



**CASTILLA Y LEÓN · DOCUMENTO DE POSICIONAMIENTO**

# **SALVAR EL NEGOCIO ES SALVAR EL PUEBLO**

El relevo generacional de las pequeñas empresas rurales,  
la herramienta antidespoblación más eficaz

---

**ANAEV**

Asociación Nacional de Autónomos y Emprendedores de la España Vacía

1.26

## 1. Una región ante el espejo: la despoblación de Castilla y León en datos

Castilla y León es la región más extensa de la Unión Europea y, al mismo tiempo, una de las que enfrenta el proceso de despoblación más severo y más rápido de toda España. No es un fenómeno nuevo: lleva décadas acumulándose. Pero en los últimos años ha alcanzado una velocidad y una profundidad que lo convierten en una emergencia territorial que ya no puede gestionarse con respuestas parciales o coyunturales.

Los datos son claros y conocidos, pero conviene reiterarlos porque su gravedad tiende a normalizarse cuando se repiten con demasiada frecuencia:

**2.371**

municipios en la región, el 85% con menos de 1.000 habitantes

**67,7**

años: edad media del autónomo rural en muchos municipios de interior

**1 de cada 3**

municipios ha perdido más de la mitad de su población desde 1960

Estos datos tienen una traducción concreta en el tejido económico. Cada año cierran en Castilla y León decenas de pequeños negocios —panaderías, bares, tiendas de alimentación, talleres, farmacias— no porque su actividad no sea viable, sino porque quien lo regenta llega a la edad de jubilación y no hay nadie que asuma su continuidad. Y cuando ese negocio cierra, no solo desaparece una actividad económica: desaparece el último punto de encuentro del pueblo, el último servicio que justificaba que una familia se quedara, el último argumento contra la marcha.

La despoblación no es un proceso abstracto. Se compone de cierres concretos, de jubilaciones sin relevo, de locales que bajan la persiana definitivamente. Entender esto es fundamental para diseñar respuestas que sean, de verdad, eficaces.

### Lo que los datos no dicen —pero que los pueblos saben

Cuando el bar del pueblo cierra, no solo se pierde un negocio. Se pierde el lugar donde se leen los anuncios, donde se organizan las fiestas, donde la gente mayor tiene su único contacto social cotidiano. Se pierde el ancla que hace que una familia joven piense dos veces antes de marcharse. El cierre de un negocio en un municipio pequeño tiene efectos multiplicadores que ninguna estadística captura del todo.

## 1.1. El empresariado que envejece sin sucesor

El envejecimiento del empresariado es el otro lado de la moneda de la despoblación. En Castilla y León, una proporción significativa de los autónomos y pequeños empresarios rurales tiene más de 55 años. Muchos de ellos llevan décadas sosteniendo actividades esenciales para sus comunidades —comercios de alimentación, servicios de reparación, hostelería de proximidad, actividades agropecuarias de pequeña escala— y no tienen sucesor ni plan de salida.

Este fenómeno tiene un nombre técnico, 'riesgo de desaparición por falta de relevo', y una realidad muy concreta: empresas perfectamente viables que cierran porque nadie ha trabajado, con tiempo y con herramientas, para garantizar su continuidad. No es un fracaso empresarial. Es un fracaso del ecosistema de apoyo que debería haber actuado antes.

**El problema no es la falta de negocio.** El problema es la falta de metodología, de información y de acompañamiento para que la transición ocurra. Y ese es exactamente el espacio en el que ANAEV actúa.

## 2. El relevo generacional: la palanca antidespoblación que nadie ha aprovechado del todo

Cuando se habla de medidas para combatir la despoblación, el debate suele girar en torno a la atracción de nuevos pobladores, el teletrabajo, las infraestructuras o los incentivos fiscales para instalarse en municipios rurales. Son medidas necesarias, pero costosas, lentas y con resultados inciertos. Existe, sin embargo, una palanca mucho más concreta, más eficiente y con retorno inmediato que raramente ocupa el centro del debate: el relevo generacional de los negocios ya existentes.

La lógica es simple. En cada municipio rural hay negocios viables, con clientela, con reputación, con saber hacer acumulado. Esos negocios ya no necesitan convencer a nadie de que la actividad es posible: llevan años demostrándolo. Lo único que necesitan es alguien que los continúe. Si encontramos ese alguien —y creamos las condiciones para que la transición ocurra— no estamos partiendo de cero, estamos preservando lo que ya existe.

### ATRAER: el camino largo

Identificar a alguien dispuesto a emprender desde cero en un pueblo. Convencerle de que hay oportunidad. Esperar a que desarrolle su proyecto. Aguantar los primeros años de incertidumbre. Tiempo estimado hasta impacto real: 3-5 años mínimo.

### RETENER: el camino corto

Identificar el negocio que va a cerrar antes de que cierre. Encontrar a alguien que quiera asumir su continuidad. Acompañar la transición. El negocio ya funciona, la clientela ya existe. Tiempo hasta impacto real: 12-18 meses.

La diferencia no es solo de velocidad. Es de eficiencia en el uso de los recursos públicos y de las energías institucionales. Apoyar el relevo de un negocio ya funcionando cuesta menos, tarda menos y tiene mayor probabilidad de éxito que crear uno nuevo desde cero. Y, en un contexto de despoblación acelerada, el tiempo importa.

## 2.1. Lo que se pierde cuando un negocio cierra sin relevo

La pérdida tiene capas. La más visible es la económica: un autónomo que deja de cotizar, un local que queda vacío, una actividad que desaparece del municipio. Pero hay capas más profundas, más difíciles de cuantificar y más difíciles de recuperar:

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Saber hacer acumulado</b> | Los conocimientos, los contactos, los procesos, la reputación construida durante años no son transferibles de la noche a la mañana. Cuando el negocio cierra, se pierden con él.                                                                                    |
| <b>Red de relaciones</b>     | El bar del pueblo, la tienda de ultramarinos, el taller mecánico: no son solo negocios, son nodos de la red social comunitaria. Su desaparición fragmenta el tejido humano del municipio.                                                                           |
| <b>Referencia para otros</b> | Un negocio que funciona es la mejor demostración de que es posible vivir y emprender en el pueblo. Su cierre envía el mensaje contrario: «aquí no hay futuro». Tiene un efecto disuasorio sobre potenciales nuevos pobladores.                                      |
| <b>Servicios esenciales</b>  | En muchos municipios de Castilla y León, el negocio que cierra es el único que presta un servicio básico: el único bar, la única tienda, la única gasolinera. Su desaparición no solo es una pérdida económica; es una reducción de la habitabilidad del municipio. |

### 3. ¿Quién puede asumir el relevo? Perfiles, motivaciones y condiciones

Uno de los errores más frecuentes en el debate sobre el relevo generacional es pensar que el relevista debe ser necesariamente un joven local. La realidad es mucho más rica y diversa. Hay varios perfiles de potenciales relevistas, cada uno con sus propias motivaciones, sus propias condiciones y sus propias necesidades de apoyo.

| PERFIL                                        | MOTIVACIÓN PRINCIPAL                                                                                    | QUÉ NECESITA PARA DAR EL PASO                                                                           |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Joven local con raíces</b>                 | Quedarse o volver al pueblo, tener un proyecto propio, no depender del mercado laboral urbano           | Formación en gestión, financiación accesible, mentoría del titular saliente, red de apoyo local         |
| <b>Trabajador/a del propio negocio</b>        | Estabilidad laboral, convertirse en copropietario, continuar lo que ya conoce                           | Información sobre fórmulas cooperativas, acceso a financiación colectiva, acompañamiento jurídico       |
| <b>Persona en retorno rural</b>               | Huir de la precariedad urbana, calidad de vida, proyecto de vida sostenible en el territorio            | Reconocimiento del saber hacer previo, vivienda asequible, conexión con la comunidad local              |
| <b>Emprendedor/a atraído/a</b>                | Actividad ya consolidada con clientela, menor riesgo que partir de cero, arraigo territorial progresivo | Información sobre el negocio disponible, facilidad administrativa del traspaso, acompañamiento inicial  |
| <b>Colectivo trabajador (economía social)</b> | Garantizar el empleo propio, gestión democrática, modelo más sostenible que la empresa individual       | Apoyo para constituir la figura jurídica adecuada, financiación ética, formación en liderazgo colectivo |

Esta diversidad de perfiles tiene una implicación estratégica importante: no existe un único modelo de relevo. Las políticas y los programas que solo contemplan la sucesión familiar o la venta individual a un emprendedor externo dejan fuera a la mayoría de los posibles relevistas. Un enfoque eficaz debe ser plural, flexible y capaz de adaptarse a la realidad de cada negocio y de cada territorio.

#### 3.1. La economía social como vehículo de relevo colectivo

Entre todos los modelos de relevo posibles, hay uno que merece atención especial porque tiene ventajas estructurales que los demás no tienen: la transformación del negocio en una entidad de economía social —cooperativa o sociedad laboral— con participación activa de los trabajadores o de un colectivo local.

Este modelo no es una solución de emergencia. Es una opción estratégicamente sólida porque resuelve simultáneamente varios de los problemas que hacen que el relevo no ocurra. Distribuye el riesgo entre varias personas, hace la inversión inicial más accesible, genera mayor compromiso con la continuidad del proyecto y produce beneficios que quedan en el territorio en lugar de salir de él.

**Economía social y relevo: el círculo que se cierra solo**

Una empresa familiar que se convierte en sociedad laboral al jubilarse el titular mantiene el empleo de sus trabajadores, no requiere que aparezca un comprador externo, genera mayor implicación de quienes la gestionan, y permanece arraigada en el territorio. No es utopía: es una fórmula jurídica con décadas de historia en España y con apoyo normativo explícito en la Ley 5/2011 de Economía Social.

## 4. Por qué el relevo no ocurre: barreras reales y cómo superarlas

Si el relevo generacional tiene tanto potencial como palanca anti-despoblación, ¿por qué no ocurre con mayor frecuencia? La respuesta no es simple, pero sí identificable. El diagnóstico apunta a un conjunto de barreras que se refuerzan mutuamente y que, en ausencia de un ecosistema de apoyo activo, resultan difíciles de superar para los actores implicados de manera individual.

| POR QUÉ NO OCURRE EL RELEVO                                                                                    | QUÉ LO HACE POSIBLE                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El titular no ha planificado su salida y no sabe por dónde empezar                                             | Acompañamiento técnico que ayuda a identificar opciones y elaborar un plan de transición                              |
| No existe un mercado visible de empresas en traspaso: comprador y vendedor nunca se encuentran                 | Plataformas y oficinas de matchmaking que conectan empresas disponibles con emprendedores interesados                 |
| Los trabajadores no saben que pueden convertirse en propietarios colectivos, o creen que no podrán financiarlo | Información clara y accesible sobre fórmulas de economía social y sobre incentivos fiscales y financieros disponibles |
| La jubilación se percibe como el final, no como una transición planificable                                    | Cambio de narrativa: la sucesión como renovación, no como cierre; el legado como oportunidad                          |
| En municipios pequeños, la pérdida de un solo negocio puede ser irreversible para el conjunto del pueblo       | Programas de relevo preventivo que identifican riesgo antes del cierre, no después                                    |

**Conclusión del diagnóstico:** la barrera principal no es la falta de potenciales relevistas ni la falta de negocios viables disponibles. Es la **ausencia de un sistema que los ponga en contacto, los acompañe en el proceso y reduzca el coste de la transición**. Ese sistema no existe todavía de forma sistemática en Castilla y León. Crearlo es la tarea.

## 5. Marco normativo e institucional: lo que ya existe y lo que falta

Castilla y León cuenta con un marco institucional y normativo en materia de reto demográfico y desarrollo rural que es, en comparación con otras comunidades, relativamente desarrollado. La Estrategia Regional Frente al Reto Demográfico, el Plan de Emprendimiento Rural y la red de Grupos de Acción Local (GAL) configuran un ecosistema de políticas con capacidad real de implementación territorial. Sin embargo, este marco presenta lagunas importantes en lo que respecta específicamente al relevo generacional de la pequeña empresa rural.

| LO QUE EXISTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | LO QUE FALTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategia Regional Frente al Reto Demográfico de CyL con enfoque integral.</li> <li>✓ Red de 21 Grupos de Acción Local con capacidad de intervención a escala comarcal.</li> <li>✓ Marco normativo de economía social (Ley 5/2011 estatal, desarrollo autonómico).</li> <li>✓ Fondos LEADER y FEADER con líneas específicas de emprendimiento rural.</li> <li>✓ Programa de retorno y atracción de nuevos pobladores de la Junta de Castilla y León.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Un sistema de detección temprana de negocios en riesgo de cierre por falta de relevo.</li> <li>✗ Una plataforma o servicio de matchmaking entre titulares y potenciales relevistas.</li> <li>✗ Incentivos fiscales específicos para la transmisión empresarial en municipios rurales.</li> <li>✗ Un itinerario formativo específico para personas que quieran asumir un negocio ya establecido.</li> <li>✗ Un programa de acompañamiento desde la decisión de jubilarse hasta la consolidación del relevista.</li> </ul> |

Este análisis permite identificar con precisión dónde actúa ANAEEV: en los espacios que las políticas públicas existentes todavía no cubren. No para competir con la Administración, sino para aportar lo que la Administración no puede hacer sola: proximidad, agilidad, conocimiento del territorio y capacidad de generar confianza entre los actores.

| AMENAZAS ESPECÍFICAS DE CYL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS DE CYL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mayor tasa de envejecimiento empresarial de España: el 38% de los autónomos tienen más de 55 años.</li> <li>▶ Municipios de menos de 500 habitantes: 1.800 en riesgo crítico de perder su único comercio o servicio.</li> <li>▶ Brecha digital que dificulta que los negocios sean atractivos para relevistas jóvenes.</li> <li>▶ Ausencia de mecanismos institucionales de detección temprana del riesgo de cierre.</li> <li>▶ Emigración de jóvenes cualificados hacia centros urbanos: el relevo potencial se va.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marco normativo autonómico favorable: Estrategia Regional Frente al Reto Demográfico de CyL.</li> <li>▶ Red de Grupos de Acción Local (GAL) con capacidad de implementación territorial.</li> <li>▶ Creciente interés de perfiles urbanos por el retorno rural: demanda de modelos de vida alternativos.</li> <li>▶ Sectores con saber hacer acumulado y valor diferencial: agroalimentación, artesanía, turismo rural, servicios de proximidad.</li> <li>▶ Fondos europeos LEADER y FEADER disponibles para apoyar la dinamización económica rural.</li> </ul> |

## 6. Las propuestas de ANAEEV para Castilla y León

ANAEEV no llega a este territorio con un diagnóstico sin propuesta. El conocimiento del problema, la experiencia acumulada con autónomos y emprendedores rurales y la capacidad de interlocución con administraciones, entidades financieras y actores locales permiten formular un conjunto de medidas concretas, accionables y adaptadas a la realidad específica de Castilla y León.

| MEDIDA                                                      | EN QUÉ CONSISTE Y POR QUÉ ES URGENTE EN CYL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oficina de Relevo Generacional Rural (OREG)</b>          | Un servicio integral —presencial, telefónico y digital— especializado en acompañar los procesos de sucesión empresarial en municipios rurales. Identifica negocios en riesgo de cierre por falta de sucesor, conecta a titulares con posibles relevistas, y orienta en la transformación jurídica, financiera y organizativa necesaria. ANAEEV propone su puesta en marcha en Castilla y León como piloto estatal replicable. |
| <b>Mapa de Empresas en Transición de CyL</b>                | Una base de datos territorializada —integrada en el Observatorio del Autónomo Rural (ONAR)— que identifique, municipio a municipio, los negocios con titular en edad de jubilación o en proceso de traspaso. Esta herramienta permite anticipar el riesgo de cierre y actuar de forma preventiva, antes de que la pérdida sea irreversible.                                                                                   |
| <b>Plan de Incentivos al Relevo en Municipios en Riesgo</b> | Un paquete fiscal y financiero específico para las transmisiones empresariales en municipios con menos de 2.000 habitantes y alto riesgo de despoblación: bonificación del IRPF para el cedente, tarifa plana ampliada a 36 meses para el relevista, microcréditos sin garantía personal para la compra colectiva por trabajadores.                                                                                           |
| <b>Formación para relevistas rurales</b>                    | Un itinerario formativo específico para personas que quieren asumir un negocio rural ya establecido: gestión empresarial básica, liderazgo participativo, digitalización aplicada, economía social. El objetivo es reducir la brecha de capacidades que actualmente disuade a potenciales relevistas de dar el paso.                                                                                                          |
| <b>Programa de Relevo Intergeneracional ANAEEV-CyL</b>      | Un espacio de encuentro y mentoría entre titulares de negocios rurales en fase de salida y jóvenes o desempleados interesados en asumir su continuidad. Inspirado en el modelo de 'talleres de innovación intergeneracional', combina transmisión de conocimiento, co-diseño del nuevo proyecto y acompañamiento hasta la consolidación.                                                                                      |

## 6.1. El Observatorio del Autónomo Rural (ONAR) como herramienta de base

Todas las medidas anteriores necesitan un sustrato de información fiable para funcionar. ¿Qué negocios están en riesgo de cierre? ¿En qué municipios? ¿Qué perfiles de relevistas están disponibles o interesados? ¿Qué sectores tienen más demanda insatisfecha en cada comarca?

El Observatorio Nacional del Autónomo Rural (ONAR) que impulsa ANAEV está diseñado exactamente para esto. Integrando datos del INE, la Seguridad Social, el Catastro, el padrón y los propios sistemas de escucha de ANAEV, el ONAR puede construir una radiografía municipal y comarcal del tejido autónomo de Castilla y León, identificar los negocios en riesgo de cierre con años de antelación y orientar los recursos de acompañamiento hacia donde más se necesitan.

La combinación de datos territorializados con inteligencia analítica ética —sin perfilado individual, con trazabilidad y transparencia algorítmica— permite pasar de las políticas basadas en percepciones a las políticas basadas en evidencia. Y en una región del tamaño y la diversidad de Castilla y León, esa diferencia es determinante.

## 7. Conclusión: no hay pueblo vivo sin negocio abierto

La despoblación de Castilla y León no se detiene con un solo instrumento. Es un proceso estructural que requiere respuestas estructurales. Pero hay intervenciones que tienen un efecto inmediato, visible y multiplicador: salvar los negocios que van a cerrar por falta de relevo es una de ellas.

No hay pueblo vivo sin bar, sin tienda, sin taller, sin el negocio que hace que quedarse valga la pena. Y no hay negocio que continúe si no hay nadie que lo continúe. El relevo generacional no es un trámite administrativo ni un problema privado de cada titular. Es una cuestión de política territorial que afecta al conjunto de la comunidad.

ANAEV apuesta por convertir el relevo generacional de las pequeñas empresas rurales en uno de los ejes centrales de la respuesta de Castilla y León a su reto demográfico. No porque sea la única palanca, sino porque es la más subestimada, la más accionable en el corto plazo y la que genera mayor impacto en los territorios más vulnerables.

*"Emprender es quedarse. Y quedarse es el acto político más valioso en la España que no quiere vaciarse."*

ANAEV · Mensajes clave 2026