



Asociación Sindical de
Detallistas de Huevos,
Aves y Caza



GUÍA DIGITAL SOBRE RELEVO GENERACIONAL Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

COMERCIO ESPECIALIZADO DE AVES Y HUEVOS



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 Asociación Sindical de Detallistas de Huevos, Aves y Caza de la Provincia de Madrid (**ASDHAC**). Su objetivo es ofrecer una herramienta práctica para apoyar la formación y profesionalización de las empresas y profesionales del sector. La guía busca contribuir a la mejora de la gestión empresarial, la seguridad e higiene, la sostenibilidad, la gestión de residuos, la trazabilidad y otros aspectos relacionados con la continuidad y profesionalización de la actividad comercial, proporcionando información útil y aplicable a los asociados.

ÍNDICE

1. Un oficio con futuro: continuidad del comercio especializado	6
El papel de asdhac.....	8
2. Radiografía de las empresas familiares del sector de aves y huevos	10
Características de los negocios familiares del sector	11
a) Participación directa de la persona titular.....	11
b) Equipos pequeños y polivalentes	11
c) Conocimiento especializado del producto	12
d) Importancia de la gestión diaria.....	12
e) Cumplimiento de requisitos sanitarios y comerciales.....	12
f) Relación estable con proveedores	12
g) Atención personalizada	13
Diagnóstico inicial del establecimiento.....	13
Organización y funcionamiento	13
Conocimiento y procedimientos.....	13
Personas y sucesión.....	14
Situación económica y recursos	14
Clientela y proveedores	14
Modernización y capacidad de adaptación.....	14
3. El relevo generacional: retos y oportunidades	16
4. Una organización preparada para continuar	22
5. El conocimiento que sostiene el establecimiento	27
6. Mantener la confianza de la clientela durante el cambio	32

a) El valor de la atención personalizada	32
b) Conocer a la clientela actual	33
c) Transmitir la relación con la clientela	34
d) Captación de nueva clientela	35
e) Fidelización y generación de confianza	36
f) Comunicación presencial y digital.....	37
g) Gestión de incidencias y reclamaciones	38
h) Medición de resultados	39
i) Plan comercial durante el relevo	39
7. Renovar el negocio sin perder su identidad	43
8. La entrada de la nueva generación	47
9. Aprender a dirigir y transmitir la experiencia	50
10. Del relevo previsto al relevo planificado	55
Pasos a seguir:.....	55
11. Situaciones y aprendizajes de la transición	63
Incorporación progresiva de una hija al negocio familiar	63
Continuidad mediante una persona trabajadora	64
Conflictos provocados por funciones poco definidas	65
Pérdida de confianza de la clientela durante el relevo.....	66
Conocimiento concentrado en la persona titular	67
Digitalización gradual del establecimiento	68
Transmisión de un negocio con dificultades económicas	69
12. Operaciones fiscales para transmitir el establecimiento	72

¿Qué impuestos pueden intervenir?	72
¿Cómo puede transmitirse una empresa?	73
Especial referencia a la comunidad de madrid	74
¿Cuánto vale realmente la empresa?	75
El testamento como herramienta de planificación.....	76
La fiscalidad forma parte de una decisión más amplia	76
13. Recursos y apoyos para la continuidad.....	77
Asociaciones empresariales del sector	77
Cámara de comercio de madrid	77
Programas de formación	78
Ayudas para la digitalización	79
Subvenciones para modernización e inversión.....	79
Apertura de nuevos canales de venta o crecimiento	79
Apoyo al emprendimiento de las nuevas generaciones.....	80
Asesoramiento especializado.....	80
Programas europeos.....	80
Recursos digitales gratuitos	80
14. Hoja de ruta para iniciar el relevo.....	81

1. UN OFICIO CON FUTURO: CONTINUIDAD DEL COMERCIO ESPECIALIZADO

El comercio especializado en aves y huevos forma parte de la actividad cotidiana de numerosos barrios y municipios de la Comunidad de Madrid. Estos establecimientos, presentes tanto en mercados municipales como en locales comerciales, acercan a la ciudadanía productos esenciales y ofrecen un servicio basado en la proximidad, la especialización y la atención personalizada.

Detrás de cada establecimiento existe un importante conocimiento profesional. La selección de productos, el control de su recepción, la adecuada conservación, el mantenimiento de la cadena de frío, la preparación de pedidos, la organización del mostrador y la orientación ofrecida a la clientela requieren experiencia, responsabilidad y atención constante.

Una parte importante de estos conocimientos se adquiere con la práctica. Saber reconocer la calidad de un producto, calcular las cantidades necesarias, anticipar la demanda, organizar las compras o recomendar la opción más adecuada a cada cliente son capacidades que no siempre aparecen recogidas en manuales. Con frecuencia, se transmiten de una persona a otra durante el trabajo diario, mediante la observación, la explicación y la experiencia compartida.



La confianza constituye uno de los principales valores del comercio especializado en aves y huevos. La clientela no acude únicamente para adquirir un producto, sino también para recibir información, resolver dudas y contar con la garantía de un profesional que conoce aquello que vende.

Esta relación se construye a lo largo del tiempo. Recordar las preferencias de las personas habituales, adaptar los pedidos, explicar las características de los productos y responder con rapidez ante una incidencia contribuye a mantener una relación estable con la clientela. Para muchos establecimientos, esta cercanía representa una ventaja frente a otros modelos de distribución más impersonales.

La especialización también permite ofrecer un servicio adaptado a necesidades concretas. El conocimiento del surtido, de los formatos de venta, de los proveedores y de las condiciones de conservación ayuda a orientar mejor cada compra y a responder a los cambios en los hábitos de consumo.

La continuidad del negocio depende, en buena medida, de que esta confianza pueda mantenerse cuando se produzca un cambio en la dirección o en la titularidad del establecimiento. La clientela necesita reconocer en la nueva etapa los mismos valores de profesionalidad, seguridad, cercanía y conocimiento del producto.

Por ello, preparar la continuidad implica identificar todo aquello que hace funcionar el negocio y establecer la forma de transmitirlo.

El comercio especializado está experimentando cambios importantes. La evolución de los hábitos de compra, la competencia de las grandes cadenas, la aparición de nuevos canales de venta, la digitalización y las mayores exigencias de información obligan a los establecimientos a revisar su forma de trabajar.

Estas transformaciones pueden percibirse como una dificultad, pero también ofrecen oportunidades. La incorporación de herramientas digitales, la mejora de la gestión de existencias, la planificación de pedidos o el uso de nuevos canales de comunicación pueden facilitar el trabajo y reforzar la relación con la clientela.

Uno de los principales desafíos del sector es la falta de relevo generacional. En algunos establecimientos, la persona titular se aproxima a la jubilación sin haber decidido quién continuará al frente del negocio. En otros existe una posible persona sucesora, pero todavía no se ha establecido un proceso para su formación, incorporación y asunción progresiva de responsabilidades.

El proceso debería comenzar con suficiente antelación. Hablar sobre el futuro del negocio no significa precipitar la jubilación ni dar por terminada una etapa. Significa crear las condiciones necesarias para que la actividad pueda continuar con estabilidad.

El papel de ASDHAC

Las asociaciones empresariales desempeñan una función importante en la continuidad de los pequeños negocios. Su conocimiento del sector les permite detectar necesidades comunes, facilitar información, representar los intereses de las empresas y acercar recursos especializados.

En este contexto, ASDHAC puede contribuir a que los establecimientos del sector afronten el relevo con mayor información y acompañamiento. La asociación constituye un punto de encuentro para compartir experiencias, conocer cambios normativos, acceder a formación y localizar servicios de asesoramiento.



La colaboración entre empresas también permite comprobar que muchas de las dificultades relacionadas con la sucesión no son situaciones aisladas. La falta de planificación, la dificultad para encontrar una persona sucesora, la concentración de conocimientos o la resistencia a delegar aparecen en numerosos negocios familiares.

Esta guía tiene como finalidad acompañar a los establecimientos especializados en aves y huevos de la Comunidad de Madrid en la preparación de su continuidad.

A lo largo de sus capítulos se analizarán la organización interna del negocio, la distribución de funciones, la transmisión del conocimiento, la relación con la clientela y los proveedores, la

incorporación de una nueva generación, la modernización del establecimiento y las alternativas jurídicas y fiscales para transmitir la empresa.

La guía incluirá herramientas prácticas para facilitar el proceso: un autodiagnóstico del relevo, fichas de funciones, plantillas para documentar procedimientos, calendarios de transición y una hoja de ruta para organizar las primeras decisiones.

La finalidad no es ofrecer una fórmula cerrada, sino ayudar a cada establecimiento a reflexionar sobre su situación, ordenar la información y decidir los pasos que debe dar. Cuando el proceso lo requiera, será necesario contar con profesionales especializados en materia jurídica, fiscal, laboral o financiera.

El primer paso consiste en reconocer que la continuidad del negocio necesita tiempo y planificación. Cuanto antes se inicie la conversación, mayores serán las posibilidades de transmitir adecuadamente la experiencia, preparar a la persona sucesora y conservar la confianza construida durante años.

Asegurar el futuro del comercio especializado en aves y huevos significa proteger empresas, puestos de trabajo, conocimientos profesionales y relaciones de proximidad. También significa mantener una actividad que forma parte de la vida comercial y social de los barrios y municipios de la Comunidad de Madrid.

2. RADIOGRAFÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE AVES Y HUEVOS

Antes de iniciar un proceso de relevo generacional es necesario conocer la situación real del establecimiento. No basta con que el negocio lleve muchos años funcionando o mantenga una clientela estable. También es importante comprobar cómo se organiza, de qué personas depende, qué conocimientos se encuentran documentados, cuál es su situación económica y qué capacidad tiene para continuar cuando la persona titular reduzca su presencia.

Los establecimientos especializados en aves, huevos y productos relacionados presentan unas características propias que deben tenerse en cuenta al planificar su continuidad. La experiencia profesional, el conocimiento del producto, la correcta gestión de la mercancía y la relación de confianza con la clientela y proveedores constituyen activos esenciales. Sin embargo, una parte importante de ese valor puede encontrarse concentrada en la persona que dirige el negocio.



Realizar una radiografía inicial permite identificar fortalezas, detectar riesgos y establecer las prioridades del futuro proceso de transición.

El sector reúne negocios de características diferentes. Algunos desarrollan su actividad en mercados municipales; otros se encuentran en locales comerciales de barrio, galerías de

alimentación o espacios de venta especializados. También existen empresas que combinan la venta directa con el suministro a establecimientos de hostelería, restauración u otros comercios.

El tamaño y la organización pueden variar, pero muchos de estos negocios comparten una estructura familiar o cuentan con equipos reducidos. La persona titular suele participar directamente en la actividad diaria y mantiene un contacto habitual con la clientela, los proveedores y las personas trabajadoras.

En determinados establecimientos intervienen varios miembros de una misma familia. Una persona puede ocuparse de las compras y los proveedores; otra, de la atención al público; y otra, de la administración o la preparación de pedidos. Sin embargo, estas funciones no siempre se encuentran claramente definidas.

Es frecuente que las tareas se distribuyan mediante acuerdos informales, basados en la costumbre y en la disponibilidad de cada persona. Este sistema puede funcionar durante años, pero genera dificultades cuando alguien se ausenta, cambia de puesto o decide abandonar la actividad.

La continuidad requiere convertir esa organización informal en una estructura comprensible. Esto no significa crear procedimientos complicados ni introducir una burocracia innecesaria. Se trata de saber quién hace cada tarea, qué decisiones puede tomar y quién podría sustituirle cuando sea necesario.

Características de los negocios familiares del sector

Aunque cada establecimiento tiene su propia realidad, pueden identificarse algunos rasgos comunes.

a) Participación directa de la persona titular

La persona propietaria suele mantener una presencia constante en el establecimiento. Atiende a la clientela, supervisa la recepción de productos, resuelve incidencias, realiza pedidos y toma las principales decisiones.

Esta participación aporta conocimiento y rapidez, pero también puede generar dependencia. Si todas las decisiones deben pasar por una única persona, el negocio tendrá dificultades para funcionar con autonomía durante una ausencia o cuando llegue el momento del relevo.

b) Equipos pequeños y polivalentes

Las personas trabajadoras suelen realizar diferentes tareas a lo largo de la jornada. Pueden alternar la atención al público, la preparación de pedidos, la reposición, la limpieza, el control de existencias o la recepción de mercancía.

La polivalencia constituye una ventaja, pero necesita una adecuada distribución de responsabilidades. Cada persona debe conocer sus funciones, los procedimientos que debe seguir y las decisiones que puede adoptar.

c) Conocimiento especializado del producto

La experiencia permite reconocer calidades, formatos, diferencias entre productos y necesidades de conservación. También facilita la previsión de la demanda, el cálculo de cantidades y la reducción de pérdidas.

Este conocimiento es especialmente valioso porque no siempre puede aprenderse únicamente mediante instrucciones escritas. Requiere práctica, observación y acompañamiento. Por eso debe transmitirse de manera progresiva a la persona que vaya a asumir la continuidad.

d) Importancia de la gestión diaria

La rentabilidad depende de numerosas decisiones cotidianas: cuánto comprar, cuándo realizar los pedidos, cómo organizar las existencias, qué productos tienen una mayor rotación y cómo evitar pérdidas o excedentes.

Una previsión incorrecta puede provocar falta de producto, acumulación innecesaria de mercancía o incremento del desperdicio. La persona sucesora debe aprender a interpretar la actividad diaria y no limitarse a reproducir pedidos anteriores.

e) Cumplimiento de requisitos sanitarios y comerciales

La actividad exige mantener unas condiciones adecuadas de higiene, manipulación, conservación y trazabilidad. Los productos que necesitan refrigeración deben mantenerse en las condiciones correspondientes, y la información facilitada a la clientela debe ser correcta y suficiente.

Estas obligaciones forman parte del funcionamiento ordinario y deben incorporarse al proceso de transmisión del negocio. La persona sucesora necesita conocer no solo qué se hace, sino también por qué se hace y qué consecuencias puede tener un incumplimiento.

f) Relación estable con proveedores

Los proveedores son una pieza esencial. La calidad, la puntualidad, la capacidad de respuesta y las condiciones comerciales influyen directamente en el servicio ofrecido.

Durante el relevo será necesario presentar a la persona sucesora, facilitarle la información sobre pedidos y condiciones y permitirle participar progresivamente en las negociaciones.

g) Atención personalizada

La clientela valora la cercanía, el asesoramiento y la capacidad para atender peticiones concretas. Conocer sus preferencias permite adaptar el surtido, preparar encargos y ofrecer una experiencia diferente a la de otros modelos de distribución.

Esta relación representa una fortaleza, pero también puede verse afectada durante un cambio de titularidad. La incorporación de la persona sucesora debe comunicarse con naturalidad y suficiente antelación para mantener la confianza.

Diagnóstico inicial del establecimiento

Antes de diseñar el relevo conviene realizar una primera evaluación.

Para cada una de las siguientes afirmaciones puede señalarse una de estas respuestas: Sí, Parcialmente o No.

Organización y funcionamiento

- o Las funciones de cada persona están claramente definidas.
- o El establecimiento puede funcionar durante varios días sin la presencia de la persona titular.
- o Más de una persona sabe realizar las tareas esenciales.
- o Las decisiones habituales pueden tomarse sin consultar siempre a la misma persona.
- o Existen instrucciones para actuar ante incidencias frecuentes.

Conocimiento y procedimientos

- o Los principales procedimientos se encuentran documentados.
- o Existe información actualizada sobre proveedores y condiciones comerciales.
- o Los pedidos y las existencias se gestionan mediante un sistema comprensible.
- o Se conservan los registros y documentos necesarios de forma ordenada.
- o El equipo conoce las normas de higiene, conservación y trazabilidad relacionadas con su trabajo.

Personas y sucesión

- o Se ha hablado abiertamente sobre el futuro del negocio
- o Existe una posible persona sucesora o se están estudiando alternativas
- o La persona sucesora conoce la actividad diaria del establecimiento
- o Se ha previsto un periodo de formación y acompañamiento
- o La persona titular está dispuesta a delegar responsabilidades progresivamente
- o La familia diferencia las decisiones personales de las decisiones empresariales

Situación económica y recursos

- o Se conoce la rentabilidad real del negocio
- o Las cuentas personales y empresariales están claramente separadas
- o Se conocen las inversiones que serán necesarias durante los próximos años
- o La empresa dispone de información contable y fiscal actualizada
- o Se han analizado las deudas, contratos y compromisos pendientes

Clientela y proveedores

- o La relación con la clientela no depende exclusivamente de una persona
- o La persona sucesora conoce a los principales proveedores
- o Los acuerdos comerciales más importantes están identificados
- o Existe un plan para comunicar el cambio a la clientela y proveedores
- o El establecimiento conoce qué productos y servicios valora especialmente su clientela

Modernización y capacidad de adaptación

- o Las herramientas utilizadas facilitan el control de ventas, pedidos y existencias
- o El establecimiento dispone de medios de pago y comunicación adaptados a su clientela

- o Se revisan periódicamente los productos, servicios y procedimientos
- o El negocio puede introducir mejoras sin perder su identidad y su atención especializada

Si la mayoría de las respuestas son afirmativas, el establecimiento cuenta con una base favorable para preparar el relevo. Esto no significa que la transición pueda improvisarse, pero indica que existe una organización capaz de sostener el proceso.

Cuando aparecen numerosas respuestas marcadas como “parcialmente”, será necesario concretar responsabilidades, ordenar la información y establecer plazos. Estas respuestas muestran aspectos que funcionan, pero que todavía dependen de acuerdos informales o conocimientos incompletos.

Si predominan las respuestas negativas, conviene actuar antes de iniciar la transmisión. Las prioridades deberían centrarse en reducir la dependencia de la persona titular, documentar los procedimientos, analizar la situación económica y estudiar las posibles alternativas de continuidad.

El diagnóstico no debe utilizarse para buscar culpables ni para cuestionar el trabajo realizado durante años. Su finalidad es identificar aquello que debe reforzarse para que el establecimiento pueda afrontar una nueva etapa con mayor seguridad.

Conocer el punto de partida permite establecer un plan realista. A partir de esta radiografía será posible decidir qué aspectos deben conservarse, qué conocimientos necesitan transmitirse y qué cambios serán necesarios para asegurar el futuro del negocio.

3. EL RELEVO GENERACIONAL: RETOS Y OPORTUNIDADES

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.

4. UNA ORGANIZACIÓN PREPARADA PARA CONTINUAR

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:

- o **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.

o **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.

o **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.

o **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.

o 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.

La clientela seguirá 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	La clientela histórica	Captación de nueva clientela
 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:



Decisiones que requieren aprobación y quién aprueba:



Objetivo del puesto:



Personas con las que debe coordinarse:



Persona de referencia y sustitución:



Indicadores o evidencias de buen desempeño:



Funciones y tareas del puesto

Función o tarea	Frecuencia	Resultado esperado



Formación pendiente y fecha de finalización:



Fecha de transferencia y próxima revisión:



Decisiones que puede adoptar sin autorización:



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



Límites económicos u operativos:

5. EL CONOCIMIENTO QUE SOSTIENE EL ESTABLECIMIENTO

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, la relación con la clientela 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 del sector 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 la clientela 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 la clientela 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 la clientela y evita posibles incertidumbres.



Del mismo modo, también es importante cuidar las relaciones con proveedores y colaboradores. Muchas empresas del sector mantienen vínculos comerciales contruidos 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 la clientela sigue 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. MANTENER LA CONFIANZA DE LA CLIENTELA DURANTE EL CAMBIO

La clientela constituye uno de los principales activos del comercio especializado de aves y huevos. 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 la clientela habitual. 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 especializado 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:

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

- o Los productos con mayor demanda
- o Los días y horarios de mayor afluencia
- o La frecuencia de compra

- o El importe medio de las operaciones
- o Los productos que suelen comprarse conjuntamente
- o Las consultas y peticiones más habituales
- o Los motivos de satisfacción e insatisfacción
- o La evolución de las ventas por temporadas
- o Los encargos que no pueden atenderse
- o 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 la clientela 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:

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

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 la clientela 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 del sector se encuentran:

- o Mejorar la visibilidad y el aspecto exterior del establecimiento
- o Mantener escaparates y expositores ordenados y actualizados
- o Facilitar información clara sobre horarios y servicios
- o Dar a conocer productos nuevos o especializados
- o Preparar campañas vinculadas a temporadas y celebraciones
- o Colaborar con otros comercios y entidades del entorno
- o Participar en actividades del barrio o municipio
- o Utilizar redes sociales y servicios de mensajería con una planificación previa

- o Facilitar encargos y reservas mediante canales sencillos
- o Actualizar la información del establecimiento en buscadores y mapas digitales
- o Solicitar reseñas de forma respetuosa a la clientela 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:

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

- o El establecimiento físico permite ofrecer atención directa y asesoramiento
- o El teléfono facilita consultas y encargos rápidos
- o La mensajería permite confirmar pedidos o comunicar su disponibilidad

- o Las redes sociales ayudan a mostrar productos, novedades y actividades
- o La ficha del negocio en buscadores permite localizarlo y consultar los horarios
- o El correo electrónico puede emplearse para comunicaciones más amplias o profesionales.
- o 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:

4. Escuchar a la persona sin interrumpirla
5. Recoger los datos necesarios para comprender la situación
6. Mostrar comprensión, sin admitir responsabilidades antes de comprobar los hechos
7. Revisar la operación, el producto o el servicio
8. Explicar claramente la solución posible
9. Registrar la incidencia si puede repetirse
10. Comprobar posteriormente si la solución fue adecuada
11. 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:

- o Número aproximado de la clientela nuevos
- o Frecuencia de repetición de compra
- o Importe medio de las operaciones
- o Evolución de las ventas
- o Número de encargos y reservas
- o Productos con mayor y menor rotación
- o Consultas recibidas por canales digitales
- o Opiniones y reseñas
- o Incidencias y reclamaciones
- o 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:

- o Principales perfiles de clientela
- o Productos y servicios más valorados
- o Fortalezas diferenciales del establecimiento

- o Objetivos de captación y fidelización
- o Acciones previstas
- o Canales que se utilizarán
- o Persona responsable de cada actuación
- o Presupuesto disponible
- o Fechas de realización
- o Indicadores para evaluar los resultados

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

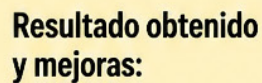




La relación con la clientela debe formar parte del plan de relevo. La continuidad del establecimiento dependerá tanto de la transmisión de la propiedad y el conocimiento como de la capacidad de conservar la confianza conseguida durante años. La nueva generación deberá mantener esa relación y, al mismo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



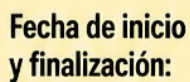
[illegible]

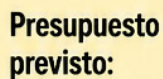


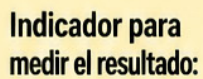












7. RENOVAR EL NEGOCIO SIN PERDER SU IDENTIDAD

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 la clientela.

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:

- o Control de ventas
- o Gestión del almacén
- o Inventario
- o Control de costes
- o Facturación
- o Compras a proveedores
- o Gestión documental

- o 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 puede constituir una importante carta de presentación para la 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, puede mejorar considerablemente la experiencia de compra de la clientela.



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. Esta información permite 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:

- o Programas de gestión
- o Redes sociales
- o Protección de datos
- o Seguridad informática
- o Comercio electrónico
- o 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.

8. LA ENTRADA DE LA NUEVA GENERACIÓN

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.

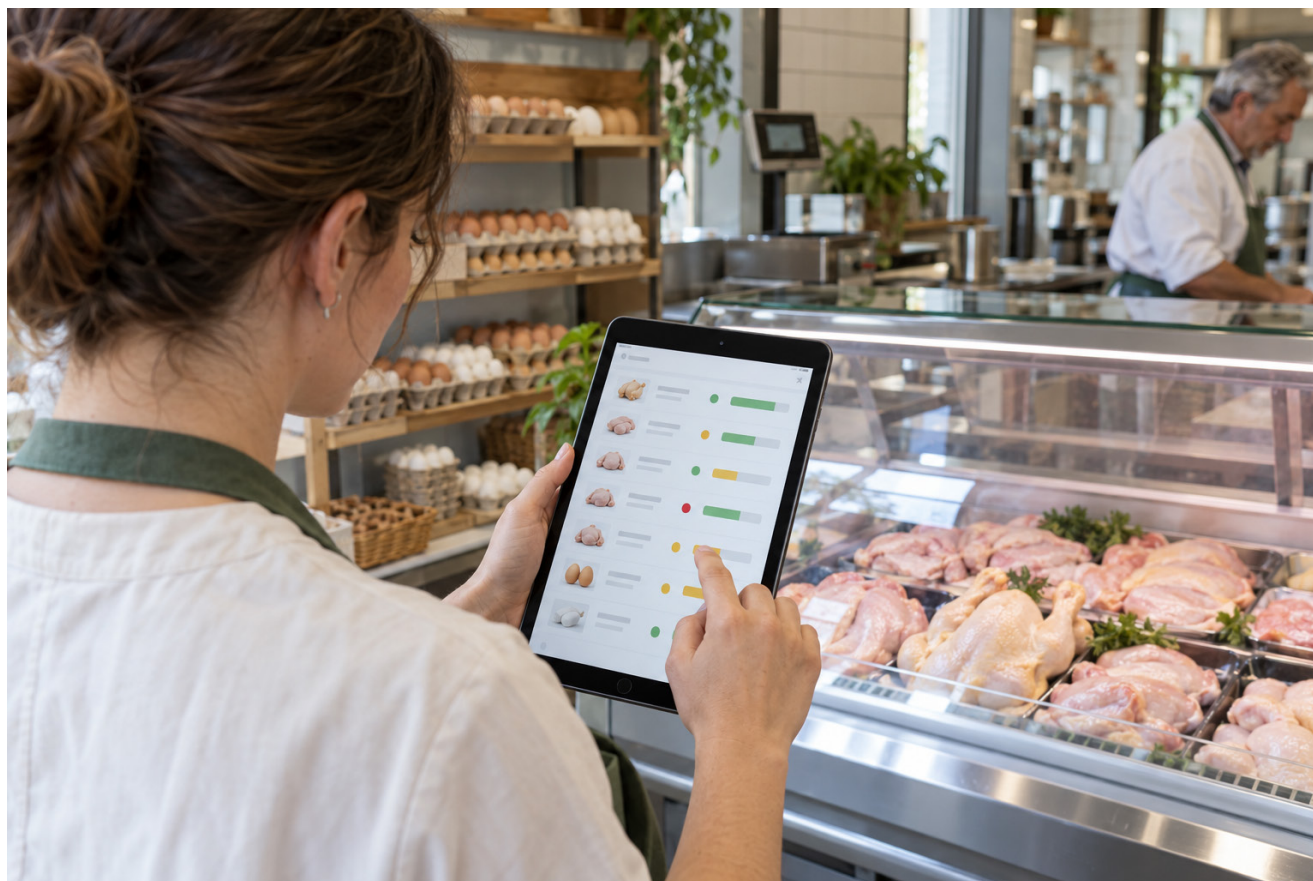
Es importante comprender cómo funciona el conjunto de la empresa: la organización del establecimiento, la gestión de compras, el control del almacén, la relación con proveedores, la atención al cliente, la gestión económica, la planificación de campañas, el marketing y la comunicación, los recursos humanos, 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. APRENDER A DIRIGIR Y TRANSMITIR 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:

- o Escuchar antes de decidir
- o Comunicar con claridad
- o Actuar con honestidad
- o Dar ejemplo mediante el trabajo diario
- o Reconocer el esfuerzo de los demás
- o Resolver conflictos de forma objetiva
- o Mantener la calma en situaciones difíciles
- o Favorecer la participación del equipo
- o 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 la clientela 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 permite comprobar si otra persona puede reproducirlo.

Para utilizarla, 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.



Nombre del proceso, código y versión:



Objetivo y cuándo se aplica:



Responsable y sustitución:



Materiales, información o permisos necesarios:



Descripción del proceso:

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. DEL RELEVO PREVISTO AL RELEVO PLANIFICADO

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:

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

- o Tiene interés real por continuar el negocio
- o Está dispuesto a asumir responsabilidades
- o 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:

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

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

Segundo año

- o Elaboración de presupuestos
- o Contratación de personal temporal
- o Gestión de compra
- o Organización de campañas

Tercer año

- o Dirección del equipo
- o Decisiones económicas

- o Planificación anual
- o 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:

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 la clientela y proveedores

Las relaciones comerciales también necesitan continuidad. Muchos la clientela 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.

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.

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:

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

Esta ficha permite realizar un seguimiento trimestral del relevo generacional. Debe marcarse «Sí», «En parte» o «No» y anotarse una breve evidencia. Es una herramienta de conversación, no una valoración jurídica ni una escala validada. Debe cumplimentarse cada tres meses para evaluar la evolución del proceso.

Empresa y fecha:

Personas participantes:

1. La familia ha hablado de sus expectativas y de la fecha de retirada.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

2. Existe una persona interesada o una alternativa de continuidad.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

3. Se conocen los márgenes, las deudas y las inversiones pendientes.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

4. Se han definido las competencias que necesita la futura dirección.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

5. Las decisiones y sus límites están asignados por escrito.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

6. Los procesos esenciales están documentados.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

7. Hay sustituciones y accesos autorizados para las tareas críticas.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

8. La transmisión se ha revisado con asesoramiento fiscal y jurídico.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

9. Existe un calendario con responsables y fechas de revisión.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

10. El equipo conoce las etapas y a quién dirigirse.

☐ Sí ☐ En parte ☐ No

Evidencia: _____

¿Cómo interpretar el resultado?

Cada respuesta negativa requiere una actuación que debe anotarse y desarrollarse.

Cada respuesta "en parte" necesita concretar qué falta y completar la actuación correspondiente.

Si no hay alternativa de continuidad, viabilidad económica o revisión fiscal, conviene actuar cuanto antes de fijar la transmisión.

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

Calendario de transición

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

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 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:

11. SITUACIONES Y APRENDIZAJES DE LA TRANSICIÓN

Los siguientes casos presentan situaciones habituales que pueden producirse en establecimientos especializados en aves y huevos. No representan empresas concretas, sino ejemplos prácticos que permiten identificar problemas, analizar posibles soluciones y extraer aprendizajes aplicables a otros negocios.

Incorporación progresiva de una hija al negocio familiar

Situación de partida

El titular de un establecimiento situado en un mercado municipal comenzó a plantearse su jubilación después de más de treinta años al frente del negocio. Su hija trabajaba en otra empresa, pero conocía el establecimiento porque había colaborado ocasionalmente durante periodos de mayor actividad.

Aunque estaba interesada en continuar, no dominaba la gestión de pedidos, la relación con los proveedores, el control económico ni la organización del equipo. El padre consideraba que, por haber crecido cerca del negocio, ya conocía suficientemente su funcionamiento.

Decisión adoptada

La familia acordó una incorporación progresiva durante dos años. En una primera etapa, la hija mantuvo parte de su trabajo anterior y acudió al establecimiento varios días por semana.

Cada tres meses se revisaban las funciones que podía asumir de forma autónoma. El titular comenzó a presentarla formalmente a los proveedores y a incluirla en las decisiones económicas.

Resultado

La hija adquirió una visión completa del negocio y pudo valorar con realismo las responsabilidades que asumiría. El padre comprobó que la transición no exigía apartarse de forma inmediata, sino modificar gradualmente su papel.

Cuando se produjo el cambio de dirección, la clientela y los proveedores ya conocían a la sucesora y estaban habituados a tratar con ella.

Aprendizaje

La incorporación familiar debe planificarse como un proceso profesional. Conocer el establecimiento desde la infancia no sustituye a la formación ni a la experiencia en todas sus áreas.



Continuidad mediante una persona trabajadora

Situación de partida

Una propietaria quería jubilarse, pero ninguno de sus familiares deseaba continuar con el establecimiento. Una trabajadora que llevaba más de quince años en el negocio conocía bien los productos, la clientela y el funcionamiento diario.

Sin embargo, nunca había intervenido en las decisiones económicas, la negociación con proveedores ni la gestión administrativa. Tampoco disponía inicialmente de recursos suficientes para asumir la transmisión en un único pago.

Decisión adoptada

Ambas partes analizaron la viabilidad de la continuidad con apoyo profesional. Se revisaron las cuentas, las instalaciones, los equipos, las existencias, los contratos y las obligaciones pendientes.

La transmisión se organizó por etapas. Durante el periodo inicial, la trabajadora asumió la coordinación diaria mientras la propietaria conservaba determinadas responsabilidades administrativas. Paralelamente, recibió formación sobre gestión económica, compras y planificación.

Resultado

El establecimiento pudo continuar sin interrumpir su actividad. La clientela mantuvo como referencia a una profesional que ya conocía y la antigua propietaria contó con un periodo gradual para retirarse.

Aprendizaje

Cuando no existe relevo familiar, una persona trabajadora puede constituir una buena alternativa. Es necesario analizar su capacidad para asumir la dirección y establecer unas condiciones económicas y jurídicas realistas.

Conflictos provocados por funciones poco definidas

Situación de partida

Dos hermanos se incorporaron al negocio familiar con la intención de continuar la actividad. Ambos atendían a la clientela, realizaban pedidos y daban instrucciones al equipo.

La falta de una distribución clara provocó que algunos pedidos se duplicaran, que determinadas tareas quedaran sin realizar y que los trabajadores recibieran indicaciones contradictorias. Las diferencias empresariales comenzaron a trasladarse a la relación familiar.

Decisión adoptada

La familia elaboró un mapa de funciones. Uno de los hermanos asumió la responsabilidad sobre compras, proveedores y organización de existencias. El otro se encargó de administración, personal, comunicación y seguimiento comercial.

Las decisiones estratégicas y las inversiones importantes debían tomarse conjuntamente. Para las decisiones cotidianas, cada persona disponía de autonomía dentro de su área.

Resultado

La reducción de instrucciones contradictorias mejoró el funcionamiento diario. Los hermanos pudieron valorar el trabajo del otro con mayor claridad y las diferencias comenzaron a resolverse dentro de las reuniones, sin trasladarlas continuamente al resto del equipo.

Aprendizaje

Repartir la propiedad no significa compartir todas las funciones. Una empresa puede contar con varias personas propietarias, pero cada responsabilidad debe tener una referencia claramente identificada.

Pérdida de confianza de la clientela durante el relevo

Situación de partida

El titular de un establecimiento dejó de acudir de forma habitual por motivos personales. Su sobrino asumió la atención diaria sin que se hubiera comunicado formalmente el cambio.

Parte de la clientela interpretó la ausencia como una señal de cierre o de deterioro del negocio. Algunas personas preguntaban continuamente por el antiguo titular y otras comenzaron a acudir con menor frecuencia.

El nuevo responsable intentó introducir cambios rápidos en la presentación y en la forma de atender los encargos, lo que aumentó la sensación de ruptura.

Decisión adoptada

El titular regresó durante un periodo limitado para presentar personalmente a su sucesor. Ambos atendieron juntos determinados turnos y explicaron que el establecimiento continuaría funcionando.

Se recuperaron algunos procedimientos conocidos por la clientela y los cambios se introdujeron de forma progresiva. El sucesor comenzó a registrar encargos y preferencias para ofrecer una atención más consistente.

También se informó a los principales proveedores para que conocieran a la nueva persona responsable y supieran a quién debían dirigirse.

Resultado

La clientela comprendió que el negocio no iba a cerrar y comenzó a reconocer al sucesor como responsable. La combinación entre continuidad y pequeñas mejoras permitió recuperar la confianza.

Aprendizaje

El cambio debe comunicarse. La confianza no se transmite automáticamente con la titularidad y puede deteriorarse cuando la clientela desconoce lo que está ocurriendo.

Conocimiento concentrado en la persona titular

Situación de partida

El responsable de un establecimiento realizaba personalmente todos los pedidos. Conocía de memoria las cantidades habituales, las variaciones de cada semana, los contactos de los proveedores y los periodos de mayor demanda.

Cuando tuvo que ausentarse durante varias semanas, el equipo no supo calcular correctamente las necesidades. Se produjeron faltas de algunos productos y exceso de otros. Además, parte de la información sobre proveedores solo estaba disponible en su teléfono personal.

Decisión adoptada

A su regreso se inició un proceso de documentación. Durante varios meses se registraron los proveedores, las cantidades orientativas, los productos de mayor rotación, las variaciones estacionales...

Dos personas del equipo comenzaron a participar en la preparación de los pedidos. Primero observaron el proceso, después realizaron propuestas y, finalmente, asumieron semanas completas bajo supervisión.



Resultado

El establecimiento dejó de depender de una única persona para realizar las compras. El titular continuó supervisando las decisiones importantes, pero pudo ausentarse sin que se interrumpiera el funcionamiento ordinario.

Aprendizaje

La experiencia debe convertirse en conocimiento accesible. Documentar no significa recoger cada detalle, sino conservar la información que otra persona necesitaría para tomar decisiones razonables.

Digitalización gradual del establecimiento

Situación de partida

Un negocio gestionaba los pedidos, los encargos y las existencias mediante cuadernos y notas separadas. El sistema era conocido por la persona titular, pero resultaba difícil de interpretar para la nueva generación.

La persona sucesora propuso sustituir inmediatamente todos los registros por una aplicación. El equipo mostró resistencia porque no estaba acostumbrado a utilizarla y temía perder información.

Decisión adoptada

Se optó por una digitalización gradual. El primer cambio consistió en registrar los encargos en una única herramienta compartida. Durante unas semanas se mantuvo también el registro anterior para comprobar que no se perdían datos.

Antes de introducir cada herramienta se explicó su utilidad y se permitió que el equipo practicara.

Resultado

La información quedó más ordenada y pudo ser consultada por varias personas. La transición gradual redujo el rechazo y permitió corregir problemas antes de ampliar el sistema.

Aprendizaje

Digitalizar no consiste en incorporar todas las herramientas disponibles. Deben elegirse soluciones sencillas que resuelvan necesidades concretas y puedan ser utilizadas por las personas que trabajan en el establecimiento.

Transmisión de un negocio con dificultades económicas

Situación de partida

Una persona quería transmitir el establecimiento a su hijo, pero el negocio había perdido rentabilidad. Existían equipos pendientes de renovación, algunos pagos atrasados y una reducción continuada del margen.

La familia había evitado hablar de la situación porque temía que el análisis económico pusiera en riesgo la continuidad. El hijo estaba dispuesto a asumir la dirección, pero desconocía el alcance de las obligaciones pendientes.

Decisión adoptada

Antes de formalizar la transmisión, se realizó una revisión económica.

A partir de esta información se elaboró un plan de viabilidad. Se renegociaron determinadas condiciones, se ajustaron compras y se aplazaron inversiones que no eran urgentes. La familia también redefinió las condiciones de la transmisión para no trasladar al sucesor una carga imposible de asumir.

Resultado

El negocio no recuperó inmediatamente toda su rentabilidad, pero consiguió estabilizar su situación. El hijo aceptó continuar porque disponía de información suficiente y de un plan realista.

Aprendizaje

La voluntad de continuar no sustituye al análisis económico. Ocultar o minimizar las dificultades puede comprometer tanto el negocio como la relación familiar.

Aplicación de los casos al propio establecimiento

Las situaciones anteriores muestran que el relevo puede adoptar formas diferentes. Para trasladar estos aprendizajes a la propia empresa conviene responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué caso se parece más a la situación actual del establecimiento?
2. ¿Existe una persona sucesora claramente identificada?
3. ¿La persona sucesora conoce todas las áreas del negocio?

4. ¿Qué funciones dependen todavía de una única persona?
5. ¿Las responsabilidades están correctamente distribuidas?
6. ¿La clientela y los proveedores conocen a la futura persona responsable?
7. ¿Qué conocimientos deberían documentarse?
8. ¿Qué herramientas facilitarían la organización?
9. ¿Se conoce la situación económica real de la empresa?
10. ¿Qué problema debería resolverse antes de formalizar la transmisión?
11. ¿Qué apoyo profesional será necesario?
12. ¿Cuál debería ser el primer paso?

Registro de conclusiones

Se anotará la situación con la que más se identifique el establecimiento

Principal dificultad detectada

Decisión que debería adoptarse

Personas que deben participar

Primer paso y fecha prevista

Los casos prácticos permiten comprobar que la continuidad no depende de una única decisión. El resultado está condicionado por la anticipación, la calidad de la información y la capacidad para distribuir responsabilidades.

Cada establecimiento deberá encontrar su propia fórmula, pero puede evitar muchos errores si analiza experiencias similares, identifica sus riesgos y convierte las decisiones en actuaciones concretas.



12. OPERACIONES FISCALES PARA TRANSMITIR EL ESTABLECIMIENTO

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:

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

13. RECURSOS Y APOYOS PARA LA CONTINUIDAD

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 del sector.

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.

ASDHAC constituye un punto de apoyo para las empresas y establecimientos especializados en aves y huevos de la Comunidad de Madrid. La asociación ofrece representación institucional, información sectorial y orientación sobre gestión empresarial, normativa comercial, obligaciones laborales y fiscales, higiene alimentaria, trazabilidad y seguridad alimentaria.

[ASDHAC · 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 el asesoramiento para emprendedores y los programas de digitalización, innovación y 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 · Buscador de 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 servicios se encuentran el asesoramiento fiscal, el asesoramiento jurídico mercantil, la prevención de riesgos laborales y la consultoría especializada 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.

14. HOJA DE RUTA PARA INICIAR 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 la clientela 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 consiste en 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:

11. Completar el diagnóstico inicial de la empresa
12. Reunir a las personas implicadas y hablar sobre el futuro del negocio
13. Identificar quién podría asumir su continuidad
14. Analizar la viabilidad económica del establecimiento
15. Definir las funciones y responsabilidades
16. Elaborar un inventario de los conocimientos que deben transmitirse
17. Preparar a la nueva generación mediante formación y práctica
18. Establecer un calendario de transición
19. Comparar las alternativas jurídicas y fiscales
20. Consultar los recursos y ayudas disponibles
21. Informar progresivamente al equipo, los proveedores y la clientela
22. Revisar periódicamente los avances y modificar el plan cuando sea necesario

La continuidad de los establecimientos especializados en aves y huevos depende de su 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.



**Asociación Sindical de
Detallistas de Huevos,
Aves y Caza**



**Comunidad
de Madrid**

