En procesos de emprendimiento, transformación o relevo empresarial, actualizar y reforzar estos elementos es clave para asegurar la coherencia estratégica y el compromiso con el territorio y la comunidad.

Desde el enfoque del *relevo social*, estos principios adquieren una importancia particular, ya que permiten consolidar una nueva etapa basada en **la participación, la sostenibilidad y la función social** de la empresa, sin desvincularla de su historia ni de su impacto previo.

1. Misión: razón de ser con impacto social

La misión responde a la pregunta: *¿por qué existe la empresa?*

En el contexto del relevo social, la misión no solo debe reflejar la actividad económica de la empresa, sino también su función dentro del tejido local y comunitario. Una misión bien definida:

- Reconoce el valor social de la actividad.
- Expresa el compromiso con el empleo digno, la inclusión o la equidad.
- Reafirma el arraigo territorial y la voluntad de permanencia.
- Conecta con las necesidades del entorno más próximo.

2. Visión: proyección estratégica a futuro

La visión responde a la pregunta: *¿qué queremos llegar a ser?*

En procesos de relevo social, la visión ayuda a marcar una hoja de ruta transformadora y sostenible. Puede incluir metas como:

- Convertirse en un referente local en prácticas sostenibles.
- Ampliar el impacto social de la actividad empresarial.
- Consolidar un modelo de gobernanza democrática y transparente.
- Generar empleo inclusivo y de calidad en el medio rural o zonas en riesgo de despoblación.

3. Valores: principios que guían la acción

Los valores son el marco ético de la empresa. En procesos de continuidad con enfoque social, permiten construir cohesión interna y confianza externa. Algunos valores especialmente relevantes en este contexto son:

- **Participación y democracia:** toma de decisiones colectiva y transparente.
- **Equidad:** igualdad de oportunidades sin discriminación.
- **Arraigo:** compromiso con la comunidad y el territorio.
- **Sostenibilidad:** gestión responsable de los recursos.
- **Compromiso social:** atención al impacto más allá del beneficio económico.
- **Transparencia:** rendición de cuentas y comunicación clara.

4. Utilidad práctica en procesos de relevo social

Definir o redefinir estos tres elementos no es un mero ejercicio formal, sino un **paso estratégico clave** para:

- Alinear al nuevo equipo promotor o sucesor en torno a un propósito común.
- Comunicar con claridad la nueva etapa de la empresa a clientes, entidades y administraciones.
- Generar cohesión interna y sentido de pertenencia.
- Aumentar la confianza de la comunidad en la continuidad del proyecto.

6. Análisis DAFO

UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ORIENTAR PROCESOS DE RELEVO SOCIAL

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta esencial para evaluar el contexto interno y externo de cualquier proyecto empresarial. En el marco del *relevo social*, el DAFO adquiere una función especialmente estratégica: permite anticipar escenarios, detectar riesgos y visualizar oportunidades de continuidad empresarial con impacto social y territorial.

Aplicado de forma rigurosa, este análisis puede facilitar la toma de decisiones tanto para las personas que ceden la actividad como para aquellas que la asumen, ayudando a definir rutas de transformación sostenibles y viables.

1. Aplicación del DAFO en el relevo social

En un proceso de relevo social, el DAFO puede aplicarse en diferentes momentos:

- **Antes del traspaso**, para valorar la situación actual de la empresa y su potencial de continuidad.
- **Durante la transmisión**, como base para diseñar el nuevo proyecto empresarial desde una perspectiva realista.
- **Tras la asunción del relevo**, como herramienta para revisar y adaptar la estrategia a corto y medio plazo.

2. Utilidad del DAFO en políticas públicas

Desde una perspectiva institucional, el DAFO puede ser incorporado como parte de los procesos de acompañamiento técnico a proyectos de relevo social. Su usofacilita:

- La identificación de empresas en situación crítica pero recuperables.
- La detección de necesidades de formación, financiación o mediación.
- La adecuación de recursos y programas a las realidades del territorio.

Además, su aplicación sistemática permite **generar diagnósticos colectivos** sobre el estado del tejido empresarial en riesgo de desaparición, lo cual es útil para diseñar políticas de continuidad económica con impacto social.

3. Elementos clave del análisis

DEBILIDADES

D

Factores internos que pueden limitar el éxito del proceso de relevo.

Ejemplos:

- Desconocimiento del marco legal y fiscal del traspaso.
- Falta de habilidades de gestión en el equipo sucesor.
- Baja rentabilidad sostenida o procesos poco digitalizados.

AMENAZAS

A

Factores externos que pueden dificultar la continuidad.

Ejemplos:

- Cambios normativos o fiscales desfavorables.
- Desconexión con nuevos hábitos de consumo.
- Escasez de relevo generacional en el entorno rural.

FORTALEZAS

F

Capacidades internas que constituyen una ventaja competitiva.

Ejemplos:

- Cartera de clientes consolidada.
- Vínculo con la comunidad local.
- Infraestructura en propiedad y sin cargas.

OPORTUNIDADES

O

Condiciones externas que pueden facilitar el proceso y ampliar su impacto.

Ejemplos:

Apoyo de políticas públicas de economía social o desarrollo rural.
Creciente interés en productos o servicios de proximidad.
Disponibilidad de personas jóvenes interesadas en emprender.

7. Transmisión de Empresas

PROCESOS PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL CON ARRAIGO Y UTILIDAD SOCIAL

La transmisión de empresas es el conjunto de acciones mediante las cuales se transfiere la titularidad, la gestión o ambos elementos de una actividad económica ya existente. Tradicionalmente vinculada a procesos sucesorios o a operaciones de compraventa, en los últimos años ha adquirido una dimensión más amplia y estratégica gracias al enfoque del *relevo social*.

Este nuevo enfoque plantea la transmisión como una oportunidad no solo económica, sino también **social y territorial**, en la que el objetivo principal es preservar la empresa como bien común, fuente de empleo, servicio y valor para la comunidad.

1. Elementos esenciales de la transmisión con enfoque social

Una transmisión empresarial en clave de relevo social se caracteriza por:

- **Identificación de actividades viables en riesgo de cierre**, por causas ajenas a su rentabilidad (jubilación, desvinculación de la propiedad, etc.).
- **Implicación de personas o colectivos del entorno** como posibles sucesoras: trabajadoras de la empresa, agentes comunitarios, entidades de economía social, etc.
- **Acompañamiento técnico integral**, que garantice seguridad jurídica, viabilidad económica y cohesión organizativa.
- **Redefinición del modelo de empresa**, cuando sea necesario, para adaptarlo a fórmulas más democráticas, inclusivas o sostenibles.

2. DueDiligence y auditoría: conocer para continuar

El proceso de transmisión debe incluir una revisión exhaustiva del estado de la empresa, tanto para garantizar la transparencia como para identificar necesidades de transformación. Las herramientas claves son:

- **DueDiligence**: evaluación detallada de la situación económica, fiscal, jurídica, laboral, tecnológica y comercial de la empresa. Su objetivo es detectar riesgos y oportunidades antes de formalizar la transmisión.
- **Auditorías específicas**, según el caso:
 - *Contable*: estados financieros, deudas y activos.
 - *Jurídica*: contratos, licencias, cumplimiento normativo.
 - *Fiscal*: situación tributaria.
 - *Laboral*: plantilla, condiciones, relaciones laborales.
 - *Gestión y procesos*: organización, flujos, modelo de negocio.
 - *Social y territorial*: impacto y relaciones con el entorno.

En los procesos de relevo social, puede incorporarse también una **auditoría participativa**, que evalúe el capital relacional, los valores compartidos y la implicación de los actores clave.

3. Agentes implicados

La transmisión de empresas con enfoque social requiere la participación de múltiples actores:

- **Personas cedentes:** titulares actuales que desean dejar la actividad.
- **Personas o colectivos sucesores:** futuros titulares, a menudo vinculados previamente a la empresa.
- **Entidades de acompañamiento:** cooperativas de segundo grado, redes de economía social, asociaciones empresariales o servicios públicos especializados.
- **Administraciones públicas:** impulsoras de programas de apoyo, financiación y mediación.

El trabajo coordinado entre estos agentes es clave para el éxito del proceso.

4. Obstáculos habituales y estrategias de intervención

Algunos de los principales retos que se observan en estos procesos son:

- Falta de información sobre opciones de relevo alternativas.
- Desconfianza entre cedentes y sucesores/as.
- Dificultades para acceder a financiación inicial.
- Escasez de acompañamiento jurídico o fiscal especializado.

Las políticas públicas pueden contribuir significativamente mediante:

- Plataformas de intermediación o bolsas de empresas en traspaso.
- Programas específicos de relevo colectivo.
- Incentivos fiscales para la transmisión hacia fórmulas de economía social.
- Apoyo a la mediación entre partes y a la formación de nuevos equipos gestores.

5. Resultados esperables

Cuando se implementa adecuadamente, el relevo social no solo evita la desaparición de una empresa, sino que:

- Preserva empleo y saber hacer acumulado.
- Refuerza el tejido empresarial local.
- Democratiza la economía mediante la participación activa de las personas implicadas.
- Genera nuevas dinámicas de innovación social y económica.

8. Fórmulas Jurídicas Empresariales

ESTRUCTURAS SOCIETARIAS PARA FACILITAR EL RELEVO SOCIAL Y LA CONTINUIDAD SOSTENIBLE

La elección de la forma jurídica determina aspectos clave del funcionamiento de la empresa: su modelo de propiedad, los derechos y deberes de las personas socias, el régimen fiscal, el tipo de responsabilidad, o las posibilidades de participación y transmisión. En el marco del *relevo social*, esta elección adquiere una importancia estratégica, ya que ciertas fórmulas jurídicas facilitan la continuidad del proyecto empresarial **desde lógicas colectivas, participativas y con impacto social**.

1. El marco general: opciones disponibles

Existen múltiples figuras jurídicas reconocidas en el ordenamiento español. Entre ellas destacan:

- **Empresario/a individual (autónomo/a)**
- **Sociedades mercantiles:** Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Colectiva, etc.
- **Sociedades laborales**
- **Sociedades cooperativas**

Cada una de ellas presenta características que pueden ser más o menos adecuadas según el contexto de relevo, el número de personas implicadas y los objetivos sociales del nuevo equipo promotor.

2. Fórmulas especialmente favorables para el relevo social

A) SOCIEDADES COOPERATIVAS

Son la forma jurídica por excelencia en los procesos de relevo colectivo. Permiten que las personas trabajadoras asuman la titularidad de la empresa bajo principios de **gestión democrática, participación económica equitativa y compromiso con el entorno**.

Ventajas:

- Facilitan el acceso colectivo a la propiedad.
- Reparten los resultados en función del trabajo aportado.
- Refuerzan la vinculación con el territorio.
- Se rigen por normas de funcionamiento transparente y participativo.

Existen cooperativas de trabajo, de servicios, de consumo, de iniciativa social, entre otras. Además, su marco normativo reconoce expresamente su función social y su interés general.

B) SOCIEDADES LABORALES

Estas sociedades mercantiles están formadas mayoritariamente por personas trabajadoras con contrato indefinido. Permiten una **fórmula híbrida** entre la lógica de capital y la del trabajo, garantizando a la vez profesionalización, arraigo y participación.

Ventajas:

- Permiten una transición desde estructuras mercantiles previas.
- Combinan capital social y control por parte de las trabajadoras.
- Pueden acceder a apoyos específicos desde la economía social.

C) TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES PREEXISTENTES

En algunos casos, puede resultar más eficiente **transformar una empresa existente** en una fórmula más adecuada para el relevo social (por ejemplo, convertir una S.L. en una cooperativa o sociedad laboral). La normativa permite estas transformaciones sin necesidad de disolver y crear una nueva entidad, siempre que se cumplan los requisitos legales y se planifique adecuadamente.

3. Fórmulas convencionales en procesos de relevo

A) EMPRESARIO/A INDIVIDUAL

Es una figura sencilla y común en el ámbito del trabajo autónomo, pero limitada para el relevo social por su naturaleza unipersonal y su responsabilidad ilimitada. Puede ser útil en procesos de continuidad individual, pero no es adecuada cuando el objetivo es garantizar permanencia colectiva o gobernanza compartida.

B) SOCIEDADES DE CAPITAL (S.L. Y S.A.)

Son formas ampliamente utilizadas, especialmente la S.L. por su flexibilidad y menor exigencia de capital. Sin embargo, para que funcionen como vehículo de relevo social requieren:

- Modificaciones estatutarias que favorezcan la participación de las personas trabajadoras.
- Acuerdos internos que limiten la transmisión especulativa de participaciones.
- Una estructura de gobernanza sensible a los principios de la economía social.

En caso contrario, estas fórmulas tienden a reproducir modelos empresariales centrados en el capital y no en el trabajo o el territorio.

4. Criterios para la elección jurídica en clave de relevo social

A la hora de definir la fórmula más adecuada, es recomendable tener en cuenta:

- **Número de personas implicadas:** ¿se trata de un relevo individual o colectivo?
- **Voluntad de participación:** ¿el nuevo equipo desea gestionar democráticamente?
- **Naturaleza del proyecto:** ¿hay un propósito social, comunitario o ambiental?
- **Necesidades de financiación y acceso a apoyos públicos**
- **Grado de vinculación con las trabajadoras actuales**

Las entidades de apoyo y las administraciones pueden jugar un papel clave en este momento, proporcionando información jurídica, acompañamiento y asesoramiento adaptado.

9. Cooperación entre PYMES y Autónomos/as

REDES TERRITORIALES PARA LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL Y EL RELEVO CON IMPACTO COLECTIVO

La cooperación entre pequeñas y medianas empresas y personas trabajadoras autónomas constituye una estrategia fundamental para fortalecer el tejido económico local, compartir recursos, generar economías de escala y facilitar la adaptación a los cambios del entorno.

En el marco del *relevo social*, la cooperación se revela además como **una herramienta facilitadora de procesos de transmisión y continuidad empresarial**, especialmente en entornos rurales o en sectores donde la individualización excesiva dificulta la sostenibilidad a largo plazo.

1. Importancia de la cooperación en el contexto actual

Las PYMES y autónomos/as enfrentan desafíos estructurales: fragmentación del mercado, presión competitiva, transición ecológica y digital, y falta de relevo generacional. La cooperación permite:

- Reforzar la capacidad de negociación ante proveedores o grandes clientes.
- Compartir costes (logística, comunicación, formación, innovación...).
- Generar redes de apoyo mutuo y conocimiento compartido.
- Aumentar la visibilidad y proyección conjunta.

Desde el enfoque del relevo social, esta cooperación puede ser decisiva para evitar el cierre de negocios viables, mediante la creación de **alianzas que permitan asumir colectivamente la gestión de actividades económicas preexistentes**.

2. Líneas y formas de cooperación

Existen múltiples formas de cooperación que pueden adaptarse a las características de cada territorio o sector:

- **Redes informales:** relaciones de confianza y colaboración espontánea entre agentes económicos de un mismo entorno.
- **Agrupaciones empresariales:** asociaciones, clústeres, gremios o redes sectoriales.
- **Plataformas territoriales de relevo social:** estructuras mixtas (público-comunitarias) orientadas a identificar negocios en riesgo y articular procesos colectivos de sucesión.
- **Cooperativas de segundo grado o de servicios compartidos:** que prestan apoyo a varias PYMES y autónomos en áreas como la digitalización, la comercialización o la gestión administrativa.
- **Agrupaciones de interés económico (AIE) o uniones temporales de empresas (UTE):** orientadas a proyectos o contratos conjuntos.

Todas estas fórmulas pueden ser claves para el acompañamiento, la financiación y la viabilidad técnica de procesos de relevo, especialmente cuando se combinan con instrumentos de economía social.

3. Cooperación para el relevo en entornos rurales

En territorios con baja densidad poblacional, donde la desaparición de una sola empresa puede dejar a una comunidad sin servicios básicos (albañilería, panadería, taller mecánico, etc.), la cooperación entre agentes locales permite:

- Detectar precozmente negocios en riesgo de cierre.
- Organizar procesos de relevo colectivo entre varias personas del entorno.
- Mantener viva la actividad mediante fórmulas compartidas de gestión.
- Acompañar procesos de diversificación económica con sentido comunitario.

Las políticas de desarrollo rural, emprendimiento y economía social pueden encontrar aquí un campo de acción prioritaria, mediante la creación de **ecosistemas cooperativos territoriales**.

4. Rol de las administraciones públicas

Las instituciones pueden y deben promover la cooperación entre agentes económicos como estrategia de desarrollo territorial y de continuidad empresarial. Algunas líneas de actuación posibles son:

- Convocatorias específicas para proyectos empresariales colectivos.
- Apoyo a infraestructuras compartidas: viveros, espacios coworking, redes de logística conjunta, etc.
- Fomento de consorcios o plataformas intersectoriales de relevo social.
- Incentivos para la participación en cooperativas de servicios o entidades de segundo grado.

Además, las administraciones pueden actuar como **facilitadoras de relaciones de confianza y redes locales**, creando espacios de encuentro e intercambio entre pequeñas empresas y personas emprendedoras.

10. Cadena de Valor

PRESERVAR Y REGENERAR LOS ECOSISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES A TRAVÉS DEL RELEVO SOCIAL

La cadena de valor representa el conjunto de actividades que una empresa u organización desarrolla para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta su entrega al cliente final. Estas actividades, que incluyen desde la obtención de materias primas hasta la distribución, la atención postventa o la comunicación, están estrechamente ligadas entre sí y suelen depender de **relaciones económicas, sociales y logísticas consolidadas en el territorio**.

El cierre de una empresa, aunque sea pequeña, puede suponer la ruptura de uno o varios eslabones de esa cadena, debilitando a proveedores, clientela, subcontratas y otros agentes económicos del entorno. Desde este punto de vista, el *relevo social* no solo garantiza la continuidad de la empresa individual, sino también la **preservación de cadenas de valor que sostienen economías locales completas**.

1. El impacto del cierre en la cadena de valor

Cuando una empresa desaparece por falta de relevo:

- Se interrumpe el flujo de producción o servicio en un determinado sector o territorio.
- Otros agentes económicos (proveedores, distribuidores, clientes finales) deben reestructurar sus operaciones o buscar alternativas externas, muchas veces fuera del territorio.
- Se debilita el tejido de confianza, conocimiento compartido y colaboración construido durante años.
- Se produce una pérdida de saber hacer, redes y capital social que no siempre es visible en los balances contables.

El relevo social permite **interrumpir este proceso de ruptura** y transformarlo en una oportunidad de consolidación y regeneración local.

2. Relevo social como anclaje de cadenas de valor

Cuando una actividad se mantiene mediante procesos de relevo social —especialmente si se integra en estructuras de economía social o en redes de cooperación local— puede incluso **reforzar su papel dentro de la cadena de valor**:

- Profundizando en la trazabilidad, la transparencia y la sostenibilidad del proceso productivo.
- Incorporando principios de economía circular, consumo responsable o producción local.
- Estableciendo alianzas estables con otros agentes del territorio.

En sectores como la agroalimentación, la construcción, la economía del cuidado o el comercio de proximidad, el relevo social puede asegurar la permanencia de circuitos cortos, generar empleo local de calidad y favorecer el desarrollo económico integrado.

3. Diagnóstico y acompañamiento institucional

La incorporación del análisis de cadena de valor a las políticas de relevo social permite:

- Identificar empresas clave cuya desaparición tendría un efecto en cascada.
- Priorizar procesos de transmisión en sectores estratégicos o vulnerables.
- Diseñar intervenciones sistémicas que no se limiten a la empresa individual, sino que consideren su papel en el ecosistema productivo.
- Estimular procesos de reconversión productiva o relocalización de actividades en sectores desestructurados.

Esto requiere herramientas de mapeo territorial, análisis sectorial y trabajo interinstitucional, que pueden ser articuladas desde agencias de desarrollo local, redes de economía social o consorcios público-comunitarios.

4. Revalorizar el capital invisible

El relevo social permite visibilizar y preservar formas de capital que no siempre se integran en los análisis tradicionales, pero que son esenciales para la sostenibilidad de las cadenas de valor:

- **Capital relacional:** la red de confianza entre agentes locales.
- **Capital simbólico:** el reconocimiento de la empresa en la comunidad.
- **Capital cultural y técnico:** el conocimiento acumulado, los oficios, la forma de hacer.
- **Capital social:** la implicación de la empresa en proyectos colectivos, espacios asociativos o redes ciudadanas.

Integrar estos elementos en los procesos de relevo permite asegurar una continuidad auténtica, enraizada y generadora de valor compartido.

11. Responsabilidad Social en la Empresa y Agenda 2030

EL RELEVO SOCIAL COMO ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD, EQUIDAD Y COMPROMISO CON EL TERRITORIO

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como un marco de referencia para aquellas organizaciones que desean integrar en su actividad principios éticos, sociales y ambientales. Va más allá del cumplimiento legal, apostando por una gestión comprometida con los derechos laborales, la equidad, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo del entorno.

El enfoque de *relevo social* se sitúa plenamente dentro de esta visión: no solo como una herramienta para preservar empleo y tejido económico, sino también como **una forma de gestión responsable del legado empresarial**, en la que la continuidad de la empresa responde a criterios de utilidad social y arraigo territorial.

1. Relevo social y Agenda 2030

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrecen un marco global que puede guiar las políticas públicas y las decisiones empresariales en clave de transformación y equidad. El relevo social contribuye de forma directa a varios de estos objetivos:

- **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico:** Al mantener empleos existentes y generar nuevas oportunidades a través del emprendimiento colectivo.
- **ODS 10 – Reducción de desigualdades:** Facilitando el acceso a la propiedad y gestión empresarial a personas trabajadoras, jóvenes o colectivos tradicionalmente excluidos.
- **ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles:** Preservando servicios de proximidad y dinamismo económico en entornos rurales y urbanos.
- **ODS 12 – Producción y consumo responsables:** Fomentando modelos de negocio sostenibles, con compromiso con el entorno y visión a largo plazo.
- **ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos:** Promoviendo la cooperación entre entidades públicas, privadas y comunitarias para garantizar la continuidad empresarial.

2. Responsabilidad social en el relevo: más allá del beneficio

Transitar hacia un modelo de empresa socialmente responsable implica incorporar una lógica de **continuidad con sentido**, donde la decisión de cesar o transmitir una actividad empresarial no se tome de forma individual y aislada, sino considerando su impacto en:

- El empleo directo e indirecto.
- El acceso de la población a servicios básicos.
- La estructuraproductiva del territorio.
- La identidad y cohesión comunitaria.

Desde este enfoque, la transmisión empresarial no se plantea como una operación meramente mercantil, sino como una oportunidad para regenerar valor social y reforzar los vínculos entre economía y comunidad.

3. Medición y seguimiento del impacto

Los procesos de relevo social pueden incorporar herramientas de evaluación del impacto social, territorial y ambiental de la actividad empresarial:

- Indicadores de empleo mantenido y generado.
- Evolución de la participación y la gobernanza interna.
- Relación con proveedores locales y economía circular.
- Contribución a redes comunitarias o asociaciones del entorno.
- Reducción de huella ecológica o prácticas sostenibles.

La sistematización de estos indicadores permite visibilizar los beneficios sociales del relevo y fortalecer su legitimidad como política pública.

4. Rol institucional: del incentivo a la corresponsabilidad

Las administraciones públicas tienen un papel clave en la **promoción activa de modelos empresariales responsables** y sostenibles. Algunas líneas de actuación relevantes:

- Incorporar criterios de impacto social en las ayudas y subvenciones ligadas al relevo empresarial.
- Reconocer e incentivar buenas prácticas de relevo con responsabilidad social.
- Incluir cláusulas sociales en la contratación pública que prioricen empresas nacidas o transformadas a través de procesos de relevo social.
- Fomentar la cultura empresarial del bien común desde la educación, la formación y la comunicación institucional.

De este modo, el relevo social no solo es una respuesta a un problema económico —la desaparición de empresas viables—, sino también **una propuesta transformadora alineada con un nuevo contrato social** entre empresa, comunidad y administración.

12. Importancia del Relevo Social

UNA ESTRATEGIA CLAVE PARA LA CONTINUIDAD ECONÓMICA, LA COHESIÓN TERRITORIAL Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

El relevo social representa un cambio de paradigma en la forma de entender la continuidad empresarial. Frente al enfoque tradicional centrado en la transmisión patrimonial o familiar, el relevo social propone una visión colectiva, arraigada y orientada al bien común. No se trata solo de evitar el cierre de empresas, sino de **garantizar que estas sigan cumpliendo una función económica y social en sus territorios**, impulsando empleo digno, servicios de proximidad y dinámicas económicas sostenibles.

En un contexto marcado por el envejecimiento de la población empresaria, el despoblamiento rural, la precariedad laboral y la desestructuración del tejido productivo, el relevo social ofrece una **respuesta integral, innovadora y transformadora**.

1. Por qué es estratégico para las administraciones públicas

El relevo social permite a los poderes públicos actuar de forma anticipada, inteligente y justa ante el riesgo de desaparición de actividades económicas con valor social. Entre sus principales aportaciones:

- **Evita la pérdida de empleo y saber hacer acumulado**, especialmente en sectores tradicionales y servicios esenciales.
- **Preserva y reactiva el tejido económico local**, manteniendo redes de producción, distribución y consumo.
- **Fortalece el emprendimiento colectivo y la economía social**, como modelos empresariales democráticos, inclusivos y sostenibles.
- **Fomenta el arraigo y la resiliencia territorial**, contribuyendo a frenar la despoblación y la concentración de recursos en grandes núcleos urbanos.
- **Integra criterios de equidad, sostenibilidad y participación**, alineándose con los objetivos de la Agenda 2030 y el Pacto Verde Europeo.

2. Del enfoque reactivo al enfoque proactivo

Tradicionalmente, las políticas de apoyo a la empresa han actuado cuando la situación de crisis ya era irreversible. El relevo social permite **intervenir de forma preventiva**, identificando actividades viables en riesgo de desaparición y acompañando su transmisión a nuevos equipos o personas emprendedoras.

Este enfoque requiere herramientas específicas:

- Mapeo de empresas sin relevo o con personas titulares próximas a la jubilación.
- Servicios de mediación, asesoramiento y formación adaptados a las realidades del relevo.
- Programas de apoyo financiero para la adquisición, reconversión o transformación jurídica.
- Marcos normativos que faciliten la transmisión colectiva y promuevan la economía social.

3. Una política pública de nueva generación

El relevo social no es solo una línea de trabajo sectorial: es una **política pública de nueva generación** que conecta múltiples ámbitos de intervención:

- Desarrollo económico y emprendimiento.
- Empleo y políticas activas del mercado de trabajo.
- Economía social y solidaria.
- Innovación territorial.
- Igualdad y cohesión social.

Por su carácter transversal, requiere cooperación institucional, colaboración con actores sociales y empresariales, y una narrativa pública que lo visibilice como una oportunidad —no como una medida de urgencia.

4. Construir futuro desde lo que ya existe

Finalmente, el relevo social invita a repensar el papel de la empresa en nuestras comunidades. Frente a la lógica extractiva o especulativa, propone una **empresa como bien colectivo**, al servicio de las personas y del territorio. Y frente a la obsesión por “empezar de cero”, reivindica la posibilidad de construir futuro a partir de lo ya existente: conocimientos, relaciones, estructuras, espacios, historias.

Incorporar el relevo social en las agendas públicas es, por tanto, apostar por una economía con memoria, con sentido y con horizonte.

13. Conclusiones

EL RELEVO SOCIAL COMO POLÍTICA PÚBLICA ESTRATÉGICA PARA LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL

El presente documento ha puesto de manifiesto la necesidad de incorporar el relevo social como un eje prioritario en las políticas públicas de desarrollo económico, emprendimiento y economía social. Frente al cierre silencioso de empresas viables por falta de sucesión, el relevo social ofrece una respuesta estructural, preventiva y transformadora.

Se han identificado múltiples elementos que refuerzan esta necesidad:

- La función social, económica y territorial que cumplen las PYMES y los negocios autónomos.
- La existencia de personas y colectivos con interés en emprender, pero con barreras de entrada al mercado.
- Las posibilidades que ofrecen las fórmulas de economía social para articular procesos colectivos de transmisión.
- El papel estratégico de las administraciones públicas para generar condiciones habilitantes, marcos normativos adecuados y apoyos técnicos y financieros.

Además, se ha evidenciado que el relevo social no solo preserva empleo y actividad económica, sino que fortalece modelos de empresa más participativos, resilientes y comprometidos con su entorno.

Por todo ello, se propone:

1. **Integrar el enfoque de relevo social de forma transversal** en los planes de emprendimiento, economía social, desarrollo territorial y empleo.
2. **Crear herramientas de diagnóstico y acompañamiento** para facilitar procesos de transmisión, transformación jurídica y sucesión colectiva.
3. **Impulsar medidas normativas y fiscales** que incentiven la transmisión hacia fórmulas de economía social.
4. **Fomentar la cooperación entre empresas, administraciones y actores sociales**, articulando redes de apoyo territorial para la continuidad empresarial.
5. **Visibilizar buenas prácticas y experiencias exitosas**, que actúen como referencia e inspiración para otros procesos.

El relevo social no es una solución puntual, sino una estrategia estructural para construir economías más justas, sostenibles y enraizadas en la vida de los territorios. Las administraciones públicas están llamadas a liderar este cambio, no solo como garantes del interés general, sino como facilitadoras de un nuevo modelo de desarrollo económico con rostro humano.

PROYECTO «RELEVO SOCIAL CYLCAE»



Financiado por
la Unión Europea



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL