



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

Comisión Gestión de la Edad/Relevo comercial: Conclusiones

Marzo 2025

ÁMBITO DE LA REFLEXIÓN: Punto de partida

La Comisión reflexiona sobre cómo enfocar y abordar de la manera más adecuada y efectiva el proceso de “Gestión de la Edad” o “Relevo Comercial” en el sector del Comercio urbano vasco.

Se plantea de partida, la posibilidad de considerar el proceso de jubilación que se está produciendo, y que se prevé que se acelerará de forma importante en los próximos 10-15 años, como **oportunidad para abordar la necesaria adaptación y transformación sectorial** a los retos socioeconómicos, tecnológicos y medioambientales que enfrenta.

La reflexión se estructura en torno a las siguientes preguntas:

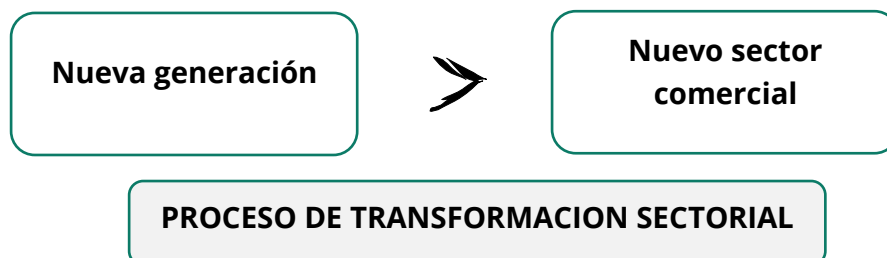
- 1.-** ¿Qué entendemos por “Relevo comercial” o “Gestión de la edad” en el sector comercial urbano? ¿En qué medida consideráis adecuado un enfoque más global que supere el “uno sale – uno entra”?
- 2.-** ¿El relevo comercial/gestión de la edad tiene elementos diferenciales con respecto a otros sectores económicos?
- 3.-** ¿Los actuales recursos que ponemos a disposición del sector son adecuados para acompañarlos en su adaptación a los retos que están afrontando las empresas de comercio?
- 4.-** ¿Qué es necesario hacer para abordar el “Relevo comercial” o “Gestión de la edad” como proceso de transformación sectorial?

CONCLUSIONES GENERALES sobre la “Gestión de la Edad/Relevo comercial”

- **Necesidad de cambiar el enfoque:**

La experiencia de los programas de apoyo y fomento de la transmisión de establecimientos comerciales existentes (tipo Berriz Empresa), orientados a trabajar de forma individualizada con los comercios que afrontan un cierre tanto por jubilación como por otros motivos, revela el gran esfuerzo de recursos tanto económicos como personales y su dilatación en el tiempo, frente al número reducido de transmisiones ciertas que se consiguen llevar a cabo, debido a la complejidad de cada proceso individualizado.

Desde esta perspectiva se concluye **la necesidad de abrirse a un enfoque más amplio que permita identificar nuevas vías de trabajo y definir nuevos programas de apoyo al sector capaces** de convertir el masivo proceso de ceses por jubilación que se avecina, en una **oportunidad de acompañamiento en la necesaria transformación y adaptación sectorial.**



- **Necesidad de encontrar una denominación adecuada para comunicar este enfoque.**

- **Relevo comercial/generacional:** Muy ligado al actual enfoque de “uno sale – uno entra”. Se toma el relevo sobre lo que ya hay. Aunque se realice una adaptación /actualización posterior del negocio que se recibe, se suelen mantener los modelos de negocio con escasa innovación.

Puede tener sentido en el caso de empresas de comercio diferenciales y rentables en sí mismas, que se han mantenido actualizadas y dinámicas hasta el momento de afrontar la jubilación.

Pero se queda “corto” en la gran generalidad de establecimientos comerciales que “estiran la situación de supervivencia” hasta llegar al momento de la jubilación.

Internamente, a niveles “técnicos”, puede asumirse el nuevo enfoque bajo la misma denominación, pero se entiende que a nivel de las empresas comerciales y sectorialmente hay que hacer un esfuerzo comunicativo, explicativo y movilizador.

- **Gestión de la edad:** Procesos ligados a la gestión de las personas en las empresas orientados a integrar los factores relacionados con la edad en su gestión diaria. Por lo tanto, hace referencia a un enfoque alejado del proceso de jubilación/cierre que afronta el sector comercial y de la posibilidad de utilizarlo como oportunidad para afrontar su transformación y renovación.

Se concluye, por tanto, **la necesidad de encontrar una denominación diferente para el sector comercial capaz de reflejar su situación y necesidad específica:**



- **Aspectos diferenciales en los procesos de “Relevo generacional/Gestión de la edad” en el sector de comercio urbano:**

Si se analiza desde la perspectiva de “transmisión empresarial”, la experiencia de programas como Berriz Empresa no parece encontrar aspectos diferenciales significativos con otros sectores: Valoración empresarial + búsqueda de emprendedor interesado + proceso negociador + posible cierre de la transmisión del negocio.

Pero desde una perspectiva más amplia se identifican algunos aspectos que se entienden específicos del sector comercial:

- **Sector con una imagen poco atractiva y con poco prestigio y reconocimiento**, que se traduce en el escaso interés que despierta entre las personas emprendedoras, sobre todo las más jóvenes.
Se trata de un sector que se “estigmatiza” a sí mismo, dificultando la posible captación de relevo y su transmisión.
- **Sector “micro”**: El sector comercial vasco tiene una media de 1,2 trabajadores. Por lo que los comercios son “reflejo” de las personas que los dirigen y eso, para bien o para mal, “no es fácilmente transmisible”
- **Ligada al espacio urbano**, por lo que sobre las empresas del sector “impactan” todos los cambios y transformaciones que está sufriendo la estructuración de nuestros municipios.
- **Ubicación como elemento condicionante**: Aunque la digitalización y la tecnología permita llegar a cada móvil/Tablet/ordenador independientemente del momento y el lugar en el que se halle el establecimiento, la ubicación, la disposición y decoración del establecimiento como parte de la experiencia de compra, sigue siendo un factor determinante....

Son algunos de los aspectos que se señalan y que debieran tenerse en cuenta en el diseño de posibles programas y apoyos para el fomento del relevo generacional/gestión de la edad.

• **Emprendimiento: Multiplicidad de recursos y necesidad de mejorar su difusión.**

- Se considera que existen múltiples recursos y ayudas, sobre todo dirigidos a la parte de emprendimiento. Pero existe una gran dificultad de llegar a las personas emprendedoras; de que éstas conozcan y hagan uso de los recursos disponibles. No saben dónde pueden encontrarse los posibles perfiles emprendedores.
- Se plantea la necesidad de trabajar la motivación emprendedora en etapas tempranas, en los centros educativos y universidades.
- Generalizar los programas de ayuda y apoyo no sólo a las nuevas personas emprendedoras, si no a las empresas que ya están en funcionamiento
- Se identifica la dificultad de acceso a la financiación como una de las principales barreras para emprender.

- **Falta de claridad sobre cómo abordar los procesos de “Relevo comercial/Gestión de la Edad”.**

Se constata la necesidad de abordar cambios en los programas que existen, sobre todo en un entorno de cambio generalizado, y ante los resultados limitados que se obtienen pese al esfuerzo realizado. Pero **no se sabe muy bien qué es lo que hay que cambiar ni hacia dónde.**

En este sentido se apunta a necesidad de:

- **Conocer con anticipación la dimensión del proceso de jubilación** que se va a producir, identificando con tiempo suficiente los establecimientos que van a entrar en esa situación en los próximos 5 -7 años.
- **Identificar posibles factores, entre ellos los cambios legislativos, que puedan tener impacto en estos procesos:** limitaciones en el acceso a becas, imposibilidad de trabajar dos autónomos de forma simultánea en el mismo comercio....
- Definir un **Plan de Acción especialmente diseñado para el sector comercial vasco que tenga en cuenta su realidad y necesidades** y permita identificar medidas que ayuden al sector de comercio vasco a abordar el proceso de jubilación de una parte significativa del tejido comercial de Vitoria – Gasteiz en los próximos 10 años.

PROMOVIENDO LA COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN SECTORIAL

Con el fin de fomentar la colaboración y coordinación entre los diferentes agentes sectoriales, así como evitar posibles solapamientos que impliquen duplicidades e ineficiencias en el uso de los recursos, se exponen algunas líneas de trabajo:

- **El Departamento de Empleo, Comercio y Turismo de la Diputación** pone en valor el convenio establecido con la Cámara de Comercio de Álava para apoyar un programa de Relevo Generacional, que se caracteriza entre otros aspectos por:
 - Estar abierto a cualquier tipo de actividad, independientemente de los años de funcionamiento que lleve
 - Se trata de un programa de acompañamiento tanto a transmitentes como a emprendedores.
- **Cámara de Comercio de Alava** indica que están trabajando en la adaptación del programa “Berriz Empresa” para avanzar en una mayor personalización de los servicios que se ofrecen en función del tipo de empresa y necesidad que demanda.
- **Aenkomer:** Está trabajando en el
 - Desarrollo de un Censo de locales vacíos disponibles en régimen de alquiler o venta con el fin de ofrecer esta información a los posibles emprendedores que se interesen en la apertura de un nuevo negocio.
 - Procesos de sensibilización para poner en valor al sector.
- **Arabadendak:** Indica que están trabajando en un proyecto relacionado con el ámbito del relevo generacional.
- **Servicio de Comercio del Ayuntamiento de Vitoria – Gasteiz** avanza tres líneas relacionadas con el Relevo comercial:
 - En el ámbito de la **sensibilización:** Con el objetivo de ofrecer una imagen más ilusionante y positiva de la actividad comercial, se van a elaborar vídeos que recojan la experiencia de varias personas que regentan un establecimiento comercial y que transmiten su pasión por esta actividad.
 - **Identificación de establecimientos** (comercio + reparaciones) cuyos responsables tengan 55 años o más. Están en proceso de contratación de la empresa que realizará esta identificación.
 - **Servicio de apoyo a la elección del local** para implantación de un nuevo negocio.