



Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha

RELEVO CLM DEL RELEVO GENERACIONAL AL RELEVO SOCIAL

ESTUDIO

(LAS SOCIEDADES LABORALES COMO PALANCA
DE DESARROLLO EN CASTILLA-LA MANCHA)

2/25
OCTUBRE 2025

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1. ECONOMÍA SOCIAL: UN MARCO ESTRATÉGICO
- 1.2. EL RELEVO GENERACIONAL COMO RETO ESTRATÉGICO
- 1.3. ECONOMÍA SOCIAL COMO RESPUESTA
- 1.4. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO
- 1.5. METODOLOGÍA

2. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO

- 2.1. CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- 2.2. MARCOS NORMATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE REFERENCIA
- 2.3. IMPLICACIONES OPERATIVAS Y DE GOBERNANZA DEL MARCO ESTRATÉGICO
- 2.4. MARCO CONCEPTUAL AMPLIADO (ECONOMÍA SOCIAL COMO PARADIGMA DE DESARROLLO)

3. DIAGNÓSTICO DEL TERRITORIO

- 3.1. ESTRUCTURA EMPRESARIAL
- 3.2. PROBLEMA DEMOGRÁFICO
- 3.3. SECTORES ESTRATÉGICOS EN RIESGO
- 3.4. CONSECUENCIAS ACTUALES
- 3.5. DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN CASTILLA-LA MANCHA
 - 3.5.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURAL
 - 3.5.2. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- 4.1. OBJETIVO GENERAL
- 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 4.3. RESULTADOS ESPERADOS (HORIZONTE 2025–2030)
- 4.4. EL RETO DEL RELEVO EN PYMES Y AUTÓNOMOS: LECTURA REGIONAL
- 4.5. ECONOMÍA SOCIAL COMO ALTERNATIVA DE CONTINUIDAD (CONDICIONES DE ÉXITO)
- 4.6. CASO DE ESTUDIO: PROYECTO RELEVO CLM. INNOVAR, EMPRENDER, COOPERAR
- 4.7. SÍNTESIS DEL RETO Y ENFOQUE DE INTERVENCIÓN

5. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

- 5.1. NIVEL CONCEPTUAL: MARCOS Y MODELOS DE INTERVENCIÓN
- 5.2. NIVEL OPERATIVO: FASES Y CRONOGRAMA (2025–2030)
- 5.3. NIVEL TERRITORIAL: CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN Y DESPLIEGUE
- 5.4. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN COMO EJES METODOLÓGICOS
- 5.5. REFERENCIAS COMPARADAS (PARA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA)

5.6. GOBERNANZA, FINANCIACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

6. LÍNEAS DE ACCIÓN

- 6.1. OFICINA DE ASESORAMIENTO Y RELEVO EMPRESARIAL
- 6.2. FERIA VIRTUAL DE RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO
- 6.3. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN
- 6.4. ESCUELA DE RELEVO Y MENTORÍA INTERGENERACIONAL
- 6.5. OBSERVATORIO DEL RELEVO Y LA ECONOMÍA SOCIAL EN CLM
- 6.6. FOROS Y ENCUENTROS DE FORMACIÓN EN EL TERRITORIO
- 6.7. SÍNTESIS OPERATIVA DEL CONJUNTO (MATRIZ CRUZADA)

7. IMPACTO ESPERADO E INDICADORES

- 7.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA
- 7.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y COHESIÓN COMUNITARIA
- 7.3. DIMENSIÓN TERRITORIAL Y DEL RETO DEMOGRÁFICO
- 7.4. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL Y DE GOBERNANZA
- 7.5. IMPACTO ECONÓMICO
- 7.6. IMPACTO SOCIAL
- 7.7. IMPACTO TERRITORIAL
- 7.8. IMPACTO INSTITUCIONAL

8. HOJA DE RUTA 2025–2030 PARA LA ECONOMÍA SOCIAL EN CASTILLA-LA MANCHA

- 8.1. PRINCIPIOS RECTORES
- 8.2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN
- 8.3. CRONOGRAMA DE HITOS 2025–2030
- 8.4. RESULTADOS ESPERADOS

9. GOBERNANZA Y ACTORES IMPLICADOS

- 9.1. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
- 9.2. ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL
- 9.3. AGENTES SOCIALES Y EMPRESARIALES
- 9.4. ACADEMIA Y CENTROS FORMATIVOS
- 9.5. SOCIEDAD CIVIL Y TEJIDO COMUNITARIO

10. CONCLUSIONES Y PROYECCIÓN

10.1. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

10.2. SENTIDO ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

10.3. PROYECCIÓN 2025–2030: HOJA DE RUTA

10.4. IMPACTO ESPERADO: ESCENARIOS ORIENTATIVOS

10.5. APORTACIONES DEL TRABAJO

10.6. RECOMENDACIONES FINALES

10.7. REFLEXIÓN FINAL

BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto **RELEVO CLM** surge como una respuesta estructural al desafío demográfico, económico y social que afronta Castilla-La Mancha. La región vive un proceso sostenido de **envejecimiento empresarial y despoblación rural** que amenaza la continuidad de miles de microempresas, cooperativas familiares y negocios de proximidad. Este fenómeno —agravado por la digitalización desigual y la **falta de relevo generacional**— compromete la sostenibilidad productiva y la cohesión territorial del conjunto de la comunidad autónoma.

Ante este escenario, **RELEVO CLM propone una estrategia** integral que combina economía social, innovación tecnológica y cooperación territorial como ejes de una transición hacia un nuevo modelo de desarrollo sostenible e inclusivo. El proyecto persigue **preservar empresas viables, sostener el empleo y fortalecer el tejido productivo** local, transformando los procesos de sucesión empresarial en oportunidades colectivas de arraigo, digitalización y democratización económica.

La iniciativa parte de un diagnóstico riguroso: en Castilla-La Mancha existen aproximadamente 6.000 entidades de economía social, que generan más de 40.000 empleos directos y aportan cerca del 3% del PIB regional. Sin embargo, más del 35% de las PYMES activas tienen titulares mayores de 55 años, y se estima que unas 15.000 empresas podrían cerrar en la próxima década por falta de relevo. Frente a esta amenaza, **la economía social ofrece un marco jurídico y operativo** idóneo para canalizar transiciones empresariales sostenibles, garantizando la continuidad de la actividad, la participación del personal y la conservación del conocimiento productivo.

El enfoque metodológico del proyecto se apoya en **tres ejes principales**:

- A. **MODELO ICA (IDENTIFICAR – CONECTAR – ACTIVAR)**: identifica empresas en riesgo, conecta agentes económicos y activa soluciones colectivas de transmisión.
- B. **MODELO 3T (TERRITORIO – TALENTO – TECNOLOGÍA)**: impulsa la digitalización inclusiva, el emprendimiento joven y la innovación colaborativa en todo el territorio.
- C. **CUATRO PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN**: Innovación, Emprendimiento, Cooperación y Comunicación, que vertebran la acción a medio y largo plazo.

A partir de estos pilares, Relevo CLM estructura su intervención en **seis líneas estratégicas**:

- 1. **Identificación y diagnóstico empresarial** de PYMES en riesgo de cierre.
- 2. **Acompañamiento técnico y formación** en relevo generacional y cooperativización.
- 3. **Consolidación de fórmulas de economía social** (sociedades laborales).

4. **Digitalización inclusiva y sostenible** del tejido empresarial.
5. **Comunicación y sensibilización social** sobre el valor del relevo colectivo.
6. **Creación del Observatorio Regional del Relevo Empresarial**, como herramienta de evaluación y seguimiento permanente.

La **gobernanza multinivel** del proyecto se articula a través de un Comité Estratégico (JCCM, diputaciones, ayuntamientos), una OFICINA REGIONAL DE COORDINACIÓN, nodos provinciales de activación y una red de socios técnicos —entre ellos ASLABCAM, UCLM, Cámaras de Comercio y Grupos de Acción Local—, garantizando capilaridad territorial y participación de todos los actores implicados.

El impacto esperado a 2030 se traduce en resultados concretos y medibles:

1. 1.500 empresas preservadas o transmitidas a fórmulas de economía social.
2. 20.000 empleos directos mantenidos o generados, con especial atención a mujeres y jóvenes.
3. 80% de las entidades adheridas digitalizadas y activas en red.
4. 85% de los municipios rurales críticos con nodos de proximidad operativos.
5. Aumento del 30% del número de sociedades laborales en la región.

El plan financiero combina recursos del FSE+, FEDER, FEADER (LEADER), MRR/Next Generation EU, fondos autonómicos y entidades de crédito. Este enfoque de financiación mixta garantiza sostenibilidad y escalabilidad del modelo.

RELEVO CLM contribuirá de manera directa al cumplimiento de los OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS), especialmente al ODS 8 (*Trabajo decente y crecimiento económico*), ODS 10 (*Reducción de desigualdades*), ODS 11 (*Ciudades y comunidades sostenibles*), ODS 12 (*Producción y consumo responsables*) y ODS 17 (*Alianzas para lograr los objetivos*).

En síntesis, el proyecto propone un nuevo paradigma de continuidad económica con rostro humano, donde la empresa se concibe no solo como agente productivo, sino como **núcleo de cohesión social, arraigo territorial y sostenibilidad intergeneracional**. Castilla-La Mancha se posicionaría como territorio pionero en la integración del relevo empresarial y la economía social como política pública estructural y replicable en el conjunto del Estado.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1. ECONOMÍA SOCIAL: UN MARCO ESTRATÉGICO

En las últimas dos décadas, la Economía Social ha evolucionado de ser una alternativa marginal a consolidarse como un eje estratégico en los sistemas productivos europeos. Su creciente reconocimiento se fundamenta no solo en su probada capacidad para generar empleo, sino, fundamentalmente, en su contribución sistémica a la **cohesión social** y territorial.

A diferencia de los modelos empresariales convencionales, que priorizan la maximización del beneficio financiero y la preponderancia del capital, las **entidades de Economía Social** —tales como cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, fundaciones, y empresas de inserción— se distinguen por su enfoque en la primacía de la persona y del fin social sobre el capital. Esta orientación intrínseca les confiere una ventaja estructural para abordar fallas del mercado y externalidades negativas, actuando como un factor estabilizador en el tejido socioeconómico, especialmente en contextos de crisis y transformación (Chaves & Monzón, 2012; CIRIEC, 2020).

La relevancia de este modelo ha sido oficialmente reconocida y promovida a nivel supranacional. A través de instrumentos como el PLAN DE ACCIÓN EUROPEO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, la Unión Europea ha posicionado a estas entidades en el centro de las estrategias de **desarrollo sostenible** y transición ecológica y digital, destacando su rol esencial en la consecución de una economía más justa, inclusiva y resiliente.

Este paradigma alternativo se caracteriza por una **gobernanza democrática** y una reinversión de beneficios orientada a fortalecer la actividad principal y beneficiar a la comunidad. Este modelo de gestión, centrado en la sostenibilidad económica y social a largo plazo, explica la notable resiliencia que las empresas de este sector han demostrado históricamente frente a las fluctuaciones económicas y las crisis sociales.

A nivel legislativo, España se erigió como un referente internacional al promulgar la Ley 5/2011 de Economía Social, convirtiéndose en el primer país de Europa en dotar a este sector de un marco normativo explícito. En el ámbito supranacional, el PLAN DE ACCIÓN PARA LA ECONOMÍA SOCIAL de la Comisión Europea (2021) ha ratificado la relevancia del sector, posicionándolo como un **vector estratégico clave en las transiciones digital**, ecológica y justa, en total sintonía con los objetivos de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el contexto regional, la Economía Social no es simplemente un modelo económico alternativo, sino una necesidad estructural ligada intrínsecamente a dos desafíos interdependientes que definen el panorama socioeconómico de Castilla-La Mancha:

- A. UN TEJIDO PRODUCTIVO ATOMIZADO: La estructura empresarial de la región se caracteriza por una alta fragmentación, con más del 99% de sus empresas compuestas por microempresas, autónomos y PYMES familiares (INE, DIRCE 2023). Esta composición conlleva una baja capitalización y una marcada dependencia de la titularidad individual, lo que la hace intrínsecamente vulnerable a los cambios generacionales y a la ausencia de planes de sucesión.
- B. UN PROCESO DE DESPOBLACIÓN RURAL: Este fenómeno afecta a cerca del 80% de los municipios de la región (MITECO, 2023; Ley 2/2021), muchos de los cuales exhiben una densidad demográfica inferior a 12,5 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que acentúa su fragilidad y riesgo de extinción.

La convergencia de estos factores genera un **escenario crítico**. La ausencia de relevo generacional en un tejido empresarial tan sensible produce un "cierre silencioso" de empresas que, pese a ser viables, sucumben por falta de sucesión. Este proceso no solo se traduce en una pérdida de empleo directo, sino que también erosiona el capital social y la provisión de servicios esenciales (como el comercio local, la hostelería y la atención a personas mayores), desarticulando las redes comunitarias. Es importante subrayar que este impacto no es homogéneo; mientras que territorios como la Serranía de Cuenca o el Señorío de Molina presentan vulnerabilidades extremas, provincias como Toledo o Albacete muestran una mayor resiliencia debido a su concentración urbana y de servicios.

1.2. EL RELEVO GENERACIONAL COMO RETO ESTRATÉGICO

La amenaza más acuciante para la continuidad del tejido productivo regional es, sin duda, la crisis del relevo generacional. El envejecimiento de los titulares de empresas, en ausencia de una planificación sucesoria efectiva, culmina en el cierre de unidades productivas que, a pesar de ser económicamente viables, **no encuentran mecanismos de transmisión**. Como subrayan autores como Chaves y Savall (2020), cada clausura empresarial representa una doble pérdida: no solo desaparece la actividad productiva, sino que también se desvanece el **capital social acumulado** —el conocimiento tácito, las redes de confianza y las relaciones comunitarias—, un activo intangible y difícilmente sustituible.

Este riesgo se manifiesta con particular intensidad en sectores vitales para la economía de Castilla-La Mancha, tales como el sector agroalimentario familiar (bodegas, queserías), el comercio y la hostelería de proximidad, la pequeña industria de transformación y ciertos nichos turísticos. La vulnerabilidad de estas empresas se ve exacerbada por la **brecha digital rural**, que limita su capacidad para competir, innovar y ganar visibilidad en un mercado cada vez más globalizado. La falta de acceso a herramientas tecnológicas y la escasa digitalización del capital humano impiden una transición eficiente y rentable, profundizando la fragilidad del tejido empresarial en las zonas con mayor riesgo demográfico.

1.3. ECONOMÍA SOCIAL COMO RESPUESTA

Ante este escenario de fragilidad, la Economía Social se postula como una alternativa estratégica capaz de transformar la vulnerabilidad en resiliencia. Modelos como las **Sociedades Laborales** ofrecen una vía colectiva de transmisión empresarial que, más allá de la mera sucesión, facilita un verdadero **relevo social**. Este mecanismo permite:

- A. PRESERVAR EMPRESAS Y EMPLEOS: Al ofrecer una estructura que previene el cierre de unidades productivas viables por la ausencia de un sucesor.
- B. DEMOCRATIZAR LA GESTIÓN: Mediante un modelo de gobernanza que empodera a los trabajadores y fomenta la toma de decisiones participativa.
- C. FIJAR POBLACIÓN Y REFORZAR LA COHESIÓN: Al anclar el capital productivo y los servicios esenciales en el territorio, contribuyendo a la estabilidad demográfica y al fortalecimiento de las comunidades rurales.

Desde esta perspectiva, la Economía Social debe ser concebida no como un sector complementario, sino como un eje vertebrador de la política pública para Castilla-La Mancha, en estrecha sintonía con las estrategias de **lucha contra la despoblación**, la promoción de la igualdad de género y la modernización digital. Su rol es, por tanto, fundamental para construir un modelo de desarrollo más sostenible, inclusivo y equitativo.

1.4. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente informe, de carácter técnico, se justifica por la imperativa necesidad de disponer de un diagnóstico riguroso y actualizado sobre la **intersección entre el relevo generacional y la Economía Social** en el contexto de Castilla-La Mancha. El estudio se articula en torno a **tres objetivos principales**, concebidos para proporcionar una base analítica sólida y una hoja de ruta estratégica:

- A. ANÁLISIS CONCEPTUAL Y NORMATIVO: Se busca analizar de manera exhaustiva el marco conceptual, normativo y socioeconómico en el que se inscriben el relevo generacional y la Economía Social, identificando las sinergias y oportunidades existentes entre ambos campos.
- B. DIAGNÓSTICO REGIONAL: Se procede a una evaluación detallada de la situación de la región en términos de despoblación, estructura empresarial y el riesgo latente de cierre de empresas viables por falta de sucesión.
- C. PROPUESTA ESTRATÉGICA: Se propone una hoja de ruta para el periodo 2025–2030 que posicione a la Economía Social, y en particular a las Sociedades Laborales, como una palanca de continuidad empresarial, cohesión territorial y justicia social. Esta contribución aspira a servir de guía para los actores públicos y privados implicados en el desarrollo de la región.

1.5. METODOLOGÍA

La elaboración de este informe se sustenta en un **enfoque metodológico de carácter mixto**, que combina una aproximación **cualitativa y cuantitativa** para garantizar el rigor científico y la relevancia práctica de los resultados. La investigación se basa en los siguientes pilares:

- a) REVISIÓN DOCUMENTAL Y BIBLIOGRÁFICA: Se ha realizado un análisis exhaustivo de la literatura académica, informes sectoriales y normativa aplicable en los ámbitos de la Economía Social, el desarrollo rural y el relevo generacional. Esta revisión ha permitido la construcción de un marco teórico sólido y actualizado.

- b) **EXPLOTACIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS:** Se ha utilizado información de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Directorio Central de Empresas (DIRCE) y los ministerios con competencias en despoblación. El análisis de estos datos cuantitativos ha sido fundamental para diagnosticar la situación demográfica y la estructura empresarial de la región.
- c) **ANÁLISIS TERRITORIAL:** Se ha aplicado un enfoque de análisis geográfico para identificar las vulnerabilidades específicas de las distintas comarcas de Castilla-La Mancha. Esto ha permitido contextualizar el problema del relevo y la despoblación en una escala subregional.
- d) **ESTUDIO DE CASOS:** Se han analizado experiencias exitosas de relevo empresarial en Sociedades Laborales, tanto a nivel nacional como internacional. Este estudio de casos ha proporcionado valiosos aprendizajes y buenas prácticas aplicables al contexto de la región.

Este enfoque asegura un equilibrio entre el rigor académico, la aplicabilidad práctica y la utilidad política, permitiendo que el informe sirva no solo como un documento de análisis, sino también como una herramienta de acción para los actores involucrados.

2. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO

2.1. CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

La ECONOMÍA SOCIAL no se define por una única forma jurídica, sino que constituye un espacio empresarial híbrido y distintivo, donde convergen las dimensiones económicas, sociales y jurídicas. Su rasgo diferenciador radica en la aplicación de un conjunto de principios comunes que sitúan a las personas, el trabajo y el interés colectivo como prioridades, por encima de la mera maximización del beneficio financiero (Chaves & Monzón, 2012; CIRIEC, 2020). Este enfoque se basa en **cuatro ejes esenciales**, reconocidos tanto en la literatura internacional (Defourny & Nyssens, 2017) como en el ordenamiento jurídico español (Ley 5/2011):

- a) PRIMACÍA DE LA PERSONA Y DEL FIN SOCIAL SOBRE EL CAPITAL: En este modelo, el capital se considera un medio instrumental, no un fin en sí mismo. El objetivo central de la actividad empresarial es la creación de empleo digno, el fomento de la cohesión social y el arraigo territorial. La rentabilidad económica es un requisito para la sostenibilidad, pero no el único ni el principal motor de la actividad.
- b) GOBERNANZA DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA: La toma de decisiones se basa en principios democráticos, reflejados en el aforismo "una persona, un voto" o en mecanismos equivalentes que limitan la concentración de poder. Este modelo de gestión participativa fomenta la corresponsabilidad de todos los miembros y refuerza el compromiso con los objetivos de la entidad.
- c) APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS VINCULADA A LA ACTIVIDAD Y/O AL FIN SOCIAL: Los excedentes económicos generados no se distribuyen en función del capital aportado, sino que se destinan principalmente a la reinversión en la propia actividad empresarial o a la mejora de la comunidad. Este principio garantiza la estabilidad de la entidad y su orientación hacia el impacto social a largo plazo.
- d) GESTIÓN AUTÓNOMA, TRANSPARENTE Y SOLIDARIA: Las empresas de Economía Social gozan de independencia respecto a los poderes públicos. No obstante, su funcionamiento se rige por una gestión transparente que rinde cuentas a sus miembros y, a menudo, por principios de solidaridad con otros actores del sector y con la comunidad en la que operan.

ÁMBITO SUBJETIVO (TIPOLOGÍAS) Y CRITERIO OPERATIVO

En España y en Castilla-La Mancha, el sector de la Economía Social abarca una amplia diversidad de formas jurídicas, cada una con sus particularidades, pero todas adheridas a los principios ya descritos. Las tipologías más representativas que conforman este ecosistema incluyen:

- a) **COOPERATIVAS:** Se trata de entidades cuyo propósito es satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas y sociales de sus miembros, ya sea en el ámbito del trabajo asociado, el sector agroalimentario, el consumo, los servicios, la vivienda o el crédito.
- b) **SOCIEDADES LABORALES (SAL/SLL) Y PARTICIPADAS:** En este modelo, la mayoría del capital social es propiedad de las personas trabajadoras con contrato indefinido. Este rasgo las convierte en el vehículo ideal para la democratización de la propiedad empresarial y la gestión.
- c) **MUTUALIDADES DE PREVISIÓN SOCIAL:** Entidades sin ánimo de lucro que actúan en el ámbito de la previsión social complementaria.
- d) **ASOCIACIONES Y FUNDACIONES CON ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Entidades que, sin tener un fin primario de lucro, desarrollan actividades económicas para sostener su misión social.
- e) **EMPRESAS DE INSERCIÓN Y CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE):** Organizaciones que tienen como objetivo principal la integración sociolaboral de personas en riesgo de exclusión o con discapacidad.

CRITERIO OPERATIVO DEL PROYECTO

Para los fines específicos de este INFORME, se considerarán parte de la Economía Social todas aquellas entidades que, con independencia de su forma jurídica, apliquen de manera estable y rigurosa los principios fundamentales de este sector en el desarrollo de una actividad económica continuada. Esta **definición amplia y operativa** permite abarcar la totalidad del espectro empresarial que contribuye a los objetivos de sostenibilidad, cohesión y justicia social.

2.2. MARCOS NORMATIVOS Y ESTRATÉGICOS DE REFERENCIA

La Economía Social en Castilla-La Mancha se inscribe y fortalece en un sistema de gobernanza multinivel (Unión Europea, Estado español, Comunidad Autónoma), que reconoce su especificidad, habilita los instrumentos de financiación necesarios y define las prioridades de la política pública. A continuación, se detallan los principales **marcos estratégicos** que sustentan esta propuesta:

A) Ley 5/2011, de Economía Social (España) Esta norma, pionera en Europa, ofrece una definición legal integradora del sector y establece sus principios rectores: la primacía de la persona, la gestión democrática, la reinversión de los excedentes, la solidaridad y la independencia. Su relevancia es crucial, ya que legitima y ofrece un cauce jurídico a las vías de continuidad empresarial a través de la cooperativización y la transformación en sociedades laborales, facilitando su acceso a programas de apoyo y financiación estatales.

B) Plan de Acción Europeo para la Economía Social (Comisión Europea, 2021) Este plan sitúa a la Economía Social como un actor fundamental en las transiciones verde, digital y justa en la Unión Europea. Entre sus prioridades estratégicas se encuentran la mejora de la visibilidad y la medición del sector, la diversificación de sus fuentes de financiación (a través de instrumentos como el FSE+ y los microcréditos), y el impulso de la innovación social y la cohesión territorial. De especial relevancia para este informe, el plan posiciona explícitamente el relevo generacional y la continuidad de las pymes como objetivos de política pública elegibles en el marco europeo, abriendo así una ventana de oportunidad para proyectos como el propuesto.

C) Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha 2023–2026 La Estrategia regional se alinea con los marcos supranacionales y articula su acción en torno a cinco ejes estratégicos:

1. Visibilidad y reconocimiento institucional.
2. Emprendimiento y transformación, que incluye de manera explícita el fomento del relevo generacional.
3. Digitalización e innovación.
4. Vertebración territorial y lucha contra la despoblación, en consonancia con la Ley 2/2021.
5. Igualdad de género y cohesión social.

El proyecto RELEVO CLM actúa como un catalizador transversal que moviliza y da sentido a estos cinco ejes, demostrando la capacidad de la Economía Social para impulsar objetivos multifacéticos.

D) ENDITA 2022–2027 (Estrategia Nacional de Impulso del Trabajo Autónomo) Esta estrategia busca promover la fijación de población en el territorio, crear un ecosistema emprendedor sostenible y digital, e incrementar la protección social de los trabajadores por cuenta propia. Su relevancia para este informe radica en que integra la necesidad de facilitar la continuidad de los negocios unipersonales y su posible transición hacia fórmulas colectivas de Economía Social, como las sociedades laborales, lo que la convierte en un marco complementario de gran valor.

E) Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) La Economía Social, por su naturaleza, contribuye de manera directa a la consecución de diversos ODS. Este INFORME, y el proyecto que propone, se vinculan directamente con:

- a) ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).
- b) ODS 10 (Reducción de las desigualdades).
- c) ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles).
- d) ODS 12 (Producción y consumo responsables).
- e) ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Esta alineación aporta una sólida legitimidad internacional a la propuesta y abre la puerta a nuevas ventanas de financiación (FSE+, ERDF, Next Generation EU).

2.3. IMPLICACIONES OPERATIVAS Y DE GOBERNANZA DEL MARCO ESTRATÉGICO

El marco normativo y estratégico de referencia no actúa meramente como un telón de fondo; por el contrario, determina de manera fundamental el **diseño**, la **financiación** y la **gobernanza** del proyecto. La alineación con estas directrices asegura la viabilidad y el impacto de la iniciativa, permitiendo una acción coherente y concertada.

A) ELEGIBILIDAD Y FINANCIACIÓN ESTRATÉGICA

La viabilidad del proyecto depende de su capacidad para articularse con los mecanismos de financiación multinivel existentes. Se identifican **tres vías principales**:

- A. FSE+ 2021–2027 (FONDO SOCIAL EUROPEO PLUS): Representa una fuente clave para financiar acciones de formación, inclusión laboral y fortalecimiento del ecosistema de la Economía Social, pilares esenciales para la implementación del proyecto.

- B. MECANISMO DE RECUPERACIÓN Y RESILIENCIA (MRR) / NEXT GENERATION EU:
Proporciona una oportunidad única para la digitalización, la transición ecológica y la modernización de las pymes, campos en los que el proyecto de relevo generacional y la creación de plataformas de servicios encuentran un encaje directo.
- C. LEADER / FEADER (FONDO EUROPEO AGRÍCOLA DE DESARROLLO RURAL): Estos programas ofrecen la vía más efectiva para la canalización territorial de recursos hacia las áreas rurales en situación de despoblación, garantizando que el proyecto tenga un impacto real donde más se necesita.

B) DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y COHERENCIA ESTRATÉGICA

El diseño de los instrumentos del proyecto debe reflejar las prioridades de la política pública. En este sentido, la propuesta de crear una plataforma digital para empresas en transición, una red de nodos de proximidad, una escuela de relevo y un observatorio regional se alinea directamente con los ejes de digitalización, vertebración territorial, igualdad y cohesión de la Estrategia regional.

C) COMPRA PÚBLICA RESPONSABLE Y PARTENARIADOS MULTIACTOR

La implementación del proyecto exige la creación de alianzas estratégicas y la adopción de prácticas de gestión innovadoras. La compra pública responsable, mediante la incorporación de cláusulas sociales en la contratación, puede convertirse en un motor para que las entidades de la Economía Social ofrezcan servicios de formación, consultoría y digitalización. La gobernanza del proyecto se basará en la conformación de alianzas multiactor con los siguientes agentes clave:

- A. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: Abarcando la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM), las diputaciones provinciales y los ayuntamientos.
- B. ACADEMIA: A través de la colaboración con instituciones como la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).
- C. AGENTES SOCIALES Y EMPRESARIALES: Incluyendo confederaciones sectoriales, sindicatos y otras organizaciones representativas.

2.4. MARCO CONCEPTUAL AMPLIADO (ECONOMÍA SOCIAL COMO PARADIGMA DE DESARROLLO)

La Economía Social trasciende la mera categorización de un sector empresarial; se configura como un verdadero paradigma de desarrollo que opera en la intersección dinámica entre el mercado, el Estado y la comunidad (Laville, 2019). Su naturaleza híbrida la convierte, simultáneamente, en un objeto de estudio (con tipologías, marcos normativos y métricas específicas) y en un espacio de acción donde proliferan modelos como las cooperativas, las Sociedades Laborales y las empresas de inserción.

La evidencia académica y la experiencia empírica demuestran la capacidad de este modelo para generar un impacto sistémico positivo:

- A. GENERACIÓN DE EMPLEO ESTABLE: Las empresas de Economía Social han probado su resiliencia frente a los ciclos económicos, mostrando una mayor capacidad para mantener y crear empleo de calidad, incluso en periodos de crisis (Barea y Monzón, 2016).
- B. COHESIÓN TERRITORIAL Y FIJACIÓN DE POBLACIÓN: A través de su arraigo local, estas entidades se han consolidado como un factor clave para sostener la actividad económica y los servicios esenciales en el medio rural, contribuyendo directamente a la lucha contra la despoblación (Bretos y Marcuello, 2018).
- C. IMPULSO A LA INNOVACIÓN SOCIAL: El sector se distingue por su capacidad para desarrollar soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales, y para promover una digitalización inclusiva y una economía circular (Mozas, 2018).

En el contexto específico de Castilla-La Mancha, esta triple función —**económica, social y territorial**— convierte a la Economía Social en un vector estratégico fundamental para abordar los desafíos interdependientes de la despoblación y el relevo generacional, ofreciendo un camino hacia un desarrollo más sostenible y equitativo.

3. DIAGNÓSTICO DEL TERRITORIO

3.1. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El tejido productivo de Castilla-La Mancha (CLM) se caracteriza por un **grado extremo de atomización**, con más del 99% de las unidades empresariales constituidas por microempresas, trabajadores autónomos y pymes de carácter familiar (INE, DIRCE 2023). Más del 90% de estas entidades emplea a menos de diez personas, lo que limita significativamente sus capacidades de acumulación de capital, innovación y crecimiento sostenible.

Si bien este modelo, basado en el autoempleo y el emprendimiento familiar, presenta la ventaja de un fuerte arraigo territorial y la generación de empleo local, también constituye una **vulnerabilidad estructural**. La ausencia de una planificación sucesoria formal hace que la continuidad de estos negocios dependa casi exclusivamente de la voluntad y capacidad de la persona titular, elevando exponencialmente el riesgo de cierre al enfrentar procesos de relevo.

Este riesgo se ve agravado por la elevada mortalidad empresarial. Según datos de la Cámara de Comercio de España (2022), aproximadamente el 50% de las nuevas empresas en CLM no logra superar la barrera de los cinco años de vida. Esta rotación es particularmente acentuada en sectores como el comercio minorista, la hostelería y la industria ligera, lo que limita la capacidad de la región para desarrollar economías de escala e insertarse en mercados internacionales. La consecuencia directa es la proliferación de "**cierres silenciosos**" que, en su conjunto, impactan de forma negativa en el empleo y en la provisión de servicios esenciales a nivel de proximidad.

En síntesis, la estructura empresarial de Castilla-La Mancha plantea un doble desafío estratégico:

1. **Asegurar la continuidad** de un tejido productivo altamente atomizado y frágil.
2. **Transformar esta debilidad en una oportunidad** de resiliencia mediante la promoción de fórmulas colectivas de gestión, como las ofrecidas por la Economía Social.

3.2. PROBLEMA DEMOGRÁFICO

Castilla-La Mancha se sitúa entre los territorios más severamente afectados por el **reto demográfico** en España. Cerca del 80% de sus municipios experimenta dinámicas regresivas (MITECO, 2023), con vastas áreas que presentan una densidad poblacional por debajo del umbral de los 12,5 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que las clasifica en un riesgo crítico de despoblación.

ESTE FENÓMENO SE MANIFIESTA DE MANERA AGUDA EN LAS SIGUIENTES ZONAS:

- a) LA SERRANÍA DE CUENCA: Con municipios que alcanzan densidades inferiores a los 5 habitantes por kilómetro cuadrado.
- b) EL SEÑORÍO DE MOLINA (GUADALAJARA): Donde se observan los índices más altos de envejecimiento y dispersión poblacional.
- c) EL CAMPO DE MONTIEL Y LOS MONTES DE CIUDAD REAL: Caracterizados por una pérdida poblacional sostenida y una marcada ausencia de relevo en los sectores agrario y de servicios.
- d) ÁMBITOS RURALES DE ALBACETE Y TOLEDO: Núcleos que, a pesar del mayor dinamismo provincial, muestran un decrecimiento constante de su población.

Las tendencias migratorias refuerzan esta regresión. La **salida selectiva** de jóvenes y mujeres hacia los principales polos urbanos de la región (Albacete, Toledo) o hacia comunidades limítrofes (Madrid, Comunidad Valenciana) acelera el envejecimiento poblacional. Esto se traduce en que más del 30% de la población de algunas comarcas tiene más de 65 años, lo que **reduce la base demográfica necesaria** para el emprendimiento y el relevo generacional.

LAS CONSECUENCIAS DE ESTE PROCESO SON MULTIDIMENSIONALES Y DE GRAN CALADO ESTRUCTURAL:

- 1. SERVICIOS ESENCIALES: El cierre de escuelas, la reducción de la frecuencia del transporte público y la tensión en los servicios sanitarios locales.
- 2. CAPITAL SOCIAL: El debilitamiento del tejido asociativo y la erosión de las redes de confianza que sustentan la vida comunitaria.
- 3. ATRACCIÓN ECONÓMICA: La limitación de la inversión debido al reducido tamaño del mercado y los elevados costes de las infraestructuras en zonas de baja densidad.

4. DESIGUALDAD TERRITORIAL: El aumento de la brecha entre los polos urbanos más dinámicos y las extensas áreas rurales más vulnerables (Cuenca, Guadalajara y parte de Ciudad Real).

En conclusión, la despoblación es un fenómeno complejo que condiciona la sostenibilidad territorial. Por ello, requiere la implementación de **políticas integrales** en las que la Economía Social se posicione como un mecanismo fundamental de arraigo y cohesión para las comunidades locales.

3.3. SECTORES ESTRATÉGICOS EN RIESGO

La crisis del relevo generacional no afecta al tejido productivo de manera homogénea; por el contrario, incide con especial intensidad en los sectores que constituyen la columna vertebral del modelo económico regional. La **falta de una planificación sucesoria efectiva** en estos ámbitos representa una amenaza sistémica que va más allá del cierre de empresas individuales, poniendo en riesgo la identidad productiva y cultural de la región.

SE IDENTIFICAN LOS SIGUIENTES SECTORES COMO LOS MÁS VULNERABLES:

- a) AGROALIMENTARIO: Empresas familiares, como cooperativas vitivinícolas, almazaras y queserías, enfrentan un riesgo crítico. La elevada edad de sus titulares y la ausencia de un relevo interno comprometen no solo la continuidad de las exportaciones y el empleo rural, sino también la preservación de paisajes culturales y saberes tradicionales.
- b) COMERCIO DE PROXIMIDAD Y HOSTELERÍA: Estos sectores, que son vitales para la cohesión social y la vida comunitaria, se caracterizan por una baja rentabilidad y una fuerte dependencia del titular. Los cierres por jubilación no solo impactan económicamente, sino que también merman la calidad de vida y la sociabilidad de los núcleos de población.
- c) TURISMO RURAL Y CULTURAL: El tejido empresarial de este sector, altamente atomizado, posee un enorme potencial de diversificación y de atracción de talento joven. Sin embargo, la ausencia de planes de continuidad limita su capacidad de crecimiento y desarrollo, frustrando una oportunidad clave para el desarrollo territorial.

- d) **INDUSTRIA LIGERA Y MANUFACTURAS TRADICIONALES:** Los pequeños talleres y fábricas, en particular las ligadas a la transformación agroalimentaria, sostienen un importante volumen de empleo local y preservan un valioso acervo de conocimiento técnico. La falta de relevo en estos negocios pone en riesgo la capacidad productiva endógena de las comarcas.
- e) **ENERGÍAS RENOVABLES Y ECONOMÍA VERDE:** Pese al alto potencial de este sector, existe el riesgo de que la brecha de incorporación de jóvenes y mujeres, junto con la falta de arraigo, lleve a que la titularidad y los beneficios de estos proyectos sean capturados por operadores externos. La vinculación a modelos de Economía Social, como las cooperativas energéticas, puede garantizar que el desarrollo de este sector beneficie directamente a las comunidades locales.

Como resultado, el relevo generacional se configura como un **reto estructural** para el modelo económico de Castilla-La Mancha. La Economía Social se presenta, en este contexto, como una herramienta idónea no solo para garantizar la continuidad empresarial, sino para democratizar la propiedad y el empleo, fortaleciendo así la resiliencia y el arraigo de las comunidades.

3.4. CONSECUENCIAS ACTUALES

Las dinámicas de cierre empresarial y despoblación generan una serie de consecuencias interrelacionadas y de carácter estructural que amenazan la sostenibilidad a largo plazo de la región. El impacto va más allá de la mera pérdida económica, incidiendo directamente en el tejido social y la cohesión territorial.

LOS EFECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS SON:

- a) **PÉRDIDA DE EMPLEO ESTABLE:** El cierre de pymes familiares y comercios locales conlleva la destrucción de empleos de calidad y difícilmente sustituibles en las áreas rurales. Esta pérdida de oportunidades laborales se convierte en un factor que acelera la emigración juvenil y acentúa el envejecimiento poblacional.
- b) **DESAPARICIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS:** En muchos núcleos rurales, las tiendas, bares, talleres o los servicios de transporte operan como un "*servicio público de facto*". La pérdida de estos negocios no solo afecta la economía local, sino que también agrava el círculo de la despoblación, al reducir la calidad de vida y el atractivo de las comunidades para los jóvenes y las familias.

- c) **DEBILITAMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL:** Las empresas locales son nodos comunitarios, lugares de encuentro y redes de confianza. Su desaparición erosiona el capital social acumulado en la comunidad, debilitando las redes de apoyo mutuo y la resiliencia colectiva frente a los desafíos.
- d) **DESERTIFICACIÓN ECONÓMICA Y FRACTURA TERRITORIAL:** La confluencia del cierre empresarial y el vaciamiento poblacional conduce a una desertificación económica. Esto es especialmente evidente en comarcas como la Serranía de Cuenca, el Señorío de Molina o el Campo de Montiel, donde el deterioro institucional y la falta de inversión profundizan la fractura territorial con los polos urbanos más dinámicos de la región.

En conclusión, el relevo generacional no es un problema sectorial, sino un **problema estructural de sostenibilidad regional** que demanda una respuesta integral. Esta respuesta debe articularse a través de políticas que fomenten la Economía Social, impulsen la digitalización inclusiva y promuevan la cohesión territorial.

3.5. DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN CASTILLA-LA MANCHA

3.5.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

El sector de la Economía Social en Castilla-La Mancha presenta una dimensión estructural significativa y un notable potencial de crecimiento. Según estimaciones del Libro Blanco de la Economía Social en CLM (2020), el sector agrupa a más de 6.800 entidades, genera aproximadamente 40.000 empleos directos y contribuye con un Valor Añadido Bruto (VAB) que supera los 500 millones de euros, lo que representa entre el 2,5% y el 3% del PIB regional. A pesar de que estas cifras se sitúan por debajo de regiones con una tradición histórica más arraigada en el sector (como el País Vasco, Navarra o la Comunidad Valenciana), **el potencial de crecimiento es sustancial, especialmente en sectores clave** como el agroalimentario, el turismo y los servicios de proximidad.

LA ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA REGIÓN SE ARTICULA EN TORNO A LOS SIGUIENTES BLOQUES:

- A. **COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS:** Constituyen el corazón de la Economía Social en la región. Con su peso en la producción de vino, aceite y queso, estas entidades son vitales para la fijación de población en las zonas rurales y para la proyección de la marca "Castilla-La Mancha" en los mercados internacionales.

- B. SOCIEDADES LABORALES Y PARTICIPADAS (SAL/SLL): Con aproximadamente 500 entidades que generan más de 3.000 empleos directos y un VAB cercano a los 100 millones de euros, las Sociedades Laborales se erigen como una fórmula jurídica estratégica. Su modelo de gestión democrática y su capacidad para vehicular la transmisión de empresas las convierten en el instrumento idóneo para los procesos de relevo social.
- C. OTRAS ENTIDADES: El ecosistema se complementa con un conjunto de asociaciones, fundaciones, Centros Especiales de Empleo y empresas de inserción que desempeñan un papel fundamental en la creación de empleo inclusivo y en la generación de un fuerte impacto comunitario.

Sin embargo, el sector enfrenta también una serie de condicionantes transversales que limitan su desarrollo pleno, entre ellos: el predominio de la microempresa, la dependencia de sectores tradicionales, una **baja tasa de digitalización** y las dificultades recurrentes para acceder a financiación adecuada.

3.5.2. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

El ecosistema de la Economía Social en Castilla-La Mancha exhibe un patrón de concentración sectorial y provincial que está fuertemente vinculado al sector agroalimentario y al medio rural. **Cada provincia muestra una especialización particular**, lo que refleja tanto su identidad económica como su respuesta a los desafíos demográficos.

A CONTINUACIÓN, SE DETALLA LA DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIAS:

- CIUDAD REAL: Esta provincia constituye el núcleo cooperativo del sector, con un marcado predominio de cooperativas vitivinícolas y agroalimentarias. El peso de estas entidades es crucial para la fijación de población en las zonas rurales y para la proyección de la marca regional en los mercados de exportación.
- TOLEDO: La provincia se caracteriza por una mayor diversificación, con un sector de cooperativas de servicios y agroindustria que se beneficia de su ventajosa posición logística y su proximidad al mercado de Madrid.
- ALBACETE: Destaca por la presencia de la Denominación de Origen del queso manchego y por una mayor densidad relativa de sociedades laborales en los sectores del comercio, los servicios y la industria ligera. Esto la convierte en un caso de estudio relevante para la implementación de las estrategias de relevo.

- CUENCA: La Economía Social en esta provincia está intrínsecamente ligada a las iniciativas de los grupos de desarrollo rural LEADER y a proyectos de carácter agroforestal y turístico. Estas entidades actúan como un ancla territorial clave para las zonas más vulnerables y con mayor riesgo de despoblación.
- GUADALAJARA: Aunque presenta una menor densidad relativa de entidades de Economía Social, su perfil está centrado en los servicios sociales y en la presencia de organizaciones en el área periurbana del Corredor del Henares, lo que refleja un modelo más orientado a la atención de necesidades sociales urbanas.

A pesar de su potencial, la Economía Social en Castilla-La Mancha enfrenta una serie de **retos estructurales** que limitan su consolidación como pilar de desarrollo regional. Abordar estos desafíos es crucial para que el sector pueda desplegar su capacidad transformadora:

1. RELEVO GENERACIONAL: Las jubilaciones inminentes en PYMES familiares, explotaciones agrarias y cooperativas representan una amenaza para la continuidad. La pérdida de capital productivo y de conocimientos técnicos y relacionales es inminente. Las Sociedades Laborales se presentan como fórmulas clave para asegurar la continuidad y democratizar la propiedad.
2. DESPOBLACIÓN: La reducción de la base social, laboral y de consumo en las zonas rurales crea un círculo vicioso de cierres empresariales y emigración juvenil. La fragilidad demográfica limita la capacidad de crecimiento del sector.
3. BRECHA DIGITAL: Los bajos niveles de digitalización y conectividad en el medio rural, combinados con una escasa presencia en los mercados digitales, limitan la competitividad y la visibilidad de las entidades de Economía Social.
4. BAJA VISIBILIDAD: Existe un déficit de indicadores desagregados que permitan medir el impacto real del sector y una falta de campañas de comunicación que fomenten su reconocimiento social.
5. FINANCIACIÓN LIMITADA: La capitalización insuficiente de las entidades y la escasa oferta de instrumentos financieros adaptados (como la banca ética, la inversión de impacto o los fondos cooperativos) obstaculizan el crecimiento y la inversión.

En conclusión, para que la Economía Social pueda consolidarse como un pilar estructural del desarrollo regional, se requiere **una estrategia integral (2025–2030)** que combine la **transmisión empresarial**, las políticas anti-despoblación, la digitalización inclusiva, la mejora de la visibilidad y la creación de mecanismos de financiación específicos.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este proyecto es garantizar la continuidad y la sostenibilidad del tejido productivo de Castilla-La Mancha mediante la implementación de un sistema integral de **relevo social-generacional** que se fundamente en los principios rectores de la Economía Social.

El proyecto persigue transformar una amenaza estructural, como es el cierre de empresas viables por el envejecimiento de sus titulares, la ausencia de una sucesión planificada y la despoblación rural, en una oportunidad estratégica de innovación, resiliencia y arraigo territorial. Para ello, se promoverá de manera activa la **conversión de empresas viables en fórmulas colectivas y participativas**, como las cooperativas y, de manera especial, las sociedades laborales.

ALCANZAR ESTE OBJETIVO PERMITIRÁ:

- A. PRESERVAR EL EMPLEO DE CALIDAD y el capital productivo acumulado en las zonas rurales.
- B. REFORZAR LA COHESIÓN SOCIAL y la equidad territorial, al evitar la pérdida de servicios esenciales y la fragmentación del tejido comunitario.
- C. POSICIONAR A CASTILLA-LA MANCHA como un referente nacional y europeo en materia de continuidad empresarial, a través de la promoción de la Economía Social.
- D. CONTRIBUIR DE MANERA DIRECTA a la consecución de la Agenda 2030 y a las transiciones verde, digital y justa, lo que refuerza la relevancia del proyecto en el contexto actual.

En suma, el proyecto busca no solo resolver un problema de sucesión empresarial, sino construir un modelo de desarrollo regional más justo, equitativo y sostenible para el futuro de la comunidad.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La consecución del objetivo general se logrará a través de la implementación de una serie de **objetivos específicos interrelacionados**, diseñados para abordar los desafíos estructurales identificados en el INFORME:

1. PREVENIR EL CIERRE DE EMPRESAS VIABLES POR FALTA DE SUCESIÓN: Este objetivo se centra en el desarrollo de protocolos de transmisión ordenada y la provisión de servicios especializados de mediación y acompañamiento jurídico-financiero. El fin último es reducir la tasa de mortalidad empresarial provocada por la falta de relevo en PYMES familiares, negocios de autónomos y cooperativas.
2. FAVORECER LA INCORPORACIÓN DE JÓVENES Y MUJERES AL TEJIDO EMPRESARIAL: Se diseñarán programas de mentoría intergeneracional e itinerarios formativos adaptados para facilitar la transición de la propiedad y la gestión a las nuevas generaciones. Se priorizará el apoyo a la incorporación de mujeres y jóvenes, con especial atención a los sectores estratégicos en riesgo, como el agroalimentario, el comercio de proximidad y las energías renovables.
3. IMPULSAR LA DIGITALIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LOS PROCESOS DE RELEVO: El proyecto promoverá la modernización del sector mediante el desarrollo de plataformas digitales de transmisión empresarial, la implementación de sistemas de alerta temprana para identificar negocios en riesgo y la creación de herramientas de *e-learning* y gestión empresarial que reduzcan las barreras de entrada para los nuevos gestores.
4. FOMENTAR LA CULTURA DE LA ECONOMÍA SOCIAL: Este objetivo busca consolidar el reconocimiento del sector a nivel ciudadano, empresarial e institucional. Para ello, se llevarán a cabo campañas de sensibilización y visibilización, así como programas de formación especializada dirigidos a profesionales, emprendedores y gestores de empresas.
5. REFORZAR LA VERTEBRACIÓN TERRITORIAL DE LA REGIÓN: Se implementará una red comarcal de nodos de proximidad que funcionarán como ventanillas únicas. Estos nodos tendrán la función estratégica de identificar de manera proactiva a empresas en situación de riesgo, captar potenciales sucesores y acompañar los procesos de transformación en cooperativas o sociedades laborales.
6. GENERAR UN ECOSISTEMA DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL: La gobernanza del proyecto se basará en un modelo de colaboración multiactor entre la Administración Pública (JCCM, diputaciones, ayuntamientos), las entidades de Economía Social, los agentes sociales, las asociaciones empresariales, la universidad y la ciudadanía organizada. Este enfoque garantizará la optimización de los recursos y la legitimidad del proyecto como una política pública de amplio consenso.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS (HORIZONTE 2025–2030)

La implementación del proyecto se medirá a través de una serie de **resultados cuantificables y cualitativos**, orientados a demostrar el impacto y la efectividad de la estrategia propuesta. Los principales resultados esperados en el horizonte 2025–2030 son:

- a) **PRESERVACIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEO:** Se busca una reducción sustancial en el número de cierres empresariales causados por la falta de relevo. Esto se medirá mediante el número de transmisiones exitosas a través de fórmulas de Economía Social y la tasa de supervivencia de estas nuevas entidades a 24 y 36 meses, lo que demostrará la sostenibilidad de los proyectos.
- b) **EMPLEO RENOVADO E INCLUSIVO:** El proyecto aspira a un incremento significativo en la participación de jóvenes y mujeres en la titularidad y en los equipos de gestión. Los resultados se cuantificarán a través del número de incorporaciones de estos colectivos y el porcentaje de mujeres y jóvenes que asumen roles de liderazgo en las empresas.
- c) **MODERNIZACIÓN DEL ECOSISTEMA PRODUCTIVO:** Se espera un aumento en el número de entidades de Economía Social que adoptan procesos digitalizados y prácticas de innovación social. Los indicadores clave serán el porcentaje de entidades que utilizan la plataforma digital del proyecto y el número de acciones formativas completadas en materia de digitalización y gestión moderna.
- d) **MAYOR VISIBILIDAD Y LEGITIMIDAD DE LA ECONOMÍA SOCIAL:** El proyecto busca elevar el reconocimiento público del sector y su integración en las políticas ordinarias de la región. Esto se medirá a través del número de campañas de sensibilización e impactos mediáticos, así como por la presencia del proyecto en programas de desarrollo autonómicos y provinciales.
- e) **REFUERZO DE LA COHESIÓN TERRITORIAL:** El proyecto contribuirá a la fijación de población y al refuerzo de los servicios de proximidad en las comarcas más vulnerables. Los resultados se evaluarán a través de la cobertura territorial de los nodos de proximidad y el número de actuaciones realizadas en municipios con una densidad inferior a 12,5 hab/km².

Estos resultados, una vez operacionalizados, permitirán realizar un seguimiento riguroso y transparente del progreso del proyecto, con metas anuales y fuentes de información claras (como datos del INE, registros autonómicos y la propia plataforma del proyecto).

4.4. EL RETO DEL RELEVO EN PYMES Y AUTÓNOMOS: LECTURA REGIONAL

A escala de la Unión Europea, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 99% del tejido empresarial y generan aproximadamente el 65% del empleo. Se estima que alrededor del 30% de estas empresas afrontará un proceso de sucesión en la próxima década. En España, el riesgo es aún más acuciante, dada la edad media de los titulares, que supera los 50 años, y la caída del relevo en el ámbito familiar. Esta situación eleva el riesgo de un **cierre silencioso** de un gran número de microempresas y trabajadores autónomos.

En el contexto de Castilla-La Mancha, donde más del 99% del tejido productivo está compuesto por pymes y microempresas, el impacto es crítico. Sectores vitales como las explotaciones agrarias familiares, el comercio de proximidad y la pequeña industria manufacturera dependen en gran medida de la titularidad individual. La ausencia de un plan de sucesión no solo provoca el cierre de empresas, sino que también destruye empleo, reduce la oferta de servicios esenciales y erosiona el capital social (redes de confianza y cooperación). Este fenómeno contribuye a un círculo vicioso de **despoblación, desempleo y desinversión** que agrava la fragilidad de las comunidades rurales.

Frente a esta amenaza, la Economía Social —en particular a través de las sociedades laborales— ofrece un **mecanismo estructural de continuidad**. Al preservar puestos de trabajo, democratizar la gestión y mantener el arraigo productivo en el territorio, este modelo se convierte en una herramienta idónea para abordar el desafío. Por esta razón, el RELEVO GENERACIONAL debe ser considerado no solo como un asunto privado de cada empresa, sino como un objetivo estratégico de política pública esencial para la sostenibilidad y el desarrollo de la región.

4.5. ECONOMÍA SOCIAL COMO ALTERNATIVA DE CONTINUIDAD (CONDICIONES DE ÉXITO)

El modelo de la Economía Social no solo representa una alternativa a la crisis del relevo generacional, sino un **mecanismo estructural de continuidad** con ventajas inherentes que lo posicionan como la solución idónea:

- A. PRESERVACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y EL EMPLEO: Al priorizar la viabilidad del proyecto sobre la rentabilidad del capital, este modelo asegura la continuidad de la actividad económica y la estabilidad laboral en el territorio.
- B. GOBERNANZA DEMOCRÁTICA Y CORRESPONSABILIDAD: La gestión participativa fortalece el compromiso de las personas trabajadoras, lo que se traduce en una mayor resiliencia y una reducción de los conflictos internos.

- C. ARRAIGO TERRITORIAL Y NO DESLOCALIZACIÓN: La naturaleza comunitaria de las entidades de Economía Social impide la deslocalización de la producción, garantizando que los beneficios se reinviertan en la misma comunidad donde se generan.

Para que estas ventajas se traduzcan en un éxito operativo en Castilla-La Mancha, es imprescindible implementar una serie de **condiciones habilitantes** que permitan a las empresas de Economía Social prosperar en este contexto:

- a) VISIBILIDAD: Se necesitan campañas de sensibilización dirigidas específicamente a los titulares de empresas sénior y a los potenciales sucesores. El objetivo es que ambos colectivos conozcan las ventajas y las opciones que ofrecen las fórmulas colectivas como las sociedades laborales.
- b) ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA: Se debe proporcionar un servicio integral de asesoramiento jurídico, financiero y de gestión de procesos. Este acompañamiento, crucial en las fases iniciales de una transición, debe estar adaptado a las particularidades del relevo social.
- c) FINANCIACIÓN ADAPTADA: Es vital diseñar instrumentos financieros específicos para las entidades de Economía Social. Esto incluye la creación de fondos de capitalización cooperativa, la provisión de avales públicos y el desarrollo de líneas de crédito blandas para facilitar los *workers buyouts* (adquisición de empresas por parte de sus trabajadores) y la constitución de nuevas sociedades laborales.

4.6. CASO DE ESTUDIO: PROYECTO RELEVO CLM. INNOVAR, EMPRENDER, COOPERAR

El PROYECTO RELEVO CLM se concibe como un caso de estudio paradigmático y una propuesta de acción concreta que responde de manera integral a los desafíos identificados en este informe. El enfoque del proyecto es holístico, combinando **innovación**, **emprendimiento inclusivo** y **cooperación multiactor** para garantizar la continuidad empresarial y el desarrollo territorial sostenible.

LOS EJES OPERATIVOS DE LA PROPUESTA SON:

- A. INNOVAR: Mediante el desarrollo de herramientas digitales de transmisión y la exploración de nuevas fórmulas jurídicas que modernicen y agilicen los procesos de relevo.

- B. EMPRENDER: Impulsando la incorporación de jóvenes y mujeres como protagonistas del relevo, con una atención especial a los ámbitos rurales.
- C. COOPERAR: A través de la creación de una red de actores que incluya a las administraciones públicas (JCCM, diputaciones y ayuntamientos), las entidades de Economía Social, la academia (UCLM) y las organizaciones sectoriales.

Para la implementación de estos ejes, el proyecto se basará en los SIGUIENTES INSTRUMENTOS:

- 1. OFICINA REGIONAL DE RELEVO: Para coordinar la estrategia a nivel autonómico y asegurar la coherencia de las acciones.
- 2. RED PROVINCIAL DE NODOS DE PROXIMIDAD: Para ofrecer una atención descentralizada y cercana a las empresas y emprendedores de cada comarca.
- 3. PLATAFORMA “EMPRESAS EN TRANSICIÓN CLM”: Un espacio digital para el mapeo, el *matching* entre cedentes y potenciales sucesores, y la difusión de oportunidades de relevo.
- 4. PROGRAMA DE MENTORÍA INTERGENERACIONAL: Para transferir conocimiento y experiencia de manera fluida entre generaciones.
- 5. ESCUELA DE RELEVO EN ECONOMÍA SOCIAL: Para proporcionar formación técnica y en gobernanza participativa.
- 6. OBSERVATORIO DEL RELEVO: Para monitorizar el impacto del proyecto a través de indicadores e informes anuales.

El impacto esperado del proyecto en un horizonte de cinco años es ambicioso y se alinea con las metas de desarrollo regional. Se estima que permitirá preservar más de 1.500 empresas, mantener o crear entre 8.000 y 10.000 empleos directos e indirectos y lograr un incremento superior al 20% en la constitución de cooperativas y sociedades laborales que provengan de procesos de transmisión.

El proyecto está perfectamente alineado con los marcos estratégicos de referencia, como la Estrategia de Economía Social de CLM 2023–2026, la ENDITA 2022–2027 y la Agenda 2030, lo que refuerza su legitimidad y su potencial para atraer financiación.

4.7. SÍNTESIS DEL RETO Y ENFOQUE DE INTERVENCIÓN

El RELEVO GENERACIONAL en Castilla-La Mancha no es un desafío aislado, sino un **problema estructural** de sostenibilidad regional que abarca las dimensiones económica, social y demográfica. Para abordarlo de manera efectiva, se requiere la implementación de **políticas integrales** que combinen la continuidad empresarial, la digitalización inclusiva y la cohesión territorial.

La Economía Social —y, en particular, las SOCIEDADES LABORALES— se presenta como la palanca estratégica para transformar este riesgo en una oportunidad. Este modelo permite simultáneamente:

- A. PRESERVAR EL EMPLEO Y LOS SERVICIOS de proximidad.
- B. DEMOCRATIZAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.
- C. FIJAR POBLACIÓN y reforzar el arraigo comunitario.

En respuesta a esta necesidad, el proyecto propone una **intervención multinivel y multiactor** (2025–2030) que conecta de manera coherente objetivos económicos con la promoción de la equidad territorial y la resiliencia comunitaria.

5. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

La metodología propuesta para la implementación del proyecto se basa en un **enfoque mixto y multinivel**, que integra dimensiones conceptuales, operativas y territoriales. Este diseño ha sido concebido para responder de manera efectiva a la heterogeneidad provincial y comarcal de Castilla-La Mancha, garantizando la pertinencia, escalabilidad y sostenibilidad de las acciones. La alineación de cada actividad con los marcos estratégicos internacionales, nacionales y autonómicos vigentes asegura la coherencia del proyecto y su capacidad para movilizar recursos y generar un impacto sistémico.

5.1. NIVEL CONCEPTUAL: MARCOS Y MODELOS DE INTERVENCIÓN

La metodología de intervención se fundamenta en un **anclaje normativo y estratégico** que no es meramente declarativo, sino que orienta de forma directa los criterios de elegibilidad, la financiación y la coherencia de todos los instrumentos del proyecto. La intervención se alinea de manera estratégica con la Agenda 2030, el Plan de Acción Europeo para la Economía Social, la Ley 5/2011 y la Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha 2023–2026.

Este enfoque se traduce en la aplicación de **modelos operativos integrados**, diseñados para ser sistémicos, escalables y adaptados a las particularidades del territorio:

A) EL MÉTODO ICA (IDENTIFICAR–CONECTAR–ACTIVAR)

Este modelo constituye el núcleo del proceso operativo del proyecto, garantizando una intervención proactiva y eficaz en cada fase:

- A. **IDENTIFICAR:** Consiste en la detección temprana y proactiva de empresas y trabajadores autónomos en riesgo de cierre por la falta de sucesión. Esta fase se apoya en la construcción de un mapa dinámico del tejido productivo, utilizando fuentes administrativas y sectoriales para generar una alerta temprana sobre situaciones de riesgo.
- B. **CONECTAR:** Se enfoca en la creación de espacios de *matching*, tanto físicos como digitales (ferias de relevo, plataforma online, nodos provinciales), para facilitar el encuentro entre los titulares que ceden sus negocios y los potenciales sucesores. Además, se implementarán programas de mentoría intergeneracional para asegurar la transferencia de conocimiento tácito y relacional.

- C. ACTIVAR: En esta fase, se ponen en marcha los mecanismos de continuidad, priorizando las fórmulas de la Economía Social (cooperativas, sociedades laborales). Esta activación se acompaña de un servicio integral y especializado en el ámbito jurídico, financiero, organizativo y digital.

B) LA ESTRATEGIA 3T (TERRITORIO–TALENTO–TECNOLOGÍA)

Esta estrategia transversal asegura que el proyecto esté enraizado en el territorio y sea capaz de responder a los desafíos de la modernización:

- i. TERRITORIO: Se priorizará la intervención en las comarcas más vulnerables a la despoblación, estableciendo nodos comarcales que funcionarán como ventanillas de proximidad para la atención y el acompañamiento in situ.
- ii. TALENTO: Se diseñarán itinerarios de capacitación específicos para jóvenes y mujeres, y se forjarán alianzas estratégicas con la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), los centros de Formación Profesional y las redes de emprendedores para fortalecer el capital humano.
- iii. TECNOLOGÍA: Se desarrollará un ecosistema digital compuesto por la plataforma de transmisión empresarial, un observatorio que provea datos e indicadores en tiempo real y una oferta de formación online en gestión, gobernanza democrática y digitalización.

C) CUATRO PALANCAS TRANSVERSALES

El proyecto se impulsa a través de cuatro palancas transversales que refuerzan su capacidad para generar un impacto sistémico:

- 1. INNOVACIÓN: La adopción de la transformación en sociedad laboral se entiende como una innovación organizativa en sí misma. Se crearán laboratorios territoriales de relevo para pilotar nuevas soluciones.
- 2. EMPRENDIMIENTO: Se promoverán los itinerarios de emprendimiento colectivo y se ofrecerán residencias de emprendimiento rural para atraer y retener talento en las zonas más vulnerables.
- 3. COOPERACIÓN: La gobernanza se basará en una cooperación multiactor a través de mesas provinciales y partenariados con la JCCM, las diputaciones, los ayuntamientos, las entidades de Economía Social, los agentes sociales y la UCLM.

4. COMUNICACIÓN: Se desarrollará una marca regional del relevo y se implementarán campañas de comunicación segmentadas para sensibilizar a los titulares de empresas sénior y a los potenciales sucesores sobre las oportunidades del relevo social.

5.2. NIVEL OPERATIVO: FASES Y CRONOGRAMA (2025–2030)

La implementación de la metodología de intervención se estructurará en un cronograma de tres fases, con el fin de garantizar una progresión lógica desde el diseño inicial y la fase piloto hasta la consolidación y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

FASE I: PILOTOS Y BASE INSTITUCIONAL (2025–2026)

Esta fase inicial se centrará en la construcción de la **infraestructura fundamental** y en el testeo del modelo de intervención. Los objetivos principales serán:

- a) CREACIÓN DE LA OFICINA REGIONAL DE RELEVO: Esta entidad servirá como el núcleo de coordinación, definiendo los estándares de calidad y los protocolos de actuación para el proyecto a nivel autonómico.
- b) PUESTA EN MARCHA DE PILOTOS COMARCALES: Se implementarán proyectos piloto en zonas geográficas críticas y de alta vulnerabilidad demográfica. Esto permitirá testear las herramientas y los protocolos en un entorno real, obteniendo un aprendizaje empírico y ajustando la metodología antes de su escalabilidad.
- c) DESARROLLO DE LA PLATAFORMA “EMPRESAS EN TRANSICIÓN CLM”: Se diseñará y lanzará una plataforma digital para el mapeo de empresas en riesgo de cierre, el *matching* entre cedentes y potenciales sucesores y la provisión de recursos formativos en línea. Esta herramienta será la base tecnológica del proyecto.

FASE II: EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN (2027–2028)

Una vez validados los pilotos y la base institucional, la segunda fase se orientará hacia la **expansión y la diversificación** de las acciones. Se buscará escalar el modelo de manera progresiva y estratégica:

- a) CREACIÓN DE NODOS PROVINCIALES Y EXTENSIÓN COMARCAL: Se desplegará una red de nodos físicos y operativos en cada provincia, con una extensión gradual a nivel comarcal. Estos nodos servirán como puntos de atención descentralizada para las empresas y los emprendedores.

- b) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCUELA DE RELEVO EN ECONOMÍA SOCIAL: Se diseñarán y pondrán en marcha itinerarios formativos especializados dirigidos a jóvenes y mujeres para su incorporación en roles de liderazgo, así como a titulares sénior para la preparación de los procesos de transmisión.
- c) PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN: Se impulsarán proyectos de innovación social y digitalización en las cooperativas y sociedades laborales que surjan de los procesos de transmisión. El objetivo es que las nuevas entidades sean más competitivas y resilientes.

FASE III: EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD (2029–2030)

La fase final del proyecto se enfocará en la **consolidación, la medición de impacto y la sostenibilidad** a largo plazo.

- a) CREACIÓN DEL OBSERVATORIO DEL RELEVO: Se establecerá un observatorio digital que funcionará como la fuente oficial de datos, indicadores e informes anuales sobre el relevo generacional en la región.
- b) EVALUACIÓN DE IMPACTO INTEGRAL: Se llevará a cabo una evaluación exhaustiva del impacto económico, social y territorial del proyecto, utilizando métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) para medir la efectividad de las acciones.
- c) DISEÑO DEL PLAN POST-2030 Y MECANISMOS DE AUTOFINANCIACIÓN: Se elaborará un plan estratégico para el periodo posterior a 2030 y se explorarán mecanismos de autofinanciación progresiva, como la venta de servicios avanzados, la creación de alianzas público-privadas y la participación financiera de las entidades beneficiarias.

5.3. NIVEL TERRITORIAL: CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN Y DESPLIEGUE

La estrategia de intervención se fundamenta en un despliegue territorial riguroso y focalizado, diseñado para optimizar el impacto en las zonas de mayor necesidad. La selección de los territorios se basa en los siguientes **criterios de focalización**:

- a) INTENSIDAD DE LA DESPOBLACIÓN: Se dará prioridad a los municipios con una densidad de población inferior a los 12,5 habitantes por kilómetro cuadrado, ya que son los que presentan un mayor riesgo de vaciamiento poblacional y de pérdida de servicios esenciales.

- b) **DENSIDAD EMPRESARIAL Y PESO DE LAS MICROEMPRESAS:** Se seleccionarán las zonas con un alto grado de atomización empresarial, donde el tejido productivo está compuesto predominantemente por microempresas y trabajadores autónomos, ya que son los negocios más vulnerables a los procesos de relevo.
- c) **VULNERABILIDAD SECTORIAL:** Se priorizarán las comarcas con una fuerte presencia de sectores estratégicos en riesgo, como el agroalimentario, el comercio de proximidad, la hostelería, la industria ligera y el turismo rural.

La **arquitectura territorial** del proyecto se estructura en un modelo de tres niveles para garantizar una acción coordinada y eficiente:

- a) **NODOS COMARCALES:** Funcionarán como puntos de detección y acompañamiento de proximidad, ofreciendo una atención directa y adaptada a las necesidades locales.
- b) **NODOS PROVINCIALES:** Servirán como centros de coordinación técnica, asegurando la coherencia entre los nodos comarcales y la oficina regional.
- c) **OFICINA REGIONAL DE RELEVO:** Será el centro estratégico, responsable de establecer los estándares de calidad, elaborar informes de seguimiento y gestionar las relaciones con las administraciones de la Unión Europea, el Estado y la Comunidad Autónoma.

El modelo de despliegue ha sido diseñado para ser **replicable**. Los aprendizajes obtenidos de los proyectos piloto en las comarcas más vulnerables se estandarizarán en **kits metodológicos** que permitirán su extensión a otros entornos, como las áreas urbanas e intermedias, garantizando la escalabilidad del proyecto.

5.4. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN COMO EJES METODOLÓGICOS

El proyecto integra la **innovación social y la digitalización** como pilares metodológicos que permiten modernizar los procesos de relevo y aumentar la resiliencia del tejido productivo. Estas palancas no son un complemento, sino un elemento central para transformar la fragilidad del ecosistema empresarial.

- A. **INNOVACIÓN SOCIAL:** La propia transformación en sociedad laboral se considera una innovación organizativa, ya que ofrece una solución de continuidad que no existe en el mercado tradicional. Además, se crearán residencias de emprendimiento rural y laboratorios territoriales de relevo para prototipar y escalar soluciones a desafíos específicos del territorio.

- B. HERRAMIENTAS DIGITALES: Se desarrollará un conjunto de herramientas digitales para optimizar el proceso de relevo:
1. PLATAFORMA REGIONAL DE RELEVO: Servirá como un mapa dinámico del ecosistema, con filtros por sector y municipio para identificar empresas en transición. Incluirá mensajería segura, guías jurídicas y simuladores para facilitar las transacciones.
 2. OBSERVATORIO DIGITAL: Un panel de datos que permitirá la captura de información en tiempo real sobre el estado del relevo generacional en la región. Se crearán paneles abiertos para *policy-makers* y la ciudadanía, lo que garantizará la transparencia y el acceso a la información.
 3. AULA VIRTUAL: Se creará un espacio de *e-learning* que ofrecerá micro-credenciales en gestión empresarial, gobernanza democrática, digitalización y sostenibilidad.

La implementación de estas herramientas digitales está condicionada a la superación de la **brecha digital rural**. Por ello, el proyecto se coordinará con las políticas de conectividad y alfabetización digital en la región, ya que la digitalización solo será una palanca de cohesión si es inclusiva.

5.5. REFERENCIAS COMPARADAS (PARA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA)

El diseño del proyecto RELEVO CLM se apoya en una investigación rigurosa de experiencias exitosas a nivel nacional e internacional. El análisis de estas **referencias comparadas** ha permitido la transferencia metodológica y la adaptación de buenas prácticas para la creación de un modelo robusto y escalable.

A continuación, se presentan los casos de estudio que han informado la propuesta:

- a) FRANCIA – LA PLATAFORMA “TRANSMETTRE & REPENDRE” (SCOP): Este modelo, desarrollado por las cooperativas de trabajadores francesas, ofrece una plataforma nacional que funciona como un *marketplace* para la transmisión de empresas. Su combinación de herramienta digital con servicios de asesoramiento ha servido de base para el diseño de la Plataforma “Empresas en Transición CLM”.

- b) ITALIA – WORKERS BUYOUTS (LEGACOOP): La experiencia italiana destaca por el desarrollo de fondos mutuales y otros instrumentos financieros adaptados que facilitan la compra de empresas por parte de sus trabajadores. Este caso ha proporcionado aprendizajes clave para la creación de mecanismos de financiación específicos para la constitución de Sociedades Laborales en Castilla-La Mancha.
- c) PORTUGAL – LEADER & CASES: La integración del relevo generacional en los Grupos de Acción Local, con el soporte de herramientas digitales, ha demostrado la importancia de la gobernanza multinivel. Este enfoque ha inspirado el modelo de nodos de proximidad y la arquitectura territorial del proyecto, que busca un despliegue coordinado en las zonas rurales.
- d) PAÍS VASCO – MONDRAGÓN/KONFEKOOP: El ecosistema de acompañamiento a la creación y transmisión de cooperativas, con el uso de herramientas digitales para el *matching* y la gestión de procesos, se ha convertido en un referente para la profesionalización de los servicios de asesoramiento.

Estos referentes internacionales y nacionales han sido esenciales para informar el diseño de la **plataforma regional**, la creación de fondos de capitalización y el establecimiento de estándares de acompañamiento que garantizarán el éxito del proyecto.

5.6. GOBERNANZA, FINANCIACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

La viabilidad y el éxito del proyecto se basan en una estructura de gobernanza multinivel y un modelo de financiación combinada (*blended finance*) que aseguran la alineación estratégica, la **eficiencia técnica** y la participación de los actores clave.

- A. GOBERNANZA MULTINIVEL: Se propone una arquitectura de gobernanza de tres niveles:
 - 1. NIVEL ESTRATÉGICO: Liderado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM) para la coordinación política. Las diputaciones provinciales participarán en la cofinanciación y en la comarcalización del proyecto. Los ayuntamientos serán clave para la detección de casos de relevo y la cesión de espacios para los nodos de proximidad.
 - 2. NIVEL TÉCNICO: Responsable de la ejecución operativa, con la OFICINA REGIONAL DE RELEVO al frente, que coordinará las acciones de los nodos provinciales y comarcales.

3. NIVEL DE ASESORÍA-EXPERTA: Se contará con el apoyo de entidades especializadas, así como de cámaras de comercio, colegios profesionales y la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), que aportarán su conocimiento técnico y su experiencia en el sector.
- B. FINANCIACIÓN COMBINADA: La sostenibilidad del proyecto se garantizará a través de un modelo de financiación que combine múltiples fuentes. Se recurrirá a fondos de la Unión Europea como el FSE+, FEDER/FEADER-LEADER y los fondos MRR/Next Generation EU. Además, se buscará la complementariedad con líneas de financiación autonómicas y con instrumentos financieros innovadores, como convenios con la banca ética y la movilización de fondos mutuales para facilitar los *workers buyouts* y la creación de sociedades laborales.
 - C. COMPRA PÚBLICA RESPONSABLE: Se utilizará la compra pública responsable como una herramienta para impulsar la Economía Social. La incorporación de cláusulas sociales y de arraigo en los procesos de contratación pública permitirá que las entidades de Economía Social puedan ofrecer servicios de formación, dinamización y digitalización, fortaleciendo así la circularidad económica del proyecto.

5.7. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO (SÍNTESIS)

La viabilidad y el éxito del proyecto se sustentan en una metodología de evaluación rigurosa, diseñada para medir su impacto de forma precisa y transparente. Esta metodología se basa en un diseño estructurado con un *baseline* inicial (T0) en 2025, un **seguimiento anual** y evaluaciones intermedias y finales en los años 2027/2028 y 2030, respectivamente.

Los indicadores clave para la medición se agrupan en **cinco dimensiones principales**, que permitirán una visión holística del progreso y los resultados del proyecto:

- a) CONTINUIDAD EMPRESARIAL: Se evaluará a través del número de empresas preservadas y la tasa de supervivencia de las entidades de Economía Social surgidas del relevo a los 24 y 36 meses.
- b) EMPLEO E INCLUSIÓN: Se medirá el número de empleos mantenidos y creados, así como el porcentaje de jóvenes y mujeres que asumen roles de titularidad o en los órganos de gobierno.

- c) **TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:** Se cuantificará el número de cooperativas y sociedades laborales que surjan de los procesos de transmisión y el porcentaje de entidades que formalicen procedimientos de gobernanza democrática.
- d) **DIGITALIZACIÓN:** Se evaluará el porcentaje de entidades con presencia en la plataforma digital, el número de acciones formativas completadas y el uso del observatorio digital.
- e) **COHESIÓN TERRITORIAL:** Se medirá el impacto en el medio rural a través del número de actuaciones en municipios con menos de 12,5 habitantes por kilómetro cuadrado, la cobertura comarcal de los nodos y el mantenimiento de servicios de proximidad.

La medición se llevará a cabo a través de una combinación de métodos **cuantitativos** (utilizando datos de registros oficiales, la plataforma del proyecto y encuestas) y **cualitativos** (mediante entrevistas, grupos focales y estudios de caso). Se aplicará, además, un análisis contrafactual ligero en comarcas no intervenidas, para poder aislar el impacto real del proyecto.

En síntesis, la metodología propuesta combina la **detección temprana** y la **conexión efectiva** con la activación de mecanismos de continuidad basados en la Economía Social. Con un despliegue territorial escalable, soporte digital, gobernanza colaborativa y una evaluación rigurosa, el proyecto se consolida como una política pública operativa, alineada con los marcos europeos y con una capacidad real para transformar el relevo generacional en una palanca de desarrollo y cohesión territorial.

6. LÍNEAS DE ACCIÓN

El proyecto se articula en **cinco líneas de acción complementarias** que responden de manera integral a los desafíos identificados en el diagnóstico: despoblación, relevo generacional, debilidad del tejido productivo, brecha digital y baja visibilidad de la Economía Social. Cada línea se apoya en los marcos normativos vigentes (Ley 5/2011, Estrategia CLM 2023–2026, ENDITA, Agenda 2030) y despliega **instrumentos prácticos y replicables** para maximizar el impacto económico, social y territorial en la región.

Estos instrumentos están diseñados para ser sistémicos, permitiendo una acción coordinada que no solo aborda los síntomas, sino que ataca las causas estructurales de la crisis del relevo en Castilla-La Mancha.

6.1. OFICINA DE ASESORAMIENTO Y RELEVO EMPRESARIAL

OBJETIVO

El objetivo principal de esta línea de acción es constituir la unidad central de coordinación y referencia del proyecto, garantizando la aplicación de estándares metodológicos y funcionando como una ventanilla única. La Oficina ofrecerá un **acompañamiento integral y especializado** en todos los procesos de transmisión y transformación hacia fórmulas de Economía Social, con un enfoque particular en las SOCIEDADES LABORALES y las cooperativas.

INSTRUMENTOS CLAVE

Para cumplir con su objetivo, la Oficina se apoyará en una serie de instrumentos operativos:

- a) **PROTOCOLOS DE TRANSMISIÓN:** Se diseñarán guías y manuales especializados para cada tipología de empresa (autónomos, PYMES familiares, cooperativas y Sociedades Laborales), que cubrirán aspectos jurídicos, fiscales, laborales y de gobernanza.
- b) **ASESORAMIENTO 360º:** La Oficina proporcionará un servicio de asesoramiento integral que abarcará desde la viabilidad económica y financiera hasta los aspectos jurídicos, laborales y de digitalización, asegurando que el relevo se realice de forma exitosa.
- c) **CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS Y FOROS TÉCNICOS:** Se creará un repositorio de casos de éxito y se organizarán encuentros para el intercambio de conocimientos entre profesionales y entidades del sector.

- d) **VENTANILLA ÚNICA DE FINANCIACIÓN:** La Oficina actuará como un punto de contacto para canalizar la financiación de fondos europeos (FSE+, NextGen, LEADER) e instrumentos nacionales (ICO), facilitando el acceso a recursos adaptados para las empresas en proceso de relevo.
- e) **COORDINACIÓN DE LA RED DE NODOS:** Servirá como centro de coordinación para los nodos de proximidad y el Observatorio, asegurando la coherencia en el seguimiento y la medición de indicadores.

GOBERNANZA

La gobernanza de la Oficina estará a cargo de la JCCM, con un Comité Técnico compuesto por la Oficina, la UCLM, las entidades de Economía Social, las cámaras de comercio y los colegios profesionales. Se establecerán protocolos de trabajo con ayuntamientos y los Grupos de Acción Local (GAL-LEADER) para una actuación coordinada.

INDICADORES CLAVE

El éxito de la Oficina se medirá a través de los siguientes indicadores:

- i. Número de empresas asesoradas y de casos con un plan de relevo definido.
- ii. Número de transmisiones culminadas y el porcentaje de estas que se transforman en fórmulas de Economía Social (cooperativas, Sociedades Laborales).
- iii. Empleo preservado y la tasa de supervivencia de las nuevas entidades a 24 y 36 meses.
- iv. Tiempo medio de tramitación de los casos y el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- a) **BAJA DEMANDA INICIAL:** Se mitigará con la implementación de campañas de estímulo y una estrategia de captación proactiva, en colaboración con cámaras de comercio y ayuntamientos para la derivación de casos.
- b) **COMPLEJIDAD JURÍDICA Y FINANCIERA:** Se abordará con un panel estable de expertos y acuerdos con la banca ética y los avales públicos para simplificar los trámites y adaptar la oferta a las necesidades del sector.

HITOS 2025–2030

- 2025: Puesta en marcha de la Oficina, validación de protocolos y desarrollo de la cartera de servicios.
- 2026: Expansión de la cobertura a nivel provincial y publicación del manual operativo.
- 2027–2030: Implementación de un proceso de mejora continua y auditorías anuales de calidad.

6.2. FERIA VIRTUAL DE RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO

OBJETIVO

El objetivo principal de esta línea de acción es crear una **plataforma digital permanente** que sirva como punto de encuentro entre cedentes y potenciales sucesores. La feria virtual tiene como meta visibilizar las empresas en transición en Castilla-La Mancha y **conectar a los actores clave**, priorizando a la Economía Social como la vía estratégica para la continuidad y la sostenibilidad empresarial.

COMPONENTES FUNCIONALES

La plataforma estará compuesta por los siguientes elementos:

- a) **ESCAPARATE DINÁMICO DE OPORTUNIDADES:** Un directorio interactivo con fichas técnicas detalladas de cada oportunidad de relevo. Las fichas incluirán información sobre el sector, la localización, el nivel de viabilidad y las opciones jurídicas para la transmisión.
- b) **NETWORKING VIRTUAL:** Espacios de *networking* en línea que incluirán salas sectoriales para reuniones B2B/B2C, agendas para la programación de encuentros, y rondas exprés de presentación de proyectos.
- c) **FORMACIÓN Y RECURSOS:** Una sección de recursos que ofrecerá *webinars*, guías prácticas, calculadoras de costes y simuladores para facilitar la comprensión de las fórmulas de gobierno en cooperativas y sociedades laborales.
- d) **INTEGRACIÓN CON LA PLATAFORMA REGIONAL:** La feria estará plenamente integrada con la Plataforma “Empresas en Transición CLM” y funcionará en conexión con la Oficina de Asesoramiento y el Observatorio, asegurando una gestión centralizada y la medición de resultados.

GOBERNANZA

La gestión técnica de la feria estará a cargo de la Oficina Regional de Relevó, con un soporte TIC externo especializado. La curación de contenidos y la validación de la información de las empresas serán supervisadas por un Comité Editorial, compuesto por expertos de la UCLM y las entidades de Economía Social de la región.

INDICADORES CLAVE

El éxito de la feria se medirá a través de los siguientes indicadores:

- i. Número de oportunidades publicadas y la tasa de contacto entre cedentes y receptores.
- ii. Número de acuerdos exploratorios y de transmisiones cerradas que se originen en la plataforma.
- iii. Tráfico cualificado y la tasa de conversión por sector y comarca, lo que medirá la efectividad del canal.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- a) DESALINEACIÓN DE EXPECTATIVAS: Se mitigará con el uso de plantillas de información homologadas y un servicio de asesoría previa obligatoria para los cedentes, lo que asegurará que la valoración de las empresas sea realista y transparente.
- b) BAJA TRACCIÓN DIGITAL EN EL MEDIO RURAL: Se abordará a través de los nodos de proximidad, que ofrecerán apoyo para la carga asistida de contenidos y la creación de kioscos digitales comarcales para los usuarios con menor alfabetización tecnológica.

HITOS 2025–2030

- 2025: Lanzamiento del Producto Mínimo Viable (MVP) y puesta en marcha de los proyectos piloto en los sectores del agro, el comercio y el turismo.
- 2026–2027: Plena integración con la Plataforma Regional y la implementación de una agenda trimestral de eventos de *networking*.
- 2028–2030: Escalado de la feria y desarrollo de la analítica avanzada para el *matching* asistido y personalizado.

6.3. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

OBJETIVO

El objetivo principal de esta línea de acción es **cambiar la narrativa social del relevo generacional** en Castilla-La Mancha. La meta es transformar la percepción de un fin de ciclo o un problema inevitable a una oportunidad de continuidad, innovación y arraigo territorial. Para ello, se busca posicionar a la Economía Social como una opción atractiva, moderna y viable para las nuevas generaciones de emprendedores.

COMPONENTES CLAVE

El programa se basará en una estrategia de comunicación integral y multicanal, que incluirá:

- a) **CAMPAÑAS SEGMENTADAS:** Se diseñarán campañas dirigidas a públicos específicos (jóvenes, mujeres, autónomos sénior, líderes locales) utilizando formatos adaptados, como piezas audiovisuales, podcasts, infografías y, de manera especial, testimonios de casos de éxito.
- b) **ACCIONES EDUCATIVAS:** Se colaborará con institutos de Educación Secundaria (IES), centros de Formación Profesional (FP) y la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) para integrar módulos sobre la Economía Social y el relevo en los itinerarios de emprendimiento, fomentando el conocimiento desde la base.
- c) **BANCO DE CASOS:** Se creará un repositorio de casos reales en formato de vídeo y fichas técnicas, que servirá como material de referencia para medios de comunicación, docentes y entidades interesadas en el sector.

INDICADORES DE MEDICIÓN

El impacto del programa se medirá a través de los siguientes indicadores:

- i. **ALCANCE Y RECUERDO DE CAMPAÑA:** Se evaluará el impacto de las campañas y su capacidad para generar tráfico cualificado hacia la Feria y la Oficina de Relevo.
- ii. **LEADS CUALIFICADOS:** Se medirá el número de contactos que, gracias a las campañas, expresen un interés real en iniciar un proceso de relevo.
- iii. **NÚMERO DE CENTROS Y PARTICIPANTES:** Se cuantificará la participación en talleres y actividades educativas.
- iv. **MÉTRICAS DE REPUTACIÓN:** Se realizarán encuestas pre y post campaña para evaluar el cambio en la percepción y el conocimiento público sobre la Economía Social.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- A. SATURACIÓN INFORMATIVA: Para evitar la saturación, se utilizará una narrativa local y se seleccionarán portavoces del territorio que generen cercanía y confianza. Se mantendrá un calendario editorial estable y se evitarán picos de comunicación no planificados.
- B. ESTIGMAS SOBRE LA ECONOMÍA SOCIAL: Se mitigará este riesgo presentando casos reales con datos de rendimiento y estabilidad, demostrando que la Economía Social no es un modelo asistencial, sino una alternativa empresarial moderna y resiliente.

HITOS 2025–2030

- 2025: Lanzamiento oficial de la marca del proyecto y desarrollo del kit de comunicación.
- 2026–2030: Implementación de dos oleadas de campaña por año y la celebración anual del Mes del Relevo, para consolidar el tema en la agenda pública.

6.4. ESCUELA DE RELEVO Y MENTORÍA INTERGENERACIONAL

OBJETIVO

El objetivo de esta línea de acción es **profesionalizar los procesos de relevo generacional** y asegurar la transferencia de conocimiento entre el empresariado sénior y las nuevas generaciones, con un enfoque particular en jóvenes y mujeres. La meta es que estos nuevos líderes empresariales adquieran las competencias técnicas y de gobernanza necesarias para gestionar entidades bajo los principios de la Economía Social.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El programa se implementará a través de un modelo híbrido que combine formación y mentoría:

- a) FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA: Se diseñarán itinerarios formativos en áreas clave de la gestión empresarial, como finanzas, fiscalidad, planificación estratégica, digitalización y la transición verde.
- b) FORMACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL: Se impartirán módulos específicos sobre la gobernanza democrática, la participación, la igualdad de género y la responsabilidad social corporativa (RSC), que son pilares de este modelo empresarial.

- c) **MENTORÍA ESTRUCTURADA Y RESIDENCIAS DE EMPRENDIMIENTO:** Se creará un programa de mentoría formal que emparejará a titulares sénior con potenciales sucesores en itinerarios de 6 a 12 meses, garantizando la transferencia de conocimiento tácito. Adicionalmente, se organizarán residencias de emprendimiento rural para impulsar proyectos de relevo en comarcas de alta vulnerabilidad demográfica.
- d) **MICROCREDENCIALES Y CERTIFICACIONES:** En colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) y los centros de Formación Profesional (FP), se ofrecerán microcredenciales y certificaciones de competencias para validar los conocimientos adquiridos, lo que mejorará la empleabilidad y la credibilidad de los participantes.

GOBERNANZA

La Escuela de Relevo estará coordinada por la UCLM, en alianza estratégica con la red de centros de FP, las entidades de Economía Social y los agentes sectoriales. Se creará una bolsa regional de mentores, compuesta por profesionales y empresarios con experiencia en la transmisión de negocios.

INDICADORES CLAVE

El éxito de la Escuela se medirá a través de los siguientes indicadores:

- i. Número de personas formadas y certificadas, con un desglose por el porcentaje de mujeres y jóvenes.
- ii. Número de duplas de mentoría creadas y la tasa de culminación exitosa de los itinerarios.
- iii. Porcentaje de empresas transmitidas cuyos nuevos equipos de gestión se han formado en la Escuela de Relevo.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- a) **DESAJUSTE DE CONTENIDOS:** Para mitigar este riesgo, los currículos se diseñarán en co-creación con los sectores productivos y se someterán a una evaluación continua para asegurar su pertinencia.
- b) **DISPONIBILIDAD DE MENTORES:** Se ofrecerán incentivos, reconocimiento público y una agenda flexible para garantizar la participación y el compromiso del empresariado sénior en el programa de mentoría.

HITOS 2025–2030

- 2025: Diseño curricular y puesta en marcha de la primera cohorte del programa.
- 2026–2030: Implementación de 2 a 3 ediciones anuales con el objetivo de lograr más de 1.000 personas certificadas de manera acumulada al final del periodo.

6.5. OBSERVATORIO DEL RELEVO Y LA ECONOMÍA SOCIAL EN CLM

OBJETIVO

El objetivo de esta línea de acción es asegurar la **evidencia para la toma de decisiones** públicas y la mejora continua del proyecto. El Observatorio funcionará como una fuente de datos comparable, rigurosa y abierta, proporcionando información clave sobre la dinámica del relevo generacional y la Economía Social en la región.

FUNCIONES CLAVE

El Observatorio desempeñará las siguientes funciones principales:

- a) **SISTEMA DE INDICADORES:** Recopilará y analizará una serie de indicadores clave que permitirán medir el impacto del proyecto. Estos incluirán datos sobre el número de empresas en riesgo, las transmisiones exitosas, el empleo preservado, la creación de nuevas entidades de Economía Social, y el impacto en la brecha digital y la cohesión territorial.
- b) **INFORMES ANUALES:** Publicará informes periódicos con mapas interactivos y comparativas, que servirán como herramientas de diagnóstico y seguimiento para los gestores del proyecto y los responsables políticos. Además, se elaborarán notas de política para proponer ajustes y mejoras en el programa.
- c) **TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS:** Se creará un panel de datos abierto para la ciudadanía, lo que garantizará la transparencia y permitirá que cualquier persona o entidad pueda consultar la evolución del proyecto y su impacto en la región.
- d) **INTEGRACIÓN CON LA PLATAFORMA REGIONAL:** El Observatorio estará conectado con la plataforma digital del proyecto para capturar datos en tiempo real, lo que permitirá un seguimiento dinámico de las actuaciones.

GOBERNANZA

La gobernanza del Observatorio estará a cargo de una unidad metodológica, compuesta por la Oficina de Relevo y la UCLM. Se establecerán acuerdos de datos con instituciones como el INE, CEPES y Eurostat para asegurar la fiabilidad y la comparabilidad de la información.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

El propio Observatorio será evaluado en base a indicadores como la tasa de actualización de sus series de datos, el número de descargas y consultas de sus informes, y el uso de la evidencia en las decisiones políticas.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- a) HETEROGENEIDAD DE FUENTES: Este riesgo se mitigará mediante el establecimiento de estándares y un diccionario de datos común que asegure la coherencia de la información. Se implementarán rigurosos controles de calidad para garantizar la fiabilidad de los datos.
- b) BRECHA DE REPORTE: Se abordará a través de la automatización de la captura de datos y la formación de los nodos de proximidad para que puedan reportar la información de manera precisa.

HITOS 2025–2030

- 2025: Definición del marco metodológico y publicación del primer informe "Estado del Relevo en CLM".
- 2027: Consolidación del panel público de datos, con la línea base y la evaluación intermedia.
- 2030: Publicación del INFORME FINAL, que incluirá un análisis contrafactual ligero y recomendaciones estratégicas para el periodo posterior a 2030.

6.6. FOROS Y ENCUENTROS DE FORMACIÓN EN EL TERRITORIO

OBJETIVO

El objetivo principal de esta línea de acción es generar una densa comunidad de práctica y una **red relacional sólida en torno al relevo social**. A través de la organización de eventos regulares en todas las provincias de Castilla-La Mancha, se busca no solo la sensibilización, sino también la creación de un espacio de aprendizaje y colaboración que fortalezca el ecosistema de la Economía Social en el territorio.

COMPONENTES CLAVE

El programa de encuentros se implementará a través de una serie de formatos adaptados a las necesidades de los diferentes públicos:

- a) CICLOS DE CHARLAS DIVULGATIVAS: Eventos semestrales en ayuntamientos, centros educativos y la UCLM para sensibilizar a la ciudadanía, estudiantes y líderes locales sobre la importancia del relevo y las oportunidades de la Economía Social.
- b) ENCUENTROS SECTORIALES ESPECIALIZADOS: Foros dedicados a sectores estratégicos como el agroalimentario, el comercio, el turismo o las energías renovables, donde se presentarán casos de éxito, se analizarán oportunidades de relevo y se fomentará el *networking* entre actores clave.
- c) TALLERES INTERGENERACIONALES PRÁCTICOS: Sesiones prácticas diseñadas para facilitar la transferencia de conocimiento tácito, de contacto y de saber hacer entre titulares sénior y potenciales sucesores.
- d) DIÁLOGOS CIUDADANOS: Espacios de debate abiertos a la comunidad para reflexionar sobre la continuidad empresarial y su impacto en la calidad de vida y la provisión de servicios de proximidad en el territorio.

INDICADORES DE MEDICIÓN

El éxito de esta línea de acción se medirá a través de los siguientes indicadores:

- i. PERSONAS SENSIBILIZADAS: Se espera alcanzar un total acumulado de más de 5.000 personas sensibilizadas.
- ii. COBERTURA TERRITORIAL: Se cuantificará el número de foros y los municipios cubiertos, con especial atención a aquellos con una densidad de población inferior a los 12,5 habitantes por kilómetro cuadrado.

- iii. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES: Se medirá el número de oportunidades de relevo detectadas durante los eventos y el número de leads cualificados que se deriven a la Oficina y a la Plataforma.

RIESGOS Y MITIGACIÓN

- a) ASISTENCIA IRREGULAR: Este riesgo se mitigará coordinando los calendarios de los eventos con las campañas agrícolas y los periodos escolares. Se buscará la co-organización local para garantizar la participación de los actores del territorio.
- b) FALTA DE CONTINUIDAD: Se abordará a través de una derivación directa a la Oficina de Relevo, la Escuela de Formación y la Feria Virtual. Un sistema de seguimiento en el CRM (*Customer Relationship Management*) asegurará que cada contacto tenga una continuidad en el proyecto.

HITOS 2025–2030

- 2025: Se llevará a cabo la ronda inaugural de foros a nivel provincial.
- 2026–2030: Se establecerá una programación estable, con una frecuencia trimestral, y se implementará un sistema de evaluación rápida para mejorar la calidad de los eventos de forma continua.

6.7. SÍNTESIS OPERATIVA DEL CONJUNTO (MATRIZ CRUZADA)

La estrategia de intervención del proyecto se puede sintetizar en una **matriz cruzada** que articula los principales problemas identificados con las soluciones propuestas y los impactos esperados.

A. PROBLEMAS ESTRUCTURALES:

- a) Relevo generacional insuficiente
- b) Cierres silenciosos
- c) Brecha digital
- d) Baja visibilidad de la Economía Social
- e) Despoblación

B. SOLUCIONES INTEGRALES (LÍNEAS DE ACCIÓN):

- a) OFICINA DE RELEVO: Ofrece estándares, actúa como ventanilla única y proporciona asesoría 360º.
- b) FERIA VIRTUAL: Aumenta la visibilidad, facilita el *matching* y provee formación.
- c) PROGRAMA DE COMUNICACIÓN: Transforma la narrativa social y moviliza a la comunidad.
- d) ESCUELA DE RELEVO: Desarrolla capacidades y fomenta la mentoría.
- e) OBSERVATORIO: Genera evidencia para la mejora continua y la toma de decisiones.
- f) FOROS Y ENCUENTROS: Crean capital relacional y un pipeline de casos.

C. IMPACTOS ESPERADOS:

- a) EMPRESAS PRESERVADAS: Se reducirá la tasa de cierres por falta de relevo.
- b) EMPLEO MANTENIDO/CREADO: Con una mayor participación de jóvenes y mujeres.
- c) MODERNIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN: El ecosistema de la Economía Social será más competitivo.
- d) COHESIÓN TERRITORIAL: El proyecto actuará en municipios de baja densidad, manteniendo servicios y población.
- e) LEGITIMIDAD Y VISIBILIDAD: Se consolidará el reconocimiento de la Economía Social como pilar de desarrollo regional.

D. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: El proyecto está plenamente alineado con la Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha 2023–2026, la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico (ENDITA) y la Agenda 2030 (específicamente, los ODS 8, 10, 11, 12 y 17).

E. ESCALA TEMPORAL: El proyecto se implementará en tres fases:

- a) 2025: Arranque y pilotos iniciales.
- b) 2026–2028: Expansión del modelo.
- c) 2029–2030: Consolidación, evaluación y sostenibilidad.

7. IMPACTO ESPERADO E INDICADORES

El proyecto se concibe como una intervención transformadora cuyo éxito debe ser evaluado a través de impactos verificables en cuatro dimensiones complementarias: **económica, social, territorial e institucional**.

Para ello, se establecerá un marco de seguimiento riguroso basado en **indicadores cuantitativos y cualitativos**, acompañado de metas específicas para el horizonte 2025–2030. Este sistema no solo permitirá la medición de los resultados del proyecto, sino que también será una herramienta crucial para el ajuste de las políticas, la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía y las instituciones financiadoras.

Este enfoque asegura que el proyecto no solo cumpla sus objetivos, sino que también demuestre su valor y su contribución al desarrollo sostenible de Castilla-La Mancha.

7.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA

IMPACTOS ESPERADOS

El proyecto RELEVO CLM persigue un impacto económico transformador, enfocado en la **preservación del capital productivo** y en el fortalecimiento del tejido empresarial de la región.

Los principales impactos que se esperan son:

- a) La preservación de empresas viables que, de otro modo, se verían abocadas al cierre por la falta de un plan de sucesión.
- b) El mantenimiento y la creación de empleo estable, al garantizar la continuidad de los negocios y al fomentar la modernización de los procesos productivos.
- c) La modernización del tejido productivo, a través de la digitalización y la adopción de modelos de gobernanza más resilientes y participativos.

INDICADORES CLAVE

El éxito del proyecto en la dimensión económica se medirá a través de los siguientes indicadores, con metas específicas para el horizonte 2025–2030:

- a) Número de empresas preservadas mediante los procesos de relevo impulsados por el proyecto (meta: ≥ 3.000).

- b) Número de empleos mantenidos o creados a través de las transmisiones empresariales apoyadas (meta: ≥ 20.000).
- c) Incremento porcentual de las empresas que adoptan fórmulas de Economía Social (cooperativas, sociedades laborales, etc.) tras un proceso de relevo (meta: +30%).
- d) Volumen total de inversión movilizada (pública y privada) destinada a los procesos de relevo y a la modernización de las empresas.

7.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y COHESIÓN COMUNITARIA

IMPACTOS ESPERADOS

El proyecto RELEVO CLM se propone generar un impacto social profundo, orientado a **fortalecer la cohesión comunitaria y promover la inclusión**. Los principales impactos que se esperan son:

- a) El fortalecimiento del empleo inclusivo y de calidad en las zonas rurales, al garantizar la continuidad de los negocios de proximidad.
- b) La incorporación de mujeres y jóvenes en los procesos de relevo, corrigiendo la salida selectiva de estos colectivos del medio rural.
- c) La cohesión comunitaria a través de la preservación de empresas que, de otro modo, se perderían, y que son nodos clave de la vida social.
- d) El fomento de la participación democrática, al impulsar modelos de gobierno empresarial más horizontales y corresponsables.

INDICADORES CLAVE

El éxito del proyecto en la dimensión social se medirá a través de los siguientes indicadores, con metas específicas para el horizonte 2025–2030:

- a) Porcentaje de mujeres incorporadas en los procesos de relevo y en los órganos de gobierno de las nuevas entidades (meta: $\geq 40\%$).
- b) Porcentaje de jóvenes (menores de 35 años) que se incorporan como sucesores o emprendedores en los proyectos de relevo (meta: $\geq 35\%$).
- c) Número de programas de mentoría intergeneracional realizados y culminados con éxito (meta: ≥ 100).

- d) Nivel de satisfacción de las personas cedentes y sucesoras, que se medirá a través de encuestas de evaluación al final de cada proceso.

7.3. DIMENSIÓN TERRITORIAL Y DEL RETO DEMOGRÁFICO

IMPACTOS ESPERADOS

El proyecto RELEVO CLM tiene como meta **generar un impacto territorial tangible**, revirtiendo la dinámica regresiva que afecta a las comarcas más vulnerables. Los principales impactos que se esperan son:

- a) La fijación de población en las áreas rurales, al generar oportunidades de empleo y actividad económica.
- b) La revitalización de las comarcas en riesgo de despoblación, a través de la preservación de servicios y del tejido productivo local.
- c) El equilibrio territorial y la reducción de las brechas entre las zonas urbanas y las extensas áreas rurales.

INDICADORES CLAVE

El éxito del proyecto en la dimensión territorial se medirá a través de los siguientes indicadores, con metas específicas para el horizonte 2025–2030:

- a) Reducción del ritmo de despoblación en las zonas piloto de intervención, lo que demostrará la capacidad del modelo para retener población (meta: -15%).
- b) Número de nodos provinciales y comarcales consolidados y en funcionamiento, que evidenciarán la cobertura y el alcance del proyecto en el territorio (meta: ≥ 10).
- c) Número de proyectos sectoriales implantados en áreas estratégicas como la agroalimentación, el turismo rural, el comercio y las energías renovables, lo que demostrará la diversificación económica.
- d) Porcentaje de población rural sensibilizada a través de foros y encuentros, lo que medirá el impacto directo del programa de comunicación y la generación de confianza (meta: ≥ 5.000 personas).

7.4. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL Y DE GOBERNANZA

IMPACTOS ESPERADOS

El proyecto RELEVO CLM busca generar un impacto institucional que fortalezca la gobernanza pública y **consolide el rol de la Economía Social** en la región. Los principales impactos que se esperan son:

- a) El fortalecimiento de la gobernanza multinivel, a través de la articulación de alianzas estratégicas entre las diferentes administraciones y los actores sociales.
- b) Una mayor visibilidad de la Economía Social y su reconocimiento como un pilar del desarrollo regional, lo que facilitará su integración en las políticas públicas.
- c) La consolidación del Observatorio del Relevo como una herramienta de inteligencia territorial, capaz de proveer evidencia para la toma de decisiones y de asegurar la transparencia del proyecto.

INDICADORES CLAVE

El éxito del proyecto en la dimensión institucional se medirá a través de los siguientes indicadores, con metas específicas para el horizonte 2025–2030:

- a) Número de alianzas institucionales formalizadas y acuerdos de colaboración firmados con diferentes entidades (meta: ≥ 50 acuerdos).
- b) Número de informes anuales publicados por el Observatorio del Relevo (meta: 5, uno por año), lo que evidenciará la capacidad de generar conocimiento.
- c) Nivel de participación de los actores locales en la toma de decisiones, que se medirá a través de encuestas de percepción para evaluar el grado de colaboración y el sentido de pertenencia.
- d) El reconocimiento de Castilla-La Mancha como un referente nacional en materia de relevo generacional desde la Economía Social, que se evidenciará en menciones en informes y publicaciones nacionales y europeas.

7.5. IMPACTO ECONÓMICO

La dimensión económica constituye el núcleo principal de la evaluación del proyecto. El relevo generacional, gestionado a través de las fórmulas de la Economía Social, se traduce directamente en la **preservación de actividad productiva, el mantenimiento del empleo y la movilización de inversiones** en el territorio. En un contexto de fuerte vulnerabilidad del tejido empresarial de Castilla-La Mancha —donde más del 99% de las unidades productivas son microempresas y autónomos—, los resultados económicos de este proyecto adquieren un carácter estratégico.

METAS ESPECÍFICAS (2025–2030)

Para el horizonte temporal del proyecto, se establecen las siguientes metas concretas:

- a) **PRESERVAR LA ACTIVIDAD:** Se busca garantizar la continuidad de al menos 3.000 empresas viables en riesgo de cierre, mediante procesos de transmisión ordenada, transformación en fórmulas de Economía Social o sucesión colectiva.
- b) **MANTENER Y/O CREAR EMPLEO:** El proyecto aspira a mantener y/o crear 20.000 empleos estables, con un mínimo del 40% radicado en zonas rurales, lo que contribuirá de manera directa a la fijación de población y a la revitalización de las comarcas más vulnerables.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento de los resultados se realizará a través de los siguientes indicadores:

- a) Número de transmisiones empresariales realizadas. Se desagregará por sector, provincia y fórmula jurídica adoptada (venta, traspaso, cooperativa, sociedad laboral).
- b) Volumen de empleo directo preservado en las empresas transmitidas y el empleo indirecto generado en actividades vinculadas.
- c) Nuevas sociedades laborales constituidas como resultado de procesos de relevo (meta: incremento $\geq 30\%$ respecto a la situación de partida).
- d) Volumen de inversión movilizada: Se medirá la inversión, tanto pública (fondos europeos, estatales y autonómicos) como privada (capital social de nuevas entidades, inversión cooperativa).
- e) Tasa de supervivencia a 3 años de las empresas transmitidas, como un indicador clave de la sostenibilidad económica de las intervenciones.

VALOR AÑADIDO DEL ENFOQUE

El enfoque del proyecto aporta un valor añadido crucial para la economía regional:

- a) Reduce la mortalidad empresarial y preserva la base económica de las zonas rurales.
- b) Genera empleo estable frente a la precariedad de modelos empresariales tradicionales.
- c) Refuerza la Economía Social como un motor económico, no solo social, de Castilla-La Mancha.

7.6. IMPACTO SOCIAL

El impacto social constituye un eje esencial del proyecto, ya que el relevo generacional no solo asegura la continuidad económica, sino que también transforma la composición del tejido productivo, introduciendo criterios de **igualdad, inclusión y participación intergeneracional**. La Economía Social, al primar a las personas y los fines colectivos frente al capital, aporta un marco idóneo para reforzar estas dimensiones.

METAS ESPECÍFICAS (2025–2030)

Para el horizonte temporal del proyecto, se establecen las siguientes metas concretas para el impacto social:

- a) **INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES:** Se busca aumentar en un 30% la participación de mujeres en la titularidad y gestión de las empresas. El proyecto favorecerá la igualdad de género y el liderazgo femenino, especialmente en los entornos rurales y en sectores estratégicos.
- b) **INCORPORACIÓN DE JÓVENES:** Se aspira a incorporar a 1.500 jóvenes al tejido empresarial de Castilla-La Mancha. Se dará especial atención a la agroalimentación, el turismo rural y cultural, y las energías renovables, que presentan un alto potencial de empleo verde y sostenible.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento de los resultados se realizará a través de los siguientes indicadores:

- a) Porcentaje de mujeres en cargos de gestión y titularidad de empresas transmitidas o transformadas en fórmulas de Economía Social.

- b) Número de jóvenes emprendedores incorporados en procesos de relevo, desagregado por sector y provincia, para medir la atracción de talento joven.
- c) Grado de satisfacción de las personas cedentes y sucesoras, medido mediante encuestas de evaluación post-proceso. Este es un indicador cualitativo clave para medir la confianza y la legitimidad del proyecto.
- d) Encuestas de percepción social sobre la Economía Social y el relevo empresarial, para evaluar el cambio en la narrativa pública y la adopción de este modelo como una opción estratégica.
- e) Participación en programas de mentoría intergeneracional, desagregada por edad y género, como un indicador directo del capital social generado y del fortalecimiento de las redes.

7.7. IMPACTO TERRITORIAL

La dimensión territorial constituye uno de los pilares del proyecto, dado que Castilla-La Mancha es una de las regiones más afectadas por el **reto demográfico** en España. La despoblación amenaza la sostenibilidad de los servicios básicos, la viabilidad de las empresas locales y la cohesión social de las comunidades rurales. En este contexto, la economía social se configura como un ancla socioeconómica, capaz de generar empleo, fijar población y revitalizar los territorios en riesgo.

METAS ESPECÍFICAS (2025–2030)

Para el horizonte temporal del proyecto, se establecen las siguientes metas concretas para el impacto territorial:

- a) **REDUCIR LA DESPOBLACIÓN:** Se busca reducir en un 15% el ritmo de despoblación en las comarcas piloto, estableciendo una correlación directa entre la continuidad empresarial y la permanencia de la población en el territorio.
- b) **CONSOLIDAR UNA RED TERRITORIAL:** Se consolidará una red de nodos provinciales y comarcales en las cinco provincias de la región, garantizando que todas las áreas, incluidas las más vulnerables, dispongan de estructuras de acompañamiento al relevo.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento de los resultados en esta dimensión se realizará a través de los siguientes indicadores:

- a) VARIACIÓN DE POBLACIÓN EN MUNICIPIOS PILOTO: Se medirá a través de los datos del INE y del MITECO, con series comparadas pre y post intervención.
- b) NÚMERO DE NODOS OPERATIVOS: Se cuantificará el número de nodos de proximidad en funcionamiento, con una meta de ≥ 10 , para evidenciar el alcance y la cobertura del proyecto.
- c) VOLUMEN DE EMPRESAS ACTIVAS: Se medirá el volumen de empresas activas en las comarcas de riesgo como un indicador indirecto de la fijación de población y el mantenimiento de la actividad económica.
- d) ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS: Se evaluará a través de encuestas a la población local y de la observación de la continuidad de actividades empresariales vinculadas a servicios como sanidad, educación, transporte y comercio de proximidad.

7.8. IMPACTO INSTITUCIONAL

El impacto institucional del proyecto es clave para asegurar su legitimidad, sostenibilidad y escalabilidad a largo plazo. Al ser reconocida la economía social como un sector estratégico en los marcos autonómicos, nacionales y europeos, este proyecto permite que Castilla-La Mancha se posicione como un **referente en innovación social y digitalización** aplicada al relevo generacional. Esta visibilidad refuerza la capacidad de la región para atraer y retener talento e inversión.

METAS ESPECÍFICAS (2025–2030)

- a) POSICIONAR A LA REGIÓN COMO REFERENTE: Lograr la visibilidad de Castilla-La Mancha en foros estatales y europeos en el ámbito de la innovación social y digitalización inclusiva aplicadas a la economía social.
- b) INTEGRAR EL PROYECTO EN LOS MARCOS ESTRATÉGICOS: Garantizar la plena alineación normativa y el acceso a financiación multinivel al integrar el proyecto en los principales marcos estratégicos vigentes, como la Estrategia de Economía Social de CLM 2023–2026, la Estrategia Nacional de Impulso al Trabajo Autónomo, la Agenda 2030 y el Plan de Acción Europeo de la Economía Social.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

- a) **NÚMERO DE MENCIONES:** Se contabilizarán las menciones del proyecto o de sus resultados en planes estratégicos de los gobiernos central y autonómico, así como en documentos de la Comisión Europea.
- b) **PARTICIPACIÓN EN REDES:** Se medirá la participación activa en redes nacionales e internacionales de economía social, innovación territorial y digitalización inclusiva, tales como CEPES, CIRIEC, redes de la Comisión Europea y foros de la OCDE.
- c) **CAPTACIÓN DE FONDOS:** Se evaluará el volumen de fondos europeos y nacionales (como el FSE+, los Next Generation EU, los programas Leader, las líneas ICO y los fondos de inversión social) que el proyecto logre canalizar hacia la región.
- d) **INFORMES DEL OBSERVATORIO:** Se medirá la institucionalización y transparencia del proyecto a través del número de informes anuales publicados por el Observatorio del Relevo (meta: al menos 5 informes en el periodo 2025–2030).

8. HOJA DE RUTA 2025–2030 PARA LA ECONOMÍA SOCIAL EN CASTILLA-LA MANCHA

La consolidación de la Economía Social como un pilar fundamental para el desarrollo de Castilla-La Mancha exige una transición de los diagnósticos a una **planificación estratégica con un horizonte temporal definido**. Ya no es suficiente reconocer el potencial del sector; es imperativo articular un conjunto de medidas normativas, institucionales, financieras y territoriales que garanticen su consolidación y expansión en los próximos años.

Esta HOJA DE RUTA 2025–2030 se presenta como el instrumento operativo para traducir los marcos estratégicos vigentes —como la Estrategia de Economía Social de CLM 2023–2026, la ENDITA 2022–2027, la Agenda 2030 y el PLAN DE ACCIÓN EUROPEO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL— en un programa de acción concreto, calendarizado y con responsables claramente definidos.

SU DISEÑO RESPONDE A CUATRO PRINCIPIOS RECTORES ESENCIALES:

- A. INTEGRALIDAD: El proyecto busca integrar la Economía Social en todas las dimensiones del desarrollo regional, incluyendo el empleo, la innovación, la digitalización, la cohesión territorial y la sostenibilidad.
- B. MULTINIVEL: Las actuaciones se alinearán con los marcos autonómicos, nacionales y europeos, asegurando la coherencia y facilitando el acceso a recursos financieros de diversas fuentes.
- C. PARTICIPACIÓN: La implementación del proyecto se basará en un modelo de gobernanza compartida que implica a administraciones públicas, entidades de la Economía Social, agentes sociales, universidades y la ciudadanía en general.
- D. EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS: Se establecerán indicadores claros de seguimiento que permitan medir los resultados de manera objetiva y ajustar las políticas de forma dinámica.

La hoja de ruta se estructura en **ejes estratégicos**, cada uno de los cuales incluye líneas de acción, instrumentos, un calendario de aplicación y los actores responsables. Este enfoque confiere al documento un carácter técnico y aplicable, lo que lo convierte en una herramienta útil tanto en el ámbito académico como en el diseño e implementación de políticas públicas regionales.

8.1. PRINCIPIOS RECTORES

La HOJA DE RUTA 2025–2030 para la Economía Social en Castilla-La Mancha se apoya en un conjunto de **principios rectores** que guían su diseño, implementación y evaluación. Estos principios aseguran que las medidas se integren en una estrategia de desarrollo regional que sea inclusiva y sostenible.

1. CONTINUIDAD EMPRESARIAL

La prioridad de esta hoja de ruta es **evitar la desaparición de negocios viables** por falta de sucesión. Para ello, se promoverán procesos de relevo que transformen microempresas y pymes en fórmulas de Economía Social, como cooperativas y sociedades laborales. Este principio convierte el relevo generacional en un asunto de interés público, ya que está directamente ligado a la preservación del empleo, al tejido productivo y a la cohesión social.

2. EQUILIBRIO TERRITORIAL

El proyecto asume la necesidad de reducir las asimetrías entre provincias y comarcas. Se garantizará que todos los territorios, incluidos los más despoblados, cuenten con las herramientas de apoyo, financiación y acompañamiento técnico necesarias. Esto permitirá **fijar población** y generar empleo de proximidad. Este principio se alinea con la Ley 2/2021 frente a la despoblación, que reconoce la equidad territorial como una prioridad de la región.

3. INNOVACIÓN SOCIAL Y DIGITAL

La Economía Social debe situarse a la vanguardia de la **transformación tecnológica y organizativa**. Esto implica incorporar tanto herramientas digitales (como plataformas de relevo y observatorios en tiempo real) como prácticas de innovación social (mentorías intergeneracionales, gobernanza democrática avanzada y economía circular). Este principio busca reforzar la competitividad y garantizar una transición verde, digital e inclusiva, en coherencia con el PLAN DE ACCIÓN EUROPEO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

4. GOBERNANZA MULTINIVEL

El éxito de esta hoja de ruta depende de la capacidad de articular una **estrategia compartida** entre múltiples actores. El modelo de gobernanza multinivel implica la participación de las administraciones públicas (UE, Estado, Junta de Comunidades, diputaciones y ayuntamientos), las entidades de la Economía Social, los agentes sociales y empresariales, las universidades y la ciudadanía en general. Este principio refuerza la idea de que la Economía Social no es solo un sector económico, sino un proyecto colectivo de transformación regional.

8.2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

La hoja de ruta 2025–2030 se articula en **tres fases sucesivas**, que permiten una progresión lógica desde la consolidación institucional inicial hasta la evaluación de resultados y la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque gradual garantiza la coherencia del proceso y la viabilidad financiera y organizativa de la estrategia.

FASE I: CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL (2025–2026)

El primer bienio se enfocará en sentar las **bases organizativas y operativas** del sistema de relevo empresarial en Castilla-La Mancha. Las acciones clave de esta fase son:

- a) **CREACIÓN DE LA OFICINA REGIONAL DE RELEVO EMPRESARIAL:** Se establecerá como la unidad central de coordinación y la ventanilla única a nivel autonómico, responsable de la gestión y los estándares de calidad del proyecto.
- b) **PUESTA EN MARCHA DE LA PLATAFORMA DIGITAL “EMPRESAS EN TRANSICIÓN CLM”:** Esta plataforma servirá para mapear las oportunidades de relevo, conectar a cedentes y sucesores y ofrecer recursos de formación en línea.
- c) **CONSTITUCIÓN DE LA RED PROVINCIAL DE NODOS DE PROXIMIDAD:** Se integrarán en delegaciones provinciales y centros de desarrollo rural para asegurar una atención cercana y descentralizada.
- d) **LANZAMIENTO DE PROYECTOS PILOTO:** Se implementarán en comarcas críticas, como la Serranía de Cuenca, el Campo de Montiel y el Señorío de Molina, que funcionarán como laboratorios territoriales para testear y validar las herramientas y protocolos de intervención.

FASE II: EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN (2027–2028)

Una vez consolidadas las bases, esta segunda etapa buscará **escalar el modelo inicial y diversificar su alcance**. Los hitos principales serán:

- a) **EXTENSIÓN DEL PROGRAMA DE RELEVO:** El modelo se extenderá a todas las provincias y sectores estratégicos, incluyendo la agroalimentación, el turismo rural, los servicios de proximidad, la industria ligera y las energías renovables.

- b) CREACIÓN DE LA ESCUELA DE RELEVO EN ECONOMÍA SOCIAL: Se diseñarán e implementarán itinerarios formativos en gobernanza democrática, competencias digitales, contabilidad, fiscalidad y economía verde.
- c) IMPULSO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN: Se fomentará la innovación social y la digitalización en las cooperativas y sociedades laborales que resulten de los procesos de relevo, con el fin de incorporar tecnologías emergentes y prácticas de sostenibilidad.
- d) ACCESO SISTEMÁTICO A FONDOS EUROPEOS: Se establecerán oficinas técnicas para facilitar la tramitación y gestión financiera de fondos como el FSE+, Next Generation EU y programas Leader.

FASE III: EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD (2029–2030)

La fase final está orientada a **consolidar los logros alcanzados y asegurar la sostenibilidad** del modelo más allá de 2030. Las acciones clave serán:

- a) CONSOLIDACIÓN DEL OBSERVATORIO DEL RELEVO EMPRESARIAL: Se establecerá como un referente estadístico y de investigación aplicada, con la publicación de informes anuales y la provisión de datos en tiempo real.
- b) EVALUACIÓN DE IMPACTO: Se realizará una evaluación exhaustiva del impacto económico, social y territorial, utilizando indicadores cuantitativos (empresas salvadas, empleos mantenidos) y cualitativos (percepción ciudadana, redes comunitarias fortalecidas).
- c) DISEÑO DE UN PLAN DE CONTINUIDAD POST-2030: Se elaborará una estrategia para escalar las medidas exitosas e integrar los aprendizajes en las futuras políticas regionales.
- d) CREACIÓN DE MECANISMOS DE AUTOFINANCIACIÓN: Se implementarán fórmulas como las cuotas de las entidades beneficiarias y los servicios avanzados de la plataforma digital, con el objetivo de reducir la dependencia exclusiva de los fondos públicos.

8.3. CRONOGRAMA DE HITOS 2025–2030

Año	Hitos principales
2025	Creación Oficina Regional; lanzamiento de Plataforma Digital.
2026	Red Provincial de Nodos; primer informe anual del Observatorio; inicio Escuela de Relevo.
2027	Expansión del programa a todas las provincias; acceso consolidado a fondos europeos.
2028	Diversificación sectorial (energías renovables, turismo cultural); programas de innovación digital.
2029	Evaluación intermedia de impacto; estrategias de autofinanciación; consolidación del Observatorio.
2030	Informe final de impacto 2025–2030; diseño del plan de continuidad; posicionamiento de CLM como referente nacional.

8.4. RESULTADOS ESPERADOS

La implementación de la HOJA DE RUTA 2025–2030 para la Economía Social en Castilla-La Mancha tiene como objetivo la consecución de **resultados verificables** que permitan evaluar su impacto y consolidar al sector como una palanca de desarrollo regional. Al finalizar el periodo, se espera haber logrado los siguientes hitos:

- PRESERVACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Mantener la actividad de al menos 3.000 empresas viables que estaban en riesgo de cierre. Este logro permitirá evitar la descapitalización empresarial y sostener el tejido productivo en las zonas locales.
- CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EMPLEO:** Crear o mantener cerca de 20.000 empleos estables, de los cuales el 40% estará localizado en zonas rurales. Esto reforzará el papel de la Economía Social como un ancla demográfica y un motor de cohesión territorial.
- INCREMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL:** Aumentar en un 30% el número de cooperativas y sociedades laborales en la región. Esto consolidará a la Economía Social como una alternativa estructural y resiliente frente a la desaparición de PYMES y microempresas sin sucesión.

- d) REDUCCIÓN DE LA DESPOBLACIÓN: Reducir en un 15% el ritmo de despoblación en comarcas críticas (como la Serranía de Cuenca, el Campo de Montiel y el Señorío de Molina), contribuyendo a la creación de entornos rurales más sostenibles y con mayor capacidad de retención de población.
- e) POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Posicionar a Castilla-La Mancha como un referente nacional en innovación social y digitalización aplicada a la Economía Social. Esto se logrará a través de proyectos pioneros como la Plataforma “Empresas en Transición CLM”, la Escuela de Relevo en Economía Social y el Observatorio Regional.

En conjunto, estos resultados no solo buscan generar un impacto económico y laboral, sino también construir **capital social, cohesión territorial e innovación institucional**. De esta manera, el proyecto sitúa a Castilla-La Mancha en una posición de liderazgo en Europa en la aplicación de la Economía Social para enfrentar el reto demográfico y el relevo generacional empresarial.

9. GOBERNANZA Y ACTORES IMPLICADOS

La complejidad del desafío del relevo generacional en Castilla-La Mancha exige un modelo de gobernanza **multinivel, participativo y cooperativo**. Este modelo debe articular de forma coherente a los distintos actores institucionales, económicos, académicos y sociales. La gobernanza del proyecto no se limita a la coordinación administrativa, sino que se configura como un ecosistema de corresponsabilidad, donde cada agente asume funciones específicas y complementarias para alcanzar objetivos compartidos.

INSTRUMENTOS DE GOBERNANZA

El modelo de gobernanza se materializará a través de los siguientes instrumentos:

1. **CONSEJO REGIONAL DEL RELEVO EMPRESARIAL:** Se creará como el principal órgano de coordinación estratégica del proyecto.
2. **COMITÉS COMARCALES:** Asegurarán la adaptación de las acciones a las particularidades de cada territorio y de sus tejidos productivos.
3. **MESAS SECTORIALES:** Se organizarán encuentros periódicos en sectores clave como agroalimentación, comercio, turismo y energías renovables, para fomentar la colaboración entre actores.
4. **PLATAFORMAS DIGITALES PARTICIPATIVAS:** Permitirán a la ciudadanía y a los actores locales hacer seguimiento del proyecto y aportar propuestas en un entorno transparente.

9.1. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

El papel de las administraciones públicas es clave para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Estas entidades aportan el **marco institucional**, los **recursos financieros** y la **legitimidad política** necesarios. Una acción coordinada en los distintos niveles de gobierno es fundamental para una implementación homogénea y una gobernanza multinivel eficaz.

A. JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA (JCCM)

La JCCM asume el liderazgo institucional y político del proyecto, garantizando su alineamiento con las políticas autonómicas.

B. DIPUTACIONES PROVINCIALES

Las diputaciones provinciales ofrecen un apoyo logístico y financiero fundamental para la creación y el funcionamiento de los nodos provinciales y comarcales.

C. AYUNTAMIENTOS

Los ayuntamientos operan como ventanillas de proximidad, acercando los servicios del proyecto a la ciudadanía y a las empresas locales.

9.2. ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

Las entidades de la Economía Social constituyen el núcleo operativo del proyecto. Su participación es crucial, ya que aportan no solo su amplia experiencia en la gestión democrática y en la transmisión empresarial, sino también su legitimidad como actores con un profundo arraigo en el territorio. Su rol asegura que el relevo generacional no se limite a un proceso administrativo, sino que se convierta en un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

En conjunto, estas entidades representan la columna vertebral del proyecto, al trasladar su experiencia acumulada y su compromiso territorial hacia la creación de un **ecosistema de relevo empresarial sólido** y con un impacto social directo en la región.

9.3. AGENTES SOCIALES Y EMPRESARIALES

Los agentes sociales y empresariales tienen un papel estratégico en el éxito del proyecto, ya que se encuentran en la intersección del tejido productivo y el ámbito laboral. Su implicación **garantiza que los procesos** de relevo no solo preserven empresas, sino que también mantengan un equilibrio fundamental entre la competitividad y los derechos de las y los trabajadores.

A. ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y CÁMARAS DE COMERCIO

Estos actores son cruciales para la difusión y mediación en el territorio:

- a) Actúan como altavoces territoriales, difundiendo los objetivos y las herramientas del proyecto entre pymes, autónomos y el empresariado local.
- b) Facilitan la intermediación en los procesos de transmisión, conectando a empresas cedentes con potenciales sucesores y ofreciendo asesoría clave en aspectos jurídicos, fiscales y de organización.

- c) Contribuyen a la profesionalización de la gestión empresarial mediante la organización de jornadas, talleres y programas de formación enfocados en la continuidad y transformación de negocios.

B. SINDICATOS

Los sindicatos aseguran que el factor humano sea una prioridad en el relevo:

- a) Garantizan la defensa de los derechos laborales durante los procesos de relevo, asegurando que la transformación empresarial no resulte en la pérdida de condiciones laborales ni en la precarización del empleo.
- b) Participan activamente en el diseño de protocolos de relevo justo, que buscan asegurar la continuidad de las plantillas y la estabilidad del empleo en las nuevas fórmulas empresariales.
- c) Desempeñan un rol fundamental en la sensibilización social, difundiendo la economía social como una vía de continuidad que protege el empleo y promueve la equidad.

En conjunto, las asociaciones empresariales, las cámaras de comercio y los sindicatos garantizan que el relevo generacional se aborde con una visión equilibrada, combinando la sostenibilidad económica con la continuidad productiva y la justicia social.

9.4. ACADEMIA Y CENTROS FORMATIVOS

Las instituciones académicas y de formación son esenciales para dotar de **capital humano cualificado** al ecosistema de relevo generacional en Castilla-La Mancha. A través de programas formativos, investigación aplicada y transferencia de conocimiento, se convierten en un motor de innovación y profesionalización del proyecto.

A. UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA (UCLM)

La UCLM desempeña un papel de liderazgo en el ámbito académico y de investigación:

- a) Lidera el diseño e implementación de programas de formación avanzada en economía social, digitalización e innovación empresarial. Esto asegura que las nuevas generaciones dispongan de competencias adaptadas a los retos del siglo XXI.
- b) Participa activamente en la Escuela de Relevo y Mentoría Intergeneracional, aportando tanto profesorado especializado como estudiantes de posgrado y doctorado que actúan como dinamizadores en los procesos de transmisión.

- c) Se integra como socio académico del Observatorio del Relevo Socio-Empresarial. Proporciona herramientas de análisis, genera informes basados en evidencia y nutre la toma de decisiones políticas.

B. CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL (FP)

Los centros de FP actúan como plataformas de capacitación práctica y vinculación con el tejido productivo:

- a) Desarrollan itinerarios formativos específicos en áreas clave como emprendimiento rural, gobernanza cooperativa, gestión digital y transición ecológica.
- b) Funcionan como espacios de capacitación práctica, vinculando el aprendizaje con casos reales de empresas en proceso de relevo y ofreciendo pasarelas directas hacia el emprendimiento colectivo.
- c) Actúan como plataformas de inserción juvenil, fomentando que los estudiantes de FP encuentren en la economía social una salida profesional viable en sus propios territorios.

En conjunto, la UCLM y los centros de FP constituyen la columna vertebral académica del proyecto. Aseguran que el relevo generacional no solo preserve empresas, sino que también impulse un cambio cualitativo en el modelo productivo regional, alineado con la digitalización, la sostenibilidad y la cohesión social.

9.5. SOCIEDAD CIVIL Y TEJIDO COMUNITARIO

La participación de la sociedad civil es fundamental para la **legitimidad, sostenibilidad y arraigo territorial** del proyecto. El relevo generacional va más allá de un proceso técnico-empresarial; es un fenómeno comunitario que requiere la movilización activa de mujeres, jóvenes y la ciudadanía organizada. Su rol es asegurar que la continuidad de los negocios sea también una revitalización de la comunidad.

A. ASOCIACIONES DE MUJERES, JUVENTUD Y CULTURA

Estas asociaciones actúan como **agentes multiplicadores** y dinamizadores del emprendimiento social:

- a) Promueven nuevos liderazgos al generar espacios de confianza que facilitan la incorporación de mujeres y jóvenes a la Economía Social.

- b) Impulsan proyectos con arraigo identitario que conectan con la recuperación de oficios, tradiciones y expresiones culturales, lo cual fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia.
- c) Su participación activa en la Escuela de Relevo y en los foros de formación garantiza que las perspectivas de género y generacional sean un eje transversal del proyecto.

B. GRUPOS DE DESARROLLO RURAL (LEADER)

Los Grupos de Desarrollo Rural son cruciales para el despliegue del proyecto en zonas rurales:

- a) Son la principal puerta de acceso a la financiación europea a nivel local, canalizando recursos del FEADER y otros programas hacia iniciativas de emprendimiento en el ámbito rural.
- b) Actúan como estructuras de acompañamiento de proximidad, con capacidad para identificar oportunidades de negocio y facilitar la creación de nuevas entidades de economía social.
- c) Aportan su experiencia en procesos de participación comunitaria, fortaleciendo la colaboración entre instituciones, ciudadanía y agentes económicos.

C. CIUDADANÍA ORGANIZADA Y BASE SOCIAL

La ciudadanía no es un actor pasivo, sino un **agente activo en el proceso de relevo-social**:

- a) Participa directamente como socia fundadora o consumidora de las nuevas entidades de economía social, lo que garantiza su legitimidad y sostenibilidad.
- b) La construcción de una base social sólida genera capital relacional y confianza, elementos esenciales para el éxito de los modelos de negocio colectivos.
- c) A través de procesos de sensibilización, se fomenta una cultura de corresponsabilidad en la que la continuidad empresarial se entiende como un compromiso compartido con el futuro del territorio.

En definitiva, la sociedad civil y el tejido comunitario proveen el anclaje social y cultural del proyecto, transformando un mecanismo económico en un proceso de revitalización comunitaria capaz de frenar la despoblación y reforzar el capital social en Castilla-La Mancha.

10. CONCLUSIONES Y PROYECCIÓN

10.1. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

El análisis confirma una **encrucijada estratégica** en Castilla-La Mancha: (i) el riesgo cierto de despoblación y de pérdida de capital productivo por el cierre silencioso de miles de microempresas y autónomos sin relevo; y (ii) la oportunidad de convertir esa fragilidad en resiliencia colectiva mediante fórmulas laborales que preservan empresas, democratizan la gestión y fijan población. (iii) La economía social no opera aquí como alternativa marginal, sino como condición de posibilidad para la sostenibilidad regional.

10.2. SENTIDO ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

El análisis realizado confirma que Castilla-La Mancha afronta un doble desafío estructural: por un lado, la **crisis del relevo generacional-social-empresarial** en un tejido productivo atomizado y envejecido; por otro, la amenaza persistente de la despoblación rural y la fractura territorial. Ambos procesos se retroalimentan y configuran un riesgo sistémico para la sostenibilidad económica, social e institucional de la región.

La propuesta de relevo social que articula este informe demuestra que la economía social —y en particular las SOCIEDADES LABORALES— no constituye un complemento marginal, sino un pilar estratégico para garantizar continuidad empresarial, cohesión territorial e innovación social. Frente a la lógica del cierre silencioso y la pérdida de capital productivo, el enfoque planteado convierte la sucesión en una oportunidad de transformación democrática y arraigo comunitario.

LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES QUE SE DESPRENDEN DEL ESTUDIO SON:

1. El relevo empresarial debe ser considerado un asunto de política pública, no un proceso estrictamente privado, al estar directamente vinculado con la preservación del empleo, la cohesión territorial y el capital social acumulado.
2. La economía social ofrece un mecanismo estructural de continuidad, con capacidad probada para preservar empresas, democratizar la gestión y fijar población, especialmente en áreas rurales vulnerables.
3. La digitalización y la innovación social son condiciones habilitantes del relevo, siempre que se aborden de manera inclusiva, cerrando la brecha digital rural y asegurando formación adaptada.

4. La perspectiva de género y juventud no puede ser un elemento accesorio: la incorporación de mujeres y jóvenes es clave para garantizar la sostenibilidad intergeneracional del tejido productivo.
5. La gobernanza multinivel es indispensable: sin coordinación entre Junta, diputaciones, ayuntamientos, universidades, agentes sociales y entidades de economía social, el proyecto carecería de escala y legitimidad.

La hoja de ruta 2025–2030 propuesta sitúa a Castilla-La Mancha en condiciones de convertirse en referente nacional y europeo en la aplicación de la economía social al reto del relevo generacional y demográfico. El alineamiento con la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027, la ENDITA 2022–2027, la Agenda 2030 y el Plan de Acción Europeo refuerza la viabilidad del proyecto y abre ventanas de financiación estables.

Este encaje se sustenta en un marco normativo convergente (Ley 5/2011, ENDITA 2022–2027, Plan de Acción Europeo 2021, Estrategia ES CLM 2023–2026) que aporta legitimidad, gobernanza y financiación.

10.3. PROYECCIÓN 2025–2030: HOJA DE RUTA

- a) GOBERNANZA MULTINIVEL. Consolidar una arquitectura estable entre Junta, diputaciones, ayuntamientos, UCLM, entidades de economía social, agentes sociales y ciudadanía, con la Oficina Regional como nodo de coordinación, nodos provinciales/comarcales de proximidad y un Observatorio que provea evidencia en tiempo real.
- b) MOVILIZACIÓN DE RECURSOS. Aprovechar FSE+, FEDER/FEADER-LEADER y MRR/NextGen, combinados con instrumentos autonómicos y acuerdos con banca ética/avales públicos para procesos de transmisión (*workers buyouts*, SL/Coop).
- c) ESCALABILIDAD TERRITORIAL. Pilotos (2025–2026) → expansión (2027–2028) → consolidación y sostenibilidad (2029–2030), priorizando municipios de muy baja densidad (<12,5 hab/km²).
- d) DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA. Plataforma regional de transmisión, aula virtual y panel abierto del Observatorio, con medidas de conectividad y alfabetización digital en rural.

10.4. IMPACTO ESPERADO: ESCENARIOS ORIENTATIVOS

Para armonizar ambición y realismo, se plantean dos horizontes compatibles con la capacidad de despliegue y la financiación disponible:

- A. ESCENARIO BASE (conservador 2025–2030): ≥ 1.500 empresas preservadas; 8.000–10.000 empleos mantenidos/creados; +20% de sociedades laborales surgidas de procesos de transmisión; cobertura de $\geq 70\%$ de municipios $< 12,5$ hab/km² con al menos una actuación.
- B. ESCENARIO DE ESCALADO (ambicioso 2025–2030): hasta 3.000 empresas preservadas; ≈ 20.000 empleos; +30% de entidades de economía social por relevo; cobertura de $\geq 85\%$ de municipios de muy baja densidad; red comarcal plenamente operativa y Observatorio como referente nacional.

Ambos escenarios están condicionados por la intensidad formativa, la movilización financiera y la tracción institucional del ecosistema.

10.5. APORTACIONES DEL TRABAJO

- a) ACADÉMICA. Sistematiza literatura sobre economía social, relevo generacional y despoblación en CLM, y delimita un marco analítico replicable.
- b) TÉCNICA. Proporciona la arquitectura metodológica y cronograma operativo para cuantificar y gestionar el proceso de continuidad empresarial.
- c) POLÍTICA. Ofrece una hoja de ruta 2025–2030 con fases, responsables, hitos, instrumentos y métricas, alineada con marcos autonómicos, estatales y europeos.

10.6. RECOMENDACIONES FINALES

- 1. INSTITUCIONALIZAR LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL: crear la Oficina Regional y el Observatorio, con estándares y ventanilla única.
- 2. DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA: asegurar conectividad rural, formación digital y plataforma de transmisión plenamente operativa.
- 3. DIVERSIFICAR SECTORES: además del agroalimentario, impulsar turismo cultural, renovables y servicios de proximidad.

4. IGUALDAD E INCLUSIÓN GENERACIONAL: cuotas/metras de participación de mujeres y jóvenes en formación, titularidad y órganos de gobierno.
5. GOBERNANZA Y FINANCIACIÓN MIXTAS: alianzas estables Junta–diputaciones–ayuntamientos–UCLM–entidades de ES y *blended finance* para procesos de traspaso.

10.7. REFLEXIÓN FINAL

Castilla-La Mancha dispone de una oportunidad histórica para transformar retos estructurales —despoblación, envejecimiento empresarial y brecha digital— en palancas de cohesión, sostenibilidad e innovación. La economía social no debe concebirse como un apéndice del sistema productivo, sino como política estructural que articula continuidad empresarial, equidad territorial y resiliencia comunitaria.

Apostar por ella implica:

- a) convertir la cooperación en política,
- b) la innovación en práctica cotidiana, y
- c) la resiliencia en identidad colectiva.

Con la hoja de ruta propuesta y el alineamiento multinivel disponible, **RELEVO CLM puede situar a Castilla-La Mancha como referente nacional y europeo** en la aplicación de la economía social al reto demográfico, proyectando un modelo replicable y verificable de desarrollo inclusivo hacia 2030.

BIBLIOGRAFÍA

CEPES (2021). *La Economía Social en España. Informe Anual 2020–2021*. Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

CEPYME (2022). *Informe sobre la situación de las pymes españolas*. Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

Chaves, R., & Monzón, J. L. (2021). *La economía social en la Unión Europea*. CIRIEC-España.

Comisión Europea (2021). *Plan de Acción Europeo de la Economía Social*. Bruselas: Comisión Europea.

INE (2022). *Cifras de población y censos demográficos*. Instituto Nacional de Estadística.

Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-La Mancha (2020). Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, nº 76, 30 de marzo de 2011.

Ley 2/2021, de 7 de mayo, de Medidas frente a la Despoblación y para el Desarrollo del Medio Rural en Castilla-La Mancha. Diario Oficial de Castilla-La Mancha, nº 90, 11 de mayo de 2021.

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2023). *Informe sobre la despoblación en España*. Gobierno de España.

Mozas, A. (2018). La economía social en España: evolución y retos actuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 5–34.

Observatorio Español de la Economía Social (2022). *Informe anual sobre economía social en España*. CIRIEC-España.

UCLM (2023). *Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha 2023–2026*. Universidad de Castilla-La Mancha y Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.



ESTUDIO

**ASLAB
CAM**

Sociedades Laborales
de Castilla-La Mancha